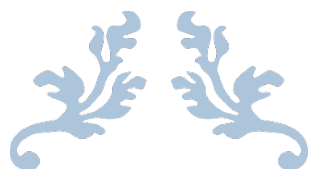




# เอกสารประกอบการเรียนการสอน

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า  
Customer Focus

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



---

# เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 1

---

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA)





THAILAND  
QUALITY  
AWARD

A prestigious award represents of excellence  
in all aspects of organization management  
and operating results.

Equivalent to the highest quality organization in the world



“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

#### ความเป็นมารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

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

#### เจตนารมณ์

เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

### เจตนารมณ์

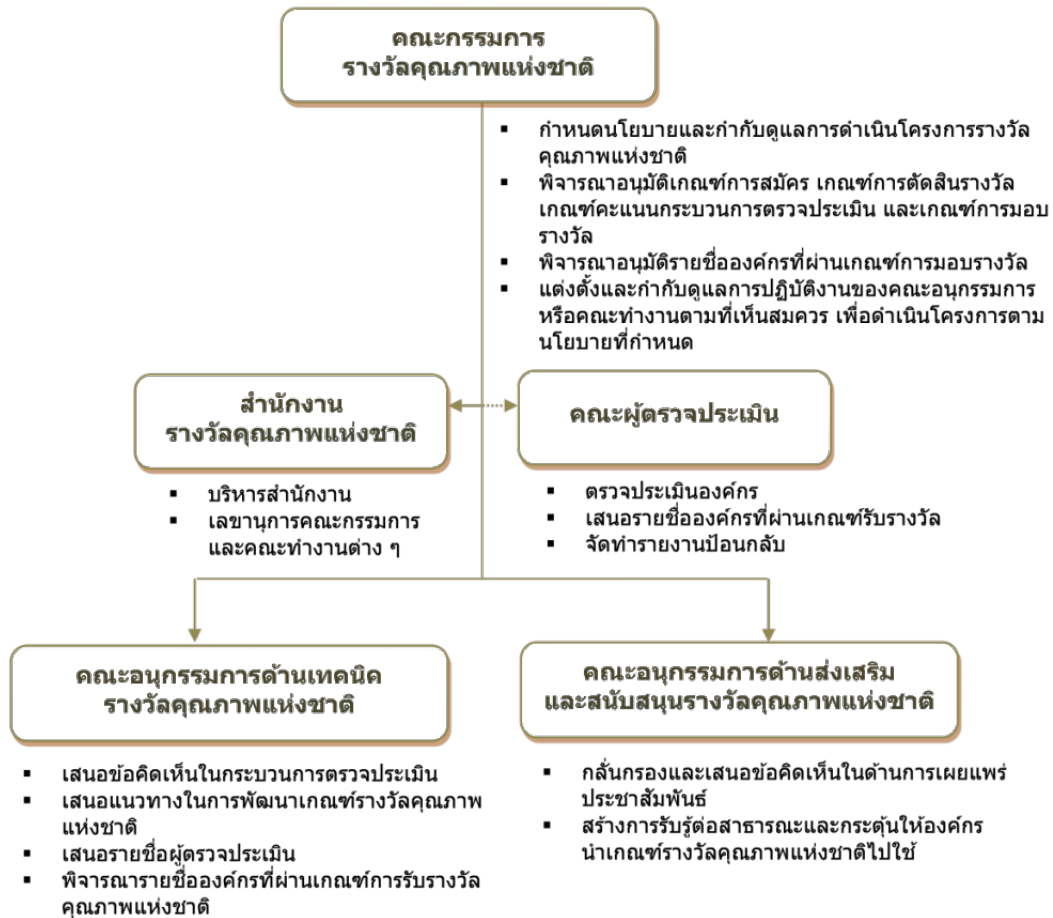
1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

### ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## ผังการบริหารงาน



## ตราสัญลักษณ์

<b>สัญลักษณ์:</b>	ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย
<b>ความหมาย:</b>	รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก
<b>องค์ประกอบ:</b>	<b>ดาวฤกษ์</b> สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร <b>ช่อฟ้าสีทอง</b> สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่มีหยุดยั้ง <b>ช่อหน้าต่างทรงไทย</b> สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



**เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ** คือ การช่วยให้องค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้ 1) องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่ 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร และจากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ องค์กรจะได้อะไรบ้าง 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการ และการดำเนินการขององค์กร

**เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ** ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน

### ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

#### เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

1. องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างสมควรเป็นหรือไม่
2. องค์กรรู้ได้อย่างไร
3. องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้อะไรบ้าง 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. ลูกค้า (Customers)
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
5. บุคลากร (Workforce)
6. การปฏิบัติการ (Operations)
7. ผลลัพธ์ (Results)

## เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง. โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลักเกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน.

## การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 119 -129) ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

## มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)

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

## การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 มิติเหล่านี้

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ประสิทธิภาพของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร. ทั่ววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงานได้ดีเพียงใด. กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

## การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชี้นำให้องค์กรประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญขององค์กร. เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ตาม 4 มิติเหล่านี้

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่ และพิจารณาถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

### การมุ่งเน้นความเกี่ยวเนื่องกัน

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และในการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความจำเป็นต่อมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

### การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรเข้าใจและตรวจประเมินว่าองค์กรได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในระดับใด องค์กรมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ขององค์กรดีในระดับใด องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่และแนวทางขององค์กรตอบสนองความจำเป็นขององค์กรได้ดีในระดับใด. แนวทางการให้คะแนน (หน้า 162 และ 164) แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์). เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กร ใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) เพื่อช่วยในการปรับปรุงและบรรลุความเป็นเลิศ.



## บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล
- เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร

### วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด.

1. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติวิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร

1) อ่านโครงสร้างองค์กร (หน้า 15). พิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้หรือไม่. การทำความเข้าใจและอภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร.

2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 119). เทียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.

3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.

4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม (หน้า 15-69). องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.

5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ๆ

6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อเรียนรู้

แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ สร้างนวัตกรรม และบรรลุผลสัมฤทธิ์มาแล้ว.

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

## 2. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์. ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร. หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในปัจจุบัน

2) ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร. องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.

3) ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 162 และ 164). แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.

4) ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง. ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

5) ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร. ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

6) ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง. จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.

7) สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี นั้น ๆ จากเว็บไซต์ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th). เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในรอบปี 2561–2562

เมื่อปัจจัยขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวเปลี่ยนแปลงไป กรอบการบริหารจัดการและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เท่าทันด้วย. กรอบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา เมื่อทศวรรษ 1980 เพื่อช่วยแก้ไขวิกฤตเรื่องคุณภาพ ด้วยการสนับสนุนและกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจมีระบบการจัดการคุณภาพที่เป็นเลิศ มุ่งสู่ความเป็นผู้นำและมุ่งเน้นลูกค้า.

ในประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เริ่มต้นศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี พ.ศ.2539 และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และมีการดำเนินรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อให้ทุกองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมีการบริหารจัดการที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ด้วยการนำเสนอคู่มือการบริหารจัดการและการนำองค์กรในรูปแบบที่ไม่ซ้ำกัน ซึ่งช่วยให้เกิดแนวทางที่เป็นระบบในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร.

ในการปรับเปลี่ยนเกณฑ์แต่ละครั้ง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลของ 2 ประการ คือ 1) เกณฑ์ต้องสะท้อนมาตรฐานระดับประเทศเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้องค์กรได้เรียนรู้ถึงการสร้างระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการแบบบูรณาการในทุกแง่มุม และ 2) เกณฑ์ต้องสามารถปรับใช้ได้กับองค์กรทุกระดับขั้นการพัฒนา.

เพื่อตอบสนองความสมดุลดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562 มุ่งเน้น 2 ประเด็นที่ทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว และทำให้เกณฑ์มีความเป็นเหตุเป็นผลในมุมมองของผู้ใช้ ได้แก่ 1) การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) และ 2) การจัดการความเสี่ยง (enterprise risk management – ERM). นอกจากนี้เกณฑ์หลายหมวดถูกปรับให้เรียบง่ายขึ้น และบางข้อกำหนดถูกย้ายที่ ตัดทิ้ง หรือปรับเปลี่ยนค่าเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น.

## การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Cybersecurity)

ในปี 2558 โลกเผชิญกับการโจมตีทางไซเบอร์กว่า 300 ล้านอุบัติการณ์ หากแต่สามารถตรวจจับได้เพียง 90 ล้านอุบัติการณ์. การโจมตีทางไซเบอร์นี้ มีอัตราเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 40%. การบริหารจัดการและลดความเสี่ยงของข้อมูล สารสนเทศ และระบบต่าง ๆ บนโลกไซเบอร์กลายเป็นความจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจทุกประเภท. เกณฑ์กล่าวถึงการมุ่งเน้นความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศตั้งแต่ปี 2544. ในเกณฑ์ปี 2561-2562 นี้ สะท้อนให้เห็นถึงการทวีความสำคัญของการป้องกันความเสียหายของสารสนเทศที่อ่อนไหวที่เกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา และการป้องกันการละเมิดในประเด็นด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงองค์กร.

## การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management – ERM)

ไม่มีองค์กรใดไม่มีความเสี่ยง. ในการจัดการความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน องค์กรต้องตัดสินใจว่า เมื่อไรและอย่างไรที่ความเสี่ยงจะถูกจัดการ. การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวมีนัยต่อความแตกต่างระหว่างการล่มสลาย การอยู่รอด หรือการมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี. ด้วยมุมมองเชิงระบบในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์ได้มีการกล่าวถึงการจัดการความเสี่ยง (ERM) มายาวนาน ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของการจัดการความเสี่ยง ISO 31000 ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสั่งการและควบคุมผลกระทบของความไม่แน่นอนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร. ความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตจะมาจากการจัดการความเสี่ยงที่ดี ด้วยการจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวมและดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน โดยเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมเพื่อจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. ในเกณฑ์ฉบับนี้ เกณฑ์บางหมวดได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อนำให้เห็นว่า (1) ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่มิอยู่ในทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรดำเนินการ และ (2) ความท้าทายขององค์กร คือการสร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับความยั่งยืนขององค์กร และโอกาสสำหรับนวัตกรรม

## ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

(1) กระบวนการ (หมวด 1-6)

(2) ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้น และแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน หรือระดับเทียบเคียง

## 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). รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้. คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

### แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

### การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

### การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม

- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 157 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

### **การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ**

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 – 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน. คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน. เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมถึงนวัตกรรม) รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 160).

### **ผลลัพธ์**

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

**ระดับ (Level-Le)** หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

**แนวโน้ม (Trend-T)** หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)

**การเปรียบเทียบ (Comparison-C)** หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง

**การบูรณาการ (Integration-I)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (แม้มีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร. หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่รายงาน ซึ่งมีความ

เกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร. ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางองค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

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

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน. องค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ.

### แนวทางการให้คะแนน

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li><input type="checkbox"/> แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li><input type="checkbox"/> ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li><input type="checkbox"/> ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li><input type="checkbox"/> การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li><input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทุกๆ ไป (L)</li> <li><input type="checkbox"/> มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li><input type="checkbox"/> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li><input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> </ul>

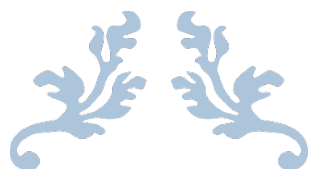
	<input type="checkbox"/> เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
50% , 55% , 60% หรือ 65%	<input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) <input type="checkbox"/> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) <input type="checkbox"/> มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) <input type="checkbox"/> มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
70% , 75% , 80% หรือ 85%	<input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ (A) <input type="checkbox"/> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) <input type="checkbox"/> กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) <input type="checkbox"/> มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
90% , 95% หรือ 100%	<input type="checkbox"/> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) <input type="checkbox"/> มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) <input type="checkbox"/> กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วย การสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้ง องค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) <input type="checkbox"/> – มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<input type="checkbox"/> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) <input type="checkbox"/> ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T) <input type="checkbox"/> ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) <input type="checkbox"/> ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
10% , 15% , 20% หรือ 25%	<input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le) <input type="checkbox"/> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) <input type="checkbox"/> แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) <input type="checkbox"/> มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)
30% , 35% , 40% หรือ 45%	<input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le) <input type="checkbox"/> มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) <input type="checkbox"/> เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) <input type="checkbox"/> มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50% , 55% , 60% หรือ 65%	<input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le) <input type="checkbox"/> แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) <input type="checkbox"/> ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C) <input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)
70% , 75% , 80% หรือ 85%	<input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le) <input type="checkbox"/> สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)



	<input type="checkbox"/> มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่ กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C) <input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<input type="checkbox"/> มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีที่สุด (Le) <input type="checkbox"/> สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) <input type="checkbox"/> แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C) <input type="checkbox"/> – มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)

(<https://www.tqa.or.th/>)



---

## เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 2

---

กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต



QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

# กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต

## หัวข้อเรื่อง (Topics)

1. การนำระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนา
2. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
3. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4. การสร้างความพึงพอใจ/จงรักภักดีต่อองค์กร
5. ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma)
6. QSME
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT)

## แนวคิด (Main Idea)

กิจกรรมคุณภาพและเพิ่มผลผลิต เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานคุณภาพในองค์กรเป็นเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภท ชนิด หรือขนาดขององค์กรได้ ทุกกิจกรรมต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรที่มีคุณภาพ ทุกคนมีส่วนร่วม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องโดยจะต้องใช้รูปแบบกิจกรรมใดก่อนขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ธรรมชาติ และปัจจัยขององค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ

## สมรรถนะย่อย (Element of Competency)

ประยุกต์ใช้กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิตในการจัดการงานอาชีพ

### 1 การนำระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อการพัฒนา

ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ ของระบบการบริหารงานคุณภาพการเพิ่มผลผลิตมาปรับใช้ในองค์กรได้มากมาย เช่น

1. TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)
3. Customer Relationship Management: CRM
4. Six Sigma
5. QSME
6. ISO 9000:2000
7. ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-Time)

### 2 TQM และการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

TQM (Total Quality Management) ที่เรียกกันว่า “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” หรือ “การบริหารคุณภาพโดยองค์กรรวม”

#### 2.1 ความหมายของ TQM

ตามมาตรฐานสากล ISO/CD 8402-1 อธิบายไว้ว่า TQM คือ วิธีหรือแนวทางในการบริหารองค์กรนั้นมีส่วนร่วมและมุ่งหมายที่ผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย

องค์กรที่ยึดมั่นในการสร้างเสริมคุณภาพ จึงนิยมใช้เทคนิค TQM เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดคุณภาพในภาพรวมอย่างกว้างขวางอันได้มาซึ่ง “คุณภาพของสินค้าหรือบริการ” ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันให้ลูกค้าจับต้องได้ด้วยความปลอดภัย

ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งของ TQM คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

**2.2 หลักการสำคัญของ TQM** ไม่ว่าจะเป็นของค่ายตะวันออก ตะวันตก หรือค่ายไหนๆ หรือปรมาจารย์ท่านใดๆ ก็ตาม คงหนีไม่พ้นหลักการ 3 ประการต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) ด้วยการยึดเอามาสสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าหรือการสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้ได้เป็นศูนย์กลางของการจัดการองค์การ
2. การบริหารกระบวนการ (Process Management) ด้วยการมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการหรือการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพด้วยราคาที่เหมาะสมแก่ลูกค้า
3. การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ด้วยการมุ่งเน้นให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทุกคน มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานหรือปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการสร้างคุณภาพที่สามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้

สิ่งที่จะทำให้องค์การสามารถบรรลุผลจนเป็น “องค์การ TQM” จึงต้องเริ่มต้นด้วยความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วยการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์การ” (Corporate Culture)

### 2.3 วัฒนธรรมร่วมขององค์การ TQM

จากการศึกษาวิจัยของกลุ่มบริษัททั้งภาคการผลิตและภาคบริการที่ประสบความสำเร็จในการทำ TQM พบว่ามี “วัฒนธรรมร่วมขององค์การ TQM” ดังต่อไปนี้

1. จิตสำนึกแห่งคุณภาพทุกหย่อมหญ้า การสร้างและปลูกเร้าให้เห็นความสำคัญของ “คุณภาพ” จะต้องกระทำอย่างกว้างขวางทั้งองค์การเพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับทุกคน มีจิตสำนึกแห่งคุณภาพ (Quality Conscious) และเป็นนักบริการด้วย Service Mind
2. การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนในที่ทีมงานล้วนมีความสำคัญยิ่ง ทุกคนในองค์การจึงควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า
3. การรับรู้ “ต้นทุนแห่งคุณภาพ” อย่างกว้างขวาง ทุกคนจะต้องตระหนักถึงต้นทุนที่เกิดจาก “ความไม่มีคุณภาพ” (การทำงานที่เสียหายหรือการให้บริการที่ไม่ดี) ด้วยการเก็บค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขงานใหม่ การแก้ไขป้องกัน การตรวจสอบ เป็นต้น และค่าใช้จ่าย “ต้นทุนแห่งคุณภาพ” นี้เป็น “ตัวชี้วัดความสำเร็จของ TQM” ด้วย
4. การมองให้เป็นกระบวนการหรือมองให้เห็นภาพรวม การบริหารจัดการต้องมีลักษณะที่ครอบคลุมกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ งานต่างๆ จะต้องสอดคล้องและประสานกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด พนักงานทุกคนจึงต้องรู้ว่าตนเองมีบทบาทสำคัญอย่างไรในกระบวนการและเป็นจิ๊กซอร์ตัวไหนของภาพรวมทั้งหมด
5. การมีจิตสำนึกของ JIT แนวความคิดของเรื่อง JIT (Just-In-Time) ทำให้ต้องมุ่งเน้นในการลดต้นทุนการผลิต หรือลดความเสียหายต่างๆ ด้วยการผลิตแบบทันเวลาพอดีในจำนวนที่เพียงพอเหมาะสม และมีพัสดุคงคลังต่ำที่สุด

6. การสร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม การมองไม่เห็นผลลัพธ์หรือผลดีที่เกิดขึ้นจากการทำ TQM อาจจะทำให้พนักงานไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร จึงต้องพยายามทำให้สิ่งต่างๆ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นปรากฏเป็นรูปธรรมที่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ เพื่อการจูงใจหรือให้พนักงานมีส่วนร่วม
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจัง ผู้บริหารระดับต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความเป็นผู้นำสูง มีความมุ่งมั่นในเรื่องของการสร้างเสริมคุณภาพ และเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ TQM อย่างเข้มแข็งจริงจัง โดยไม่ย่อท้อหรือยกเลิกร่างๆ
8. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมายทั้งในระยะสั้นและยาวของการทำ TQM จะต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การทำงานต่างๆ พุ่งเป้าไปสู่ทิศทางเดียวกัน
9. การมุ่งเน้นในข้อมูลและสิ่งที่ได้ผล การแก้ไขปรับปรุงจะให้ผลชัดเจนขึ้นเมื่อมีข้อมูลตัวเลขที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจหรือวางแผน และมีการเรียนรู้จากสิ่งที่ทำได้ผลแล้ว
10. การคิดให้เป็นและทำได้ TQM ต้องอาศัยการ “คิดใหม่ทำใหม่” หรือการ “คิดให้เป็นและทำให้ได้” จากสมาชิกทุกคนขององค์กร จึงต้องพยายามลด ละ เลิกความคิดและวิธีการทำงานหรือวิธีบริหารจัดการแบบเก่าๆ ที่ไม่ได้ผลแล้ว
11. ทรัพยากรมีความพร้อม องค์กรจะต้องมีบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่นๆ ในการทำ TQM อย่างเหมาะสมเพียงพอ โดยเฉพาะการจัดสรรเวลาและการฝึกอบรมให้แก่พนักงานต้องพอเพียง โดยเฉพาะการจัดสรรเวลาและการฝึกอบรมให้แก่พนักงานต้องพอเพียงด้วย เพื่อให้ TQM บรรลุผลสัมฤทธิ์
12. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ย่อมมีกระแสต่อต้านเป็นธรรมดา ไม่ว่าจะมากบ้างน้อยบ้าง เราก็จะต้องจัดการแก้ไขด้วยการชี้แจงและอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างทั่วถึงในผลดีที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความร่วมมือสามัคคีกันมากที่สุด
13. การมีผู้รับผิดชอบในการทำงาน TQM อย่างชัดเจน การมอบหมายให้หัวหน้าและผู้จัดการในสายปฏิบัติการต่างๆ (Line Manager) รับผิดชอบดำเนินการ TQM มีความสำคัญยิ่ง และจะได้ผลดียิ่งขึ้นเมื่อมีการนำเอาผลลัพธ์ของการทำ TQM ไปใช้ในการประเมินผลงานด้วย
14. การคงรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการทำ TQM อย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำให้ระดับการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ต่างๆ เปลี่ยนไปด้วยจึงต้องพยายามอบรมชี้แจงเพื่อชดเชยความรู้สึกสูญเสียอำนาจของผู้บริหารด้วยการเน้นที่เพิ่ม “ภาวะผู้นำ” ให้มากขึ้น
15. การใช้ “ระบบข้อเสนอแนะ” ในการทำ TQM แนวความคิดในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ และความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กร มักจะเกิดจากพลังขับเคลื่อนจากพนักงานระดับล่างเสมอ การนำ “ระบบข้อเสนอแนะ” (Suggestion System) มาใช้จึงมีความสำคัญยิ่ง
16. อย่าประคองข่าวให้ดังจนเกินควร การใช้ผลลัพธ์และการกระทำแทนคำพูด จะมีค่าและมีน้ำหนักมากกว่าการประคองข่าว “โครงการ TQM” อย่างอึกทึกครึกโครมโดยไม่แสดงผลงานให้เห็นชัดเจน
17. การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน TQM จะเกิดขึ้นได้ยากมาก หากไม่มีการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาแก่พนักงานระดับปฏิบัติการ (Empower Employees)
18. การประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรจะต้องทำงานอย่างต่อเนื่องกันด้วยการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดเป็นกระบวนการ โดยยึดหลักการของ “ลูกค้าภายใน” เป็นทอตๆ ไป เราจึงต้องกำจัดกำแพงหรืออุปสรรคที่ขวางกั้นการประสานงานกันของฝ่ายต่างๆ ให้หมดไป

19. การกำจัดความสูญเปล่า ความสูญเปล่าต่างๆ คือ ที่มาของต้นทุนที่สูงขึ้นอันทำให้ความสามารถในการแข่งขันของเราลดลงด้วยจึงต้องมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนจากความสูญเปล่า
20. การมุ่งเน้นที่การวัดผล สิ่งที่ปรับปรุงให้ดีขึ้นจะต้องวัดผลได้ด้วยการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ จะทำให้การทำ TQM เป็นวิธีการบริหารจัดการองค์การ หรือจะเรียกว่าเป็น “มาตรฐานขั้นต่ำของการปฏิบัติ” ที่องค์การ TQM ควรจะต้องมีก็ได้



รูปที่.1 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม

### 3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)

#### 3.1 ความหมายของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award)

ประเทศไทยเรียกว่า Thailand Quality Award for Performance Excellence: TQA เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาดทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ เทียบเท่าระดับมาตรฐานโลก รางวัลนี้ใช้วิธีประเมินจากหลักเกณฑ์ 7 หัวข้อ โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลต้องได้คะแนนประเมิน 650 คะแนนขึ้นไป จากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกเพราะใช้พื้นฐานด้วยเทคนิคและกระบวนการตัดสินเหมือนกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

#### 3.2 หลักเกณฑ์ 7 ข้อของ TQA

หัวข้อ	คะแนน
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ	80
การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์	100
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
การจัดการกระบวนการ	110
ภาวะผู้นำ	120
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400

รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หัวข้อนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ “การพัฒนากลยุทธ์” กับ “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง” ในการพัฒนาหรือวางกลยุทธ์นั้นองค์กรต้องอธิบายให้ชัดเจนว่ามีการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมอย่างไร ขั้นตอนการทำงานและผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ตลาด วิธีการหาและใช้ข้อมูล จุดอ่อน-จุดแข็งขององค์กรสำหรับในส่วนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง องค์กรต้องอธิบายรายละเอียดของการนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติ เพื่อเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

2. การวิเคราะห์และการจัดการสารสนเทศ เป็นรากฐานสำคัญของการบริหารองค์การเรียกว่า ถ้าองค์การไม่สามารถบริหารสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นเรื่องยากที่จะบริหารส่วนอื่นๆ ขององค์การได้ ดังนั้น เกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพจึงกำหนดหมวดที่ 4 ให้ประเมินว่า องค์การมีการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร
3. การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การต้องไม่ลืมว่าพนักงานทุกคนในองค์การ คือ ฟันเฟืองสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ข้ามพ้นอุปสรรคและก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น จึงต้องเป็นองค์การที่ใส่ใจดูแลพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นหัวข้อที่ใช้ตรวจสอบประเมินว่าองค์การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดไว้อย่างไร องค์การดำเนินการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงกับลูกค้าอย่างไร และมีการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ รักษาลูกค้าและทำให้ธุรกิจขยายตัวอย่างไร
5. การจัดการกระบวนการ เป็นการพิจารณากระบวนการ (Process) ทั้งระบบและหน่วยงานทั้งหมดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ช่วยสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและให้กับองค์การ รวมทั้งกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญอื่นๆ
6. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการประเมินผู้นำระดับสูงขององค์การว่า ได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่อง ค่านิยม (Value) ทิศทางขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย การให้อำนาจตัดสินใจแก่พนักงาน การสร้างนวัตกรรม การสร้างการเรียนรู้ในองค์การรวมทั้งตรวจสอบประเมินว่าองค์การนั้นมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างไร
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นหัวข้อสุดท้ายที่เหมือนกับสรุปผลการดำเนินการทั้งหมดขององค์การ โดยเป็นการสรุปผลลัพธ์การบริหารจัดการ ทั้งผลดำเนินการขององค์การและการปรับปรุงทางธุรกิจที่สำคัญ 6 ด้านด้วยกัน คือ
  - (1) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
  - (2) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
  - (3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
  - (4) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
  - (5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์การ
  - (6) ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การสรุปผลแต่ละข้อ องค์การต้องแสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมมาด้วย หากองค์การใดสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 หมวด คือ 1. ภาวะผู้นำ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ก็นับเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศเหมาะสมกับรางวัลที่สุด

## 4 การสร้างความพึงพอใจ / จงรักภักดีต่อองค์การ

### 4.1 ความหมายของ CRM

CRM คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยองค์การให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการทำกำไรในระยะยาว สำหรับบางคนเข้าใจว่า CRM เป็นซอฟต์แวร์ นั่นอาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานเพื่อ

สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้นซึ่งถ้าให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ก็คงเปรียบเทียบกับฐานลูกค้าขององค์กรเป็นเหมือนน้ำที่อยู่ในถัง ถ้ามรรูรั้วที่กั้นถังน้ำก็จะไหลออก เปรียบได้กับการที่องค์กรต้องสูญเสียลูกค้าออกไปอยู่ตลอดเวลา และ CRM คือเครื่องมือที่จะมาลดขนาดรอยรั้วขององค์กรให้เล็กลง เท่ากับองค์กรได้ลดอัตราการสูญเสียลูกค้าให้ต่ำลงนั่นเอง

#### 4.2 การวางแผนเพื่อนำมา CRM มาใช้ในองค์กร มี 8 ขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจากทุกหน่วยงานในองค์กรมาเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ CRM
2. ให้ทีมงานร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ CRM (CRM Vision) ที่ชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ CRM นั้นอาจกำหนดได้จากสิ่งที่องค์กรให้ลูกค้ามองเข้ามาหรือกำหนดจากความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อองค์กร (ลูกค้าในที่นี้หมายถึง ลูกค้าประจำในปัจจุบันและกลุ่มที่มีแนวโน้มจะมาเป็นลูกค้าในอนาคต)
3. วิเคราะห์ CRM ของคู่แข่ง
4. วิเคราะห์องค์กรของตัวเองว่ามีความสามารถในการส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าได้มากน้อยแค่ไหนและอย่างไร
5. ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเพื่อการติดตามประเมินผลโครงการ CRM
6. ทบทวนและวางแผนว่าองค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของบุคลากรและเทคโนโลยีอย่างไรบ้าง
7. เริ่มดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
8. ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ CRM อย่างสม่ำเสมอโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดที่กำหนดได้เพื่อการทบทวนความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ CRM ที่ต้องการปรับปรุงตามสถานการณ์

#### 4.3 กลยุทธ์ CRM ที่ต้องมีการปรับปรุงตามสถานการณ์

CRM คือ กลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรระยะยาว ดังนั้นองค์กรประกอบหนึ่งที่มีผลต่อการสร้าง CRM ก็คือ ประสบการณ์ของลูกค้าที่ได้จากการติดต่อกับองค์กร ซึ่งจะ เป็นปัจจัยที่ช่วยกำหนดมุมมองของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดยประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าจะส่งผลให้เกิดความ พึงพอใจ ความเชื่อใจ และความภักดีในระยะยาว ในทางตรงกันข้ามประสบการณ์แย่ๆ ก็จะก่อให้เกิดผลเสีย ซึ่งประสบการณ์ไม่ดีจะถูกบอกต่อขยายวงกว้างออกไปอย่างรวดเร็วมากกว่าประสบการณ์ดี เรื่องนี้มีผลจาก การวิจัยของ Harvard Business School ยืนยันได้เพราะจากการวิจัยพบว่า ลูกค้าที่มีประสบการณ์ไม่ดีกับ องค์กรจะบอกเล่าถึงประสบการณ์เลวร้ายนั้นให้กับคนที่อยู่รอบๆ ตัวโดยเฉลี่ย 8-10 คน ในขณะที่คนที่พึง พอใจจะบอกเล่าประสบการณ์โดยเฉลี่ยเพียง 2-3 คนเท่านั้น ดังนั้นถ้าบุคลากรขององค์กรไม่มีจิตใจที่จะ ให้บริการ ไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ไม่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อการสร้าง CRM แล้ว แม้จะใช้เทคโนโลยีทันสมัยมากมายแค่ไหน ประสิทธิภาพสูงเพียงใด ก็คงไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จใน การใช้กลยุทธ์ CRM ไปได้

#### 4.4 กลยุทธ์สำคัญข้อหนึ่งของ CRM คือฐานข้อมูลลูกค้า

องค์กรจะพบกับความสำเร็จในการสร้าง CRM ได้ จำเป็นต้องบริหารข้อมูลลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แลการส่งผ่านหรือการกระจายข้อมูลไป ยังส่วนต่างๆ ในองค์กรที่เกี่ยวกับลูกค้าอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร การที่องค์กรมีข้อมูลที่เป็นในช่วงเวลาที่ ต้องการจะช่วยให้มีข้อมูลที่มีคุณค่าในทางธุรกิจมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าได้มาก ขึ้น และที่สำคัญช่วยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้อีกด้วย



## 5 ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma)

หลักการและการนำ Six Sigma ไปใช้ (<http://sinutthathirawit.blogspot.com/2015/02/six-sigma.html>)

**Six Sigma** เป็นการบริหารที่เกิดขึ้นปี พ.ศ. 2533 โดยกลุ่มวิศวกรของบริษัท Motorola ภายใต้การนำของ Dr.Mikel Harry ซึ่งได้เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้ และนำมาใช้กับการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทจนประสบความสำเร็จอย่างสูง ต่อมาบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาจึงได้นำแนวความคิดการบริหารจัดการแบบ Six Sigma เข้ามาใช้ และประสบความสำเร็จสามารถลดค่าใช้จ่ายของบริษัทได้อย่างมาก



### Six Sigma คืออะไร

Six Sigma เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า และลดการแก้ไขตัวชิ้นงาน และสอนให้พนักงานรู้แนวทางในการทำธุรกิจอย่างมีหลักการ และจะไม่พยายามจัดการกับปัญหาแต่จะพยายามกำจัดปัญหาทิ้ง

Six Sigma จะดีที่สุดในองค์การร่วมมือกันตั้งแต่ CEO ไปจนถึงบุคลากรทั่วไปในองค์การ ซึ่ง Six sigma เป็นการรวมกันระหว่างคุณภาพแห่งคน และคุณภาพแห่งกระบวนการ ซึ่งถ้าตัว Six Sigma มีค่าสูงหรือมีความผันแปรมากขึ้นเท่าไร ก็เปรียบเสมือนมีการทำข้อผิดพลาดมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดตัวนี้เรียกว่า DPMO (Defects Per Million Opportunities)

Six Sigma จึงถูกนำมาใช้เป็นชื่อเรียกของวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในขบวนการใด ๆ โดยมุ่งเน้นการลดความไม่แน่นอน หรือ Variation และการปรับปรุงขีดความสามารถในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อนำมาซึ่งความพอใจของลูกค้า และผลที่ได้รับสามารถวัดเป็นจำนวนเงินได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ หรือลดรายจ่ายก็ตาม

### แนวคิดพื้นฐานของ Six Sigma

การพัฒนาองค์การแบบ Six Sigma เป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ซึ่งได้มีการกำหนดแนวทางในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสื่อสาร การสร้างกลยุทธ์ และนโยบาย การกระจายนโยบาย การจูงใจ และการจัดสรรทรัพยากรในองค์การให้เหมาะสม เพื่อให้การปรับปรุงองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถ มีความตั้งใจที่จะปรับปรุง ต้องได้รับความรู้ที่เพียงพอต่อการปรับปรุง รวมทั้งมีทีมที่มีความสามารถและมีความตั้งใจที่จะปรับปรุง มีทีมที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ความผิดพลาดในการผลิตและการบริการมีน้อยที่สุด แนวความคิดการบริหารปรับปรุงองค์การแบบ six sigma มีความแตกต่างจากแนวความคิดในการบริหารแบบเดิม ที่เน้นการปรับปรุงการทำงานโดยเริ่มจากผู้บริหาร แล้วจึงกระจายให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การปรับปรุง โดยขาดระบบการให้คำปรึกษาแนะนำและการช่วยเหลือที่เหมาะสม

### แนวคิดแบบ six sigma

เน้นให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานขึ้นมาโดย

1. การตั้งทีมที่ปรึกษา (Counselling groups) เพื่อให้คำแนะนำพนักงานในการกำหนดแผนปรับปรุงการทำงาน
2. การให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปรับปรุง (Providing resource)

3. การสนับสนุนแนวความคิดใหม่ ๆ (Encouraging Ideas) เพื่อให้โอกาสพนักงานในการเสนอแนะความคิดเห็นใหม่ๆ
4. การเน้นให้พนักงานสามารถคิดได้ด้วยตัวเอง (Thinking) เพื่อให้พนักงานสามารถกำหนดหัวข้อการปรับปรุงขึ้นเอง ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหารองค์กร

### แนวคิดการบริหารองค์การแบบเดิม

1. ใช้การแก้ปัญหาแบบวันต่อวัน ทักษะในการเรียนรู้ของพนักงานจะเน้นที่การเรียนรู้จากการทำงานจริงเป็นหลัก โดยมีความเชื่อว่าถ้ามีคนเข้าไปดูปัญหาอย่างจริงจังจะสามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งบางครั้งการแก้ปัญหาไม่ได้มาจากการแก้ไขที่สาเหตุแต่ก็สามารถแก้ไขปัญหาได้
2. ผลของการแก้ไขปัญหามักต้องหายขาด
3. คัดเลือกพนักงานที่ทำงานประจำมาทำการแก้ไขปัญหา โดยแก้ไขเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ถ้าปัญหาเกิดจากหน่วยงานอื่นก็จะขอร้องให้หน่วยงานนั้น ๆ ทำการแก้ไข
4. ผู้นำคือผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหในปัจจุบันได้
5. ใช้ประสบการณ์และความชำนาญเป็นหลักในการปรับปรุง เพราะเห็นผลสำเร็จได้ง่าย
6. ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนต้องปฏิบัติ

### แนวคิดการบริหารแบบ six sigma

1. เน้นสร้างทักษะและการเรียนรู้ให้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบ และเข้มงวด รู้ปัญหาและกำหนดเป็นโครงการปรับปรุงทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. วัดที่ผลการปรับปรุงเป็นหลัก
3. ใช้ทีมงานที่มีผลประเมินการทำงานดี หรือ ดีเยี่ยม มาทำการปรับปรุงและตัดสินใจให้คนเก่งมีเวลาถึง 100 % เพื่อแก้ปัญหาให้กับองค์กร
4. สร้างผู้นำโครงการให้เกิดขึ้นในอนาคต
5. ใช้ข้อมูลเป็นตัวตัดสินใจเท่านั้น
6. เน้นความรับผิดชอบในการทำโครงการ
7. การให้คำมั่นสัญญามาจากผู้บริหาร

### กระบวนการของซิกซ์ ซิกม่า

เทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ Six Sigma นั้นพบว่าในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่นำไปใช้กันมากจนประสบความสำเร็จ เพิ่มคุณภาพสินค้า ลดข้อบกพร่องในกระบวนการทำงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร หลักการของ Six Sigma ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการลูกค้าซึ่งเป้าหมายนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจและได้รับการยอมรับจากทุกๆ คนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับภารโรง
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน ต้องมีตัวชี้วัดผลการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. การวิเคราะห์ข้อผิดพลาด ต้องมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของข้อผิดพลาดเพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหามันที่ถูกต้องตรงประเด็น
4. การปรับปรุงพัฒนา โดยดูจากข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เช่น การแก้ไขระบบเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเครื่องมือให้ทันสมัย การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ
5. การควบคุมดูแลระบบบริหารจัดการ ต้องวางระบบการกำกับดูแลการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน โครงการ และเป้าหมายที่วางไว้

## ขั้นตอน/กระบวนการนำ Six Sigma มาวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การนำ Six Sigma ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรนั้นๆ ควรกำหนดให้ Six Sigma เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เน้นการตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับข้อมูล และเน้นเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะคุณภาพในมุมมองของลูกค้า ซึ่งจะตอบแทนกลับมาในรูปของผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นขององค์กรในที่สุด ตัวอย่างแผน (Roadmap) ในการทำ Six Sigma มีแนวทาง ดังนี้

### 1. ขั้นเตรียมการ (เดือนที่ 0-6)

1. ทบทวนแผนกลยุทธ์ขององค์กร ระบุสิ่งที่ปัญหาเร่งด่วนขององค์กร และนำปัญหาเหล่านั้นมา กำหนดเป็นหัวข้อโครงการซิกซ์ ซิกม่า
2. จัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมทั้งหมดของซิกซ์ ซิกม่า
3. วางแผนการปฏิบัติซิกซ์ ซิกม่า ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น
4. จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ ซิกซ์ ซิกม่า ให้ทุกระดับในองค์กรรับทราบ
5. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็น Champion, Black Belt และ Green Belt พร้อมทั้งคัดเลือกหา ผู้ที่เหมาะสม
6. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบและวิธีประเมินผลงานของผู้ที่จะมาทำโครงการซิกซ์ ซิกม่า ให้ชัดเจน
7. จัดเตรียมระบบฐานข้อมูลสำหรับจัดเก็บโครงการที่ทำเสร็จแล้ว (Knowledge Management)

### 2. ขั้นเริ่มปฏิบัติ (เดือนที่ 6-12)

1. เริ่มทำการอบรม Champion, Black Belt และ Green Belt โดยสิ่งสำคัญคือจะต้องเริ่มที่ผู้บริหาร ก่อน
2. กำหนดวิธีการรูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการรายงานความคืบหน้าของการทำโครงการ ซิกซ์ ซิกม่า ซึ่ง ควรมีการทบทวนโดย Champion อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
3. เลือกทำโครงการในรอบแรกในส่วนงานที่มีความพร้อมก่อน
4. เน้นการทำโครงการที่จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า อย่างไรก็ตามก็ไม่ต้องละเลยโครงการที่จะช่วยลดต้นทุนให้องค์กรด้วย
5. มีการประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวของกิจกรรมซิกซ์ ซิกม่า และผลสำเร็จของโครงการให้ทุกส่วนใน องค์กรรับทราบ
6. สร้างภาษาสากลของซิกซ์ ซิกม่า ในองค์กร เช่น CTO, DMAIC, DPMO, Baseline ฯลฯ

### 3. ขั้นขยายผล (เดือนที่ 12-24)

1. ทำโครงการซิกซ์ ซิกม่า ในส่วนงานอื่นๆ ทั่วทั้งองค์กร
2. เริ่มขยายขอบเขตการทำซิกซ์ ซิกม่า ไปยังผู้ส่งมอบ (Suppliers) รายหลักๆ
3. จัดให้มีการนำเสนอผลการทำโครงการต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นรายไตรมาส
4. มีการมอบประกาศนียบัตรหรือประกาศเกียรติคุณเพื่อเป็นกำลังใจต่อ Black Belt ตลอดจนทีมงานที่ มีส่วนร่วมในความสำเร็จของโครงการซิกซ์ ซิกม่า
5. กำหนดเป้าหมายการทำซิกซ์ ซิกม่า ขององค์กรสำหรับปีต่อไป
6. ทำการอบรม Black Belt รุ่นต่อไป

### 4. ขั้นปรับปรุงและคงอยู่อย่างยั่งยืน (หลังจาก 24 เดือน)

1. ปรับปรุงวิธีการกำหนดหัวข้อโครงการและขั้นตอนการทำโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เริ่มขยายขอบเขตการทำชิคซ์ ชิคม่า ไปยังการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (สำหรับหน่วยงานที่มีการออกแบบเอง)
3. Black Belt รุ่นแรกหมดวาระลง หรือเลื่อนขั้นขึ้นมาเป็น Master Black Belt เพื่อทำหน้าที่โค้ชให้กับ Black Belt รุ่นต่อมา
4. องค์กรสามารถทำชิคซ์ ชิคม่า ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องใช้บริการที่ปรึกษาจากภายนอกต่อไป
5. เกิดวัฒนธรรมชิคซ์ ชิคม่า ขึ้นในองค์กร นั่นคือ การแก้ปัญหาแบบ DMAIC โดยอ้างอิงข้อมูลเป็นสำคัญการจะทำชิคซ์ ชิคม่า ให้ประสบผลสำเร็จนั้นคงไม่ใช่การอบรม Black Belt ขึ้นมาแล้วก็จบ แต่ยังมีอีกหลายอย่างที่พร้อมเตรียมการให้พร้อมเพื่อการทำชิคซ์ ชิคม่า ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเมื่อมีการเตรียมการที่พร้อมสรรพแล้ว ผลสำเร็จจากการทำโครงการชิคซ์ ชิคม่า คงอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมแน่นอน

### หลักการของ Six Sigma

ซึ่งหลักการของ Six Sigma ตามแนวความคิดของเพนดี (Pande, 2002 อ้างถึงใน สิทธิศักดิ์ พุกกะษิ ตีกุล, 2546: 18-20)

1. การยึดผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง
2. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ
4. เน้นการจัดการเชิงรุก
5. เน้นการแก้ปัญหาแบบไร้พรมแดน โดยจะยึดปัญหาเป็นตัวตั้ง
6. เน้นภาวะผู้นำและมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร
7. การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจ
8. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 6 ประเด็นหลักสำคัญของ Six Sigma

หลักสำคัญของ Six Sigma นั้นสามารถจัดส่วนต่างๆ ที่สำคัญได้เป็น 6 ประเด็น โดยที่หลักการเหล่านี้ จะถูกสนับสนุนโดยเครื่องมือและวิธีการของ Six Sigma คือ

1. การมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการอย่างแท้จริง ใน Six Sigma การมุ่งเน้นไปที่ผู้รับบริการนั้นจะมีลำดับความสำคัญสูงสุด เช่น การวัดผลของ Six Sigma จะเริ่มต้นจากผู้รับบริการ, การปรับปรุงส่วนต่างๆ ของ Six Sigma นั้นจะนิยามขึ้นจากผลกระทบของการบริหารที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับบริการและคุณค่าที่จะเกิดขึ้น
2. เป็นการจัดการที่ใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงเป็นตัวหลักต้น Six Sigma ใช้แนวคิดของการจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริงไปสู่ระดับของการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นโดยการปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดการด้านองค์ความรู้และอื่นๆ การประยุกต์ใช้ Six Sigma จะเริ่มต้นโดยการทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดว่าอะไรคือตัวชี้วัดที่สำคัญของสมรรถนะขององค์กร จากนั้นจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลของตัวแปรหลักเหล่านั้น ต่อจากนั้นปัญหาจะสามารถถูกกำหนด วิเคราะห์ และได้รับการแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. กระบวนการในเชิงการปฏิบัติต่างๆ จะเกิดขึ้นทันที ไม่ว่าจะมุ่งเน้นไปที่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ การวัดสมรรถนะ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือสิ่งใดก็ตามที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาผลดำเนินงานขององค์กร Six Sigma จะมองว่ากระบวนการเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยกระบวนการที่ดีจะเป็นแนวทางในการสร้างข้อได้เปรียบคู่แข่งโดยยึดแนวคิดของการมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

4. การจัดการแบบเชิงรุก โดยหมายถึง การลงมือกระทำก่อนที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นมา แทนที่จะเป็นการตอบโต้กลับไป การจัดการเชิงรุกจะหมายถึงการสร้างให้เกิดความเคยชินในการ กำหนดเป้าหมาย การพิจารณาถึงผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างระดับความสำคัญของสิ่ง ต่างๆ ที่ชัดเจน การมุ่งเน้นไปที่การป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหา และการตั้งคำถามว่าทำไม เราถึงต้องทำสิ่งนี้แทนที่จะตอบโต้ไปอย่างไม่ลืมหูลืมตา การป้องกันเชิงรุกจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการ สร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ Six Sigma จะรวมเอาเครื่องมือและหลังการ ต่างๆ ที่จะเข้ามาแทนที่ความเคยชินที่มุ่งจะตอบโต้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยลักษณะของการจัดการ แบบเชิงรุก
5. การร่วมมือกันโดยปราศจากขอบเขต การปราศจากขอบเขต (Boundary Lessens) เป็น ส่วนประกอบที่สำคัญของความสำเร็จ พยายามที่จะร่วมกันจัดอุปสรรคต่างๆ และปรับปรุงการ ทำงานเป็นทีมทั่วทั้งโครงสร้างขององค์กรในทุกๆ โอกาส เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อ ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ
6. การผลักดันไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือการทนต่อความล้มเหลว จะทำอย่างไรให้บรรลุถึงระดับของ การทำงานที่ปราศจาก

ความบกพร่อง หรือทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนั้นเป็นส่วนที่ต้องประกอบเข้าด้วยกัน ไม่มีองค์การใดที่จะเข้าใกล้ระดับของ Six Sigma ได้โดยปราศจากการสร้างแนวความคิดและแนวทางใหม่ๆ ซึ่ง จะต้องรวมความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเข้าไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ใน ขอบเขตที่จำกัด

### กระบวนการแก้ไขปัญหาของทีม Six Sigma

ทีมงานการพัฒนา การแก้ไขปัญหา และการออกแบบกระบวนการประมาณทีมละ 5-6 คน ที่เป็น ตัวแทนส่วนงานต่างๆ ในกระบวนการทำงานจะเข้ามาร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยกระบวนการจะมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นที่ 1** การบ่งชี้และเลือกโครงการ การเลือกโครงการควรอยู่บนพื้นฐานของ 2M คือ การมี ความหมาย (Meaningful) และมีความสามารถในการจัดการได้ (Management Able) โครงการจะต้องมี ประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กรและผู้รับบริการ และเป็นสิ่งที่ทีมจะสามารถทำให้สำเร็จได้

**ขั้นที่ 2** การสร้างทีม เมื่อทราบถึงปัญหาแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นการเลือกทีมและผู้นำทีม โดยต้องเลือก สมาชิกที่มีความรู้และความสามารถในการทำงานที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องนั้นๆ

**ขั้นที่ 3** การพัฒนาชาร์เตอร์ (Charter) ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่เป็นลายลักษณ์อักษรในการบอก แนวทางให้กับปัญหาหรือโครงการ โดยจะรวมถึงเหตุผลสำหรับการดำเนินการตามโครงการ วัตถุประสงค์ แผนการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ขอบเขตและข้อพิจารณาอื่นๆ การทบทวนบทบาทและความรับผิดชอบของทีม

**ขั้นที่ 4** การฝึกอบรม การฝึกอบรมถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของ Six Sigma โดยจะเน้นถึง กระบวนการ DMAIC และเครื่องมือต่างๆที่ใช้ โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 1-4 สัปดาห์

**ขั้นที่ 5** การทำ DMAIC จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาของทีม ไม่ได้มองถึงปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับกลุ่มอื่น ทีมต้องทำการพัฒนาแผนของโครงการ การฝึกอบรม การทำการนำร่อง และดำเนินการ ตามแนวทางแก้ไขปัญหาของทีม แล้วค่อยตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

**ขั้นที่ 6** ส่งผลของการแก้ปัญหา เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจและสมาชิกจะกลับไปสู่การทำงานตามปกติหรือ ทำโครงการถัดไป โดยปกติจะมีการจัดพิธีการอย่างเป็นทางการ ซึ่งเจ้าของกระบวนการจะรับผิดชอบในการ คงไว้ของวิธีการที่ประสบความสำเร็จ

## แบบจำลองการแก้ไขปัญหา DMAIC

แบบจำลองการแก้ไขปัญหาของ Six Sigma จะประกอบด้วยวัฏจักรอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

(<http://wow.in.th/490u>)

**ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา (D : Define)** จะเป็นการกำหนดขั้นตอนสำหรับโครงการ ถือได้ว่าเป็นความท้าทายที่ยากที่สุดของทีม ต้องคิดคำถามต่างๆ เช่น เราทำงานเกี่ยวกับอะไร ทำไมเราจึงทำงานเกี่ยวกับปัญหานี้ ใครคือผู้รับบริการ อะไรคือความต้องการของผู้รับบริการ ตอนนี้งานถูกทำอย่างไร และอะไรคือประโยชน์ของการทำการพัฒนา โดยหลังจากวิเคราะห์ปัญหาอย่างนี้แล้ว Charter ของทีมจะถูกกำหนดขึ้นได้

นอกจากนั้นแล้ว คำว่า Define คือ ขั้นตอนการระบุและคัดเลือกหัวข้อเพื่อการดำเนินการตามโครงการ Six Sigma ในองค์กร โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกโครงการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 โครงการนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (Business Goal)



- ขั้นตอนที่ 2 มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆ ที่เสนอโครงการไปพิจารณาหากกลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร (ตามขั้นตอนที่ 1)

- ขั้นตอนที่ 3 แต่ละฝ่ายนำเสนอกลยุทธ์ในการดำเนินการให้ผู้บริหารทราบ และเมื่อผู้บริหารเห็นชอบแล้วให้กลับไปกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินงาน (High Potential Area)

- ขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย หลังจากกำหนดพื้นที่ที่จะดำเนินการได้แล้ว ให้แต่ละฝ่ายกลับไปพิจารณาหัวข้อย่อยที่จะใช้ในการดำเนินการ

### ขั้นที่ 2 การวัด (M : Measurement) การ

จัดเป็นสิ่งที่ตามมาเป็นตรรกะ (Logic) เพื่อกำหนดและเป็นสะพานไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์ โดยการวัดจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการ คือ

1. รวบรวมข้อมูลเพื่อสามารถนำมาใช้ตรวจสอบ (Validate) และวัดปริมาณ (Quantify) ของปัญหาหรือโอกาส ปกติสิ่งนี้ คือข้อมูลที่สำคัญต่อการปรับปรุงและทำให้ Charter ของโครงการเสร็จสมบูรณ์
2. เริ่มแยกแยะข้อเท็จจริงและตัวเลข ซึ่งอาจจะให้ข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง

มากไปกว่านั้นคำว่า “Measure” เป็นขั้นตอนการวัดความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบัน ขั้นตอนการวัดจะแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 Plan Project with Metric คือ การวางแผนและดำเนินการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการดำเนินการโครงการ
- ขั้นตอนที่ 2 Baseline Project คือการวัดค่าความสามารถของกระบวนการที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยวัดผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ที่เลือกสรรมาจากขั้นตอน Plan Project with Metric

- ขั้นตอน Consider Lean Tools คือ วิธีการปรับปรุงกระบวนการด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ ของวิศวกรรมอุตสาหการ
- ขั้นตอน Measurement System Analysis (MSA) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเป็นขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานว่ามีความปกติหรือไม่ก่อนจะลงมือปฏิบัติงานขั้นตอน Organization Experience หมายถึง ขั้นการนำประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร จะคิดในการแก้ไขปัญหา

**ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ (A : Analysis)** ในขั้นนี้ทีมจะลงลึกในรายละเอียดและขยายความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและปัญหา ทั้งนี้จะวิเคราะห์ครอบคลุมถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. วิธีการ (Method) : กระบวนการหรือเทคนิคที่ใช้ในการทำงาน
2. เครื่องจักร (Machines) : เทคโนโลยีต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร หรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตที่ถูกใช้ในกระบวนการ
3. วัตถุดิบ (Materials) : ข้อมูล วิธีการทำ จำนวนข้อเท็จจริง แบบฟอร์ม และเพิ่มข้อมูล
4. การวัด (Measures) : ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจะเกิดจากการวัดกระบวนการ หรือการเปลี่ยนการกระทำของบุคคลโดยมีอคติเกี่ยวกับสิ่งที่วัดสูง รวมถึงวิธีการที่ใช้ในการนั้นๆ
5. คน (People) : กุญแจที่หลากหลายในวิธีการที่องค์ประกอบอื่นๆ จะผสมผสานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร

คำว่า “Analyze” ขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาหลัก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในเชิงสถิติเพื่อระบุสาเหตุหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อปัญหานั้น ซึ่งเรียกสาเหตุหลักนี้ว่า KPIV (Key Process Input Variable) ซึ่งต้องสามารถระบุให้ชัดเจนว่า อะไรคือ KPIV ของปัญหาและต้องสามารถเชื่อมโยงกับ ตัวหลักของกระบวนการ หรือที่เรียกว่า KPOV (Key Process Output Variable) ให้ได้ หลักการสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การตรวจสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ผังการกระจาย (Scattering Diagram) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เป็นต้น

**ขั้นที่ 4 การปรับปรุง : (I : Improve)** การนำไปปรับปรุง ปฏิบัติจริงจะต้องได้รับการบริหารอย่างรอบคอบและได้รับการตรวจสอบ โดยจะต้องมีการทำโครงการนำร่อง ทีมจะดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาอย่างระมัดระวังเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดอาจเกิดความผิดพลาด และเตรียมที่จะป้องกันหรือจัดการกับความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น

“Improvement” ขั้นตอนนี้คือการปรับตั้งค่าสาเหตุหลัก (KPIV) โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลลัพธ์ของกระบวนการเป็นไปตามต้องการ ด้วยการใช้เทคนิคการออกแบบทดลอง (Design of Experiment : DOE) เพื่อปรับตั้งค่าสภาวะต่างๆของกระบวนการให้เป็นไปตามความต้องการ

**ขั้นที่ 5 การควบคุม (C : Control)** งานที่เกี่ยวกับการควบคุมที่ Black Belt และทีมจะต้องทำให้สำเร็จ คือ

1. พัฒนาระบบการติดตามเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการไว้ให้คงอยู่
2. สร้างแผนการตอบสนองสำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
3. ทำการช่วยให้ฝ่ายบริหารสนใจตัวชี้วัดที่สำคัญจำนวนหนึ่งซึ่งจะทำให้พวกเขาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ และการวัดปัจจัยของกระบวนการ
4. ถ่ายทอดโครงการโดยการนำเสนอผลงานและการสาธิต
5. ส่งมอบความรับผิดชอบในโครงการให้กับคนที่ทำงานตามปกติ
6. ทำให้มั่นใจว่าจะมีการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสำหรับวัตถุประสงค์ระยะยาวของโครงการ

“Control” ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งต้องดำเนินการออกแบบระบบควบคุมคุณภาพของกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการจะย้อนไปมีปัญหาเหมือนเดิมอีก DMAIC เป็นวิธีการพื้นฐานในกระบวนการ อาจให้คำจำกัดความสั้นๆ ได้ว่า Define: ต้องไม่มีการยอมรับความผิดพลาด Measure : กระบวนการภายนอกที่หาจุดวิกฤตเชิงคุณภาพ Analysis : ทำไมความผิดพลาดจึงเกิดขึ้น Improve : การลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น Control : ต้องควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย

## องค์ประกอบสำคัญที่มีบทบาทต่อ Six Sigma

โครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบ ของ Six sigma ประกอบด้วย

1 .Champion เป็นชื่อเรียกผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงสุดต่อผลสำเร็จในงาน หรือผู้บริหารระดับสูง (Executive-Level Management) สนับสนุนให้เป้าหมายของงานสำคัญประสบความสำเร็จ รมรงค์และผลักดันให้เกิดองค์การ six sigma และเกิดกระบวนการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ขจัดอุปสรรค ให้รางวัลหรือค่าตอบแทน ตอบปัญหา อนุมัติโครงการ กำหนดวิสัยทัศน์โครงการ สนับสนุนทรัพยากรในด้านบุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ กำลังใจ และความชัดเจนในหน้าที่ ผลักดันให้มีจำนวน Black Belt และ Green Belt ที่เหมาะสมในองค์การ มีหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของโครงการปรับปรุง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุงให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยการสื่อสาร การตั้งคำถามเพื่อย้ำให้เกิดแนวความคิดแบบ six sigma มีการชมเชยและการให้ประกาศนียบัตรแก่พนักงานในองค์การ มีการคัดเลือกโครงการปรับปรุงที่ดีเยี่ยมและการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2. Six sigma Director มีหน้าที่นำและบริหารองค์การให้สำเร็จบรรลุแนวทาง six sigma ภายในหน่วยงานทางธุรกิจตนเอง เป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและนโยบายการดำเนินงานของ six sigma สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญในการกระจายนโยบายให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3. Master Black Belt คือ ผู้ชำนาญการด้านเทคนิค และเครื่องมือสถิติ เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นอย่างดี และสามารถถ่ายทอดและให้การอบรมเพื่อสร้างทีม Black Belt และ Green Belt ตลอดจนการปรับปรุงได้ เป็นผู้ช่วยเลือกโครงการปรับปรุงให้แก่ Champion และเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการคัดเลือกโครงการปรับปรุง โดยมองในภาพรวมใหญ่ขององค์การ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการเสนอโครงการปรับปรุงที่เชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่าง เป็นต้น

4. Black belt คือ ผู้บริหารโครงการ (Project Manager) และผู้ประสานงาน (Facilitator )ได้รับการรับรองว่าเป็นสายดำขั้นครู Black belt เป็นการบ่งบอกถึงระดับความสามารถสูงสุดของนักกีฬาโยโด จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ บริหารลูกทีมที่มีลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งในการบริหาร six sigma จะประกอบไปด้วยการทำโครงการย่อยที่คัดเลือกจากปัญหาที่มีอยู่ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ กระจายกลยุทธ์และนโยบายของบริษัทไปยังระดับปฏิบัติการ ผลักดันความคิดของ Champion ให้เกิดขึ้นและให้ความช่วยเหลือ Master Black Belt six sigma Director และ Champion นอกจากนี้ยังเป็นผู้ค้นหาปัญหาและอุปสรรคที่อยู่ในองค์การ และวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีความจำเป็นในการทำให้องค์การบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า เป็นผู้บริหารโครงการในแต่ละขั้นตอนตามแนวทาง six sigma ประกอบด้วย กระบวนการวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุง และการควบคุม โดยให้เกิดการกระจายผลการปรับปรุงไปสู่การปฏิบัติ รายงานความก้าวหน้าของโครงการให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ Black Belt จะต้องทำหน้าที่ในการโน้มน้าวทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คัดเลือกเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม เก็บรวบรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับปรุงจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์การ ทั้งจากพนักงานจนถึงระดับผู้จัดการ สร้างความมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงสามารถคงอยู่ได้ตลอดไป Black Belt ต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ที่



สำคัญในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งความรู้หลัก ๆ ของ Black Belt เพื่อการทำโครงการปรับปรุงที่จะได้รับประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้ทางสถิติ
- 4.2 ความรู้ทางด้านการบริหารโครงการ
- 4.3 ความรู้ทางด้านการสื่อสารและการเป็นผู้นำโครงการ
- 4.4 ความรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอื่น ๆ

**5. Green belt** คือพนักงานที่ทำหน้าที่โครงการ เป็นผู้ที่ได้รับการรับรองว่ามีความสามารถเทียบเท่ากับนักกีฬาอยู่ในระดับสายเขียว ซึ่งในการบริหาร six sigma นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่เป็น Green belt จะเป็นผู้ช่วยของ Black belt ในการทำงาน ทำหน้าที่ในการปรับปรุงโดยใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ นำวิธีการปรับปรุงตามแนวทาง six sigma ไปใช้ในโครงการได้ สามารถนำเอาแนวความคิดและวิธีการปรับปรุงไปขยายผลต่อในหน่วยงานของตนเองได้

**6. Team Member** ในโครงการทุกโครงการจะต้องมีสมาชิกทำงาน 4-6 คน โดยเป็นตัวแทนของคนที่ทำงานในกระบวนการที่อยู่ในขอบข่ายของโครงการส่วนสำคัญที่สุดในการทำ Six sigma คือ โปรเจกต์ แซมเปียน ซึ่งจะมีหน้าที่ในการดูแลให้การสนับสนุน และจัดหางบประมาณที่เพียงพอให้แก่ละ Six sigma และยังคงสนับสนุน แบล็กเบลต์

**ประโยชน์ในการนำ Six Sigma ไปใช้ในองค์กร**

1. สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และเสริมสร้างกลยุทธ์ใหม่ให้ธุรกิจ
2. บริหารจัดการและพัฒนาองค์กรโดยใช้ข้อมูลจริง และใช้หลักการทางสถิติซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
3. สร้างทีมงานในองค์กรให้แข็งแกร่ง โดยประสานความร่วมมือของพนักงานแต่ละส่วนซึ่งมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และสามารถวัดผลได้
4. เพิ่มผลประกอบการด้านการเงินจากโครงการประหยัดต้นทุน เพิ่มผลกำไรจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และขยายการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไร พร้อมทั้งมุ่งเน้นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
5. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และรับรององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6 QSME

### 6.1 ความหมายของ QSME

QSME ย่อมาจาก Quality System for Small and Medium Enterprises เป็นระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ต้องการปูพื้นฐานเพื่อก้าวไปสู่ ระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO9000 ข้อกำหนดของ QSME จะเป็นแนวทางเดียวกันกับระบบ ISO9000 มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ให้มีพื้นฐานระบบคุณภาพเบื้องต้น และมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานสากลต่างๆ เช่น ISO 9000, QS 9000, TQM ต่อไป โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานไม่เกิน 200 คน ที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อเป็นพื้นฐานการยกระดับสู่มาตรฐานสากล

สำหรับ SMEs ที่มีแผนจะก้าวเข้าสู่ระบบการจัดการคุณภาพ ISO9000 อย่างเต็มตัวในอนาคต ควรเตรียมความพร้อมตามรายละเอียดของ QSME ดังนี้

1. ความรับผิดชอบด้านบริหาร ผู้บริหารต้องกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรให้

ชัดเจน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการและจัดทำคู่มือระบบคุณภาพ เพื่ออธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ รวมทั้งจัดให้มีการประชุมทบทวนระบบคุณภาพตามวาระที่เหมาะสม

2. การบริหารทรัพยากร องค์การต้องคัดเลือก และมอบหมายบุคลากรที่ทำงานบนพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ รวมทั้งมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างพอเพียง

3. การบริหารกระบวนการ องค์การต้องกำหนดวิธีการในการบริหารกระบวนการตั้งแต่รับความต้องการลูกค้า แนวทางในการรับซื้อ/ร้องเรียน การควบคุมการจัดซื้อ/จัดจ้าง การควบคุมสถานะการผลิต และวิธีการในการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ ส่งมอบวัตถุดิบ/ผลิตภัณฑ์ เพื่อป้องกันความเสียหาย รวมทั้งต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆในการผลิต

4. การวัดและการปรับปรุง องค์การต้องมีการตรวจสอบ/ทดสอบวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ ก่อนนำไปใช้งาน หรือก่อนการส่งมอบให้ลูกค้า โดยวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ/ทดสอบ ต้องได้รับการยอมรับจากลูกค้า นอกจากนี้ต้องมีการตรวจสอบการทำงานของ พนักงานเพื่อปรับปรุง รวมทั้งวิธีการในการแก้ไขปัญหาและป้องกันการเกิดซ้ำ

### **ประโยชน์ที่ได้รับการพัฒนาระบบคุณภาพตามมาตรฐาน QSME**

1. องค์การมีระบบบริหารคุณภาพที่มีความเหมาะสมกับองค์การ
2. ช่วยปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการให้ดียิ่งขึ้นทำให้ลูกค้ามั่นใจและมีความพึงพอใจมากขึ้น
3. มีระบบเอกสารที่ดี
4. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการพัฒนาระบบคุณภาพ
5. มีความพร้อมที่จะขอการรับรองระบบคุณภาพขั้นพื้นฐาน (QSME) จากสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอส โอ

### **ขั้นตอนการให้คำแนะนำของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ส่วนสนับสนุนธุรกิจ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดให้มีวิทยากรที่ปรึกษา ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรมให้สถานประกอบการตามแผนงาน โดยมีขั้นตอนการให้คำแนะนำดังนี้

1. การสำรวจระบบเบื้องต้น
2. การฝึกอบรม
3. การจัดเตรียมเอกสารในระบบคุณภาพ
4. การตรวจสอบการทำงานเทียบกับเอกสาร
5. การประเมินระบบคุณภาพทั้งระบบ
6. การปฏิบัติการแก้ไข

## **7 ระบบทันเวลาพอดี (JIT)**

### **7.1 ความหมายของระบบทันเวลาพอดี**

JIT คือ ระบบการผลิตซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการจัดความสูญเปล่าต่างๆ ทั้งหมดป้จจัยการผลิตต่างๆ จะต้องถูกนำมาใช้แบบทันเวลาพอดี คือ ปัจจัยที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ และในปริมาณที่ต้องการเท่านั้น

### **7.2 หลักพื้นฐานของ JIT**

หลักพื้นฐานของ JIT ในการผลิตเพื่อให้ได้ระบบตามอุดมคติที่ปราศจากความสูญเปล่า เมื่อพบว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นพนักงานจะต้องหยุดการทำงานทุกสิ่งทุกอย่างทันที และทำการสอบสวนค้นหาสาเหตุทันที ซึ่ง

เป็นระบบที่เรียกว่า ระบบอัตโนมัติด้วยสัมผัสมนุษย์ (Automation with Human Touch) พื้นฐานของการผลิตที่ดีที่สุดคือ การผลิตด้วยความสมดุลแบบปรับเรียบการผลิต (Load Smoothing Production)

องค์ประกอบพื้นฐาน 2 อย่าง คือ

1. การผลิตแบบทันเวลาพอดี
2. ระบบอัตโนมัติด้วยสัมผัสมนุษย์

### 7.3 คุณลักษณะของ JIT

1. เป็นการนำเครื่องมือและเทคนิคของวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineering: IE) มาใช้เพื่อปรับปรุงการผลิต โดยทำให้การผลิตราบรื่น ลดขนาดให้เล็กที่สุด และตั้งใจที่จะผลิตเฉพาะสิ่งที่ต้องการในเวลาและจำนวนที่ต้องการเท่านั้น
2. ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงโดยตรวจสอบจากที่เกิดเหตุจริงๆ แล้วทำการแก้ไข และกำหนดมาตรการป้องกันมิให้เกิดซ้ำขึ้นอีก
3. ลดเวลาของขั้นตอนการทำงานต่างๆ ลง โดยการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีลักษณะใกล้เคียงกับการทำงานด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติ
4. ลดจำนวนคนในแต่ละขั้นตอนลง โดยการปรับปรุงงานจะสามารถลดจำนวนคนลงได้โดยผลผลิตคงเดิมหรือมากขึ้นได้
5. ใช้หลักการประหยัดในทุกวิธีทางและดูถึงผลการประหยัดในภาพรวมด้วย ก่อนตัดสินใจปรับปรุงงาน ถ้าพนักงานมีเวลาว่างให้ฝึกการทำงานให้ได้มาตรฐาน เช่น การฝึกการเปลี่ยนแม่พิมพ์
6. พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันทีทันใด มีระบบที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
7. ทำกิจกรรมลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาโดยถือว่ากิจกรรมลดต้นทุนเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา
8. ลดสินค้าคงคลังให้เหลือน้อยที่สุด ตั้งเป้าหมายทำลายให้เป็นศูนย์

การนำระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อการพัฒนางานมีเทคนิคมากมาย ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภท ชนิดและขนาดขององค์การได้ ประการสำคัญคือผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความมุ่งมั่น จริงใจ และสามารถรวมใจของบุคลากรในองค์การได้

#### สรุปสาระสำคัญ

ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ ของระบบการบริหารงานคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตมาปรับใช้ในองค์การได้มากมาย เช่น TQM และการปรับวัฒนธรรมองค์การ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) Customer Relationship Management : CRM Six Sigma QSME และ ISO 9000 : 2000

TQM (Total Quality Management) ที่เรียกกันว่า “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ” หรือ “การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม” คือ วิธีหรือแนวทางในการบริหารองค์การนั้นมีส่วนร่วมและมุ่งหมายที่ผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์การและแก่สังคม องค์การที่ยึดมั่นในการสร้างเสริมคุณภาพ จึงนิยมใช้เทคนิค TQM เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เกิดคุณภาพในภาพรวมอย่างกว้างขวางอันได้มาซึ่ง “คุณภาพของสินค้าหรือบริการ” ที่สามารถพิสูจน์และยืนยันให้ลูกค้าจับต้องได้ด้วยความพอใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งของ TQM ก็คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) ประเทศไทยเรียกว่า Thailand Quality Award for Performance Excellence : TQA เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท ทุกขนาดทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศเทียบเท่าระดับมาตรฐานโลก รางวัลนี้ใช้วิธีการประเมินจากหลักเกณฑ์ 7 หัวข้อ โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลต้องได้คะแนนประเมิน 650 คะแนนขึ้นไปจากคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลกเพราะใช้พื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินเหมือนกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

การสร้าง ความพึงพอใจ/จงรักภักดีต่อองค์กร (Customer Relationship Management : CRM คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยองค์กรให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายใน ให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความจงรักภักดีของลูกค้า รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการทำกำไรในระยะยาว สำหรับบางคนเข้าใจว่า CRM เป็นซอฟต์แวร์ นั่นอาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

ซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) เป็นเทคนิคการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ Six Sigma ในปัจจุบันมีองค์การธุรกิจขนาดใหญ่นำไปใช้กันมากจนประสบความสำเร็จ เพิ่มคุณภาพสินค้า ลดข้อบกพร่องในกระบวนการทำงานและเพิ่มกำไรให้กับองค์กร การนำ Six Sigma ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรนั้นๆ ควรกำหนดให้ Six Sigma เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เน้นการตัดสินใจโดยให้ความสำคัญกับข้อมูล และเน้นเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ โดยเฉพาะคุณภาพในมุมมองของลูกค้า ซึ่งจะตอบแทนกลับมาในรูปของผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กรในที่สุด

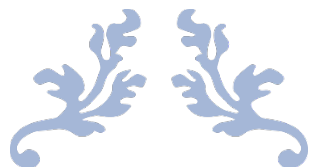
การสร้าง ความพึงพอใจ/จงรักภักดีต่อองค์กร (Customer Relationship Management: CRM) QSME เป็นระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Quality System for Small and Medium Enterprises: QSME) มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมให้มีพื้นฐานระบบคุณภาพเบื้องต้น และมีความพร้อมที่จะพัฒนาสู่มาตรฐานสากลต่างๆ เช่น ISO 9000, QS 9000, TQM ต่อไป โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีพนักงานไม่เกิน 200 คน ที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานเพื่อเป็นพื้นฐานการยกระดับสู่มาตรฐานสากล

ระบบทันเวลาพอดี (JIT : Just-in-time) คือ ระบบการผลิตซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการขจัดความสูญเปล่าต่างๆ ทั้งหมด ปัจจัยการผลิตต่างๆ จะต้องถูกนำมาใช้แบบทันเวลาพอดี คือ ปัจจัยที่ต้องการในเวลาที่ต้องการและในปริมาณที่ต้องการเท่านั้น หลักพื้นฐานของ JIT ในการผลิตเพื่อให้ได้ระบบตามอุดมคติที่ปราศจากความสูญเปล่า เมื่อพบว่าสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น พนักงานจะต้องหยุดการทำงานทุกอย่างทันทีและทำการสอบสวนค้นหาสาเหตุทันที ซึ่งเป็นระบบที่เรียกว่า ระบบอัตโนมัติด้วยสัมผัสมนุษย์ (Automation with Human Touch) พื้นฐานของการผลิตที่ดีที่สุดคือ การผลิตด้วยความสมดุลแบบปรับเรียบการผลิต (Load Smoothing Production)

## เอกสารอ้างอิง

บริษัท แมนูแฟคเจอร์ โอเวอร์ฮอล ราฟิด แอนด์ ออฟติมอล จำกัด.(2018).Six sigma คืออะไร หลักการและ การนำ Six Sigma ไปใช้. สืบค้น 2 ตุลาคม, 2560 , จาก <http://www.moro.co.th/about-us/>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สถาบัน. "QSMEs คืออะไร," จัดหมายข่าวรายเดือน Productivity Corner.  
สืบค้น 2 ตุลาคม, 2560, จาก <https://www.rmuti.ac.th/faculty/production/ie/html/QSME.htm>  
Sinuttha's Blog. (2558).หลักการและการนำ Six Sigma ไปใช้ . สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2560 , จาก  
<http://sinutthathirawit.blogspot.com/2015/02/six-sigma.html>  
วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ . หน่วยที่ 9 กิจกรรมระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต.สืบค้น 24 กันยายน, 2560 ,  
จาก <https://sites.google.com/site/rtech603xx/unit-9>



---

# เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 3

---

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000



QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

# มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

## หัวข้อเรื่อง (Topics)

- 1) ความหมายของคุณภาพและมาตรฐาน
- 2) ประวัติมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000
- 3) โครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000:2000
- 4) สารสำคัญของมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000
- 5) ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001
- 6) ความสำเร็จในการจัดทำระบบ
- 7) ประโยชน์ของการจัดทำระบบ
- 8) หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle)
- 9) ขั้นตอนการดำเนินงานสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000

## แนวคิด (Main Idea)

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 เป็นระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้านคุณภาพสามารถสนองความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีเป้าหมายคุณภาพที่ชัดเจน เข้าใจทั่วทั้งองค์กร มีการกำหนดกระบวนการ การดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ ทำให้สามารถปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

## สมรรถนะย่อย (Element of Competency)

แสดงความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

### 1 ความหมายของคุณภาพและมาตรฐาน

#### 1.1 คุณภาพ (Quality)

คุณภาพ คือ คุณสมบัติและลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้ตรงตามความต้องการที่ได้ระบุไว้

#### 1.2 มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน คือ คุณภาพ คุณลักษณะ ประสิทธิภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้แล้วอย่างละเอียดชัดเจนเป็นเอกสารที่ได้รับการยอมรับรองโดยหน่วยงานหรือองค์กรระบบ

#### 1.3 บริหารงานคุณภาพ

บริหารงานคุณภาพ คือ ระบบการบริหารองค์กรที่มุ่งให้กระบวนการดำเนินงานทุกระบบภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่แสดงถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยหลักการบริหารงานคุณภาพและการบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการ

### 2 ประวัติมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นระบบที่มีพัฒนาการมาจากระบบประกันคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้้องค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อสาร และเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กรมีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ

การนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก กลายเป็นเงื่อนไขที่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ จะได้รับการยอมรับ จนกระทั่งได้มีการนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระดับสากลขององค์การระหว่างประเทศ ว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO ซึ่งรู้จักกันแพร่หลาย ในชื่ออนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 กำหนดขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการ มาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ซึ่งมีคณะกรรมการวิชาการคณะที่176 (ISO/TC 176: Quality Management and Quality Assurance) เป็นผู้จัดทำ องค์การระหว่างประเทศว่า ด้วยการมาตรฐานเป็นองค์การชำนาญพิเศษที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความ ร่วมมือและการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ทางการค้า หรือเกิดระบบมาตรฐานของโลกที่สมบูรณ์

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี 2530 (ค.ศ. 1987) และ มีการแก้ไขมาตรฐาน 2 ครั้ง ในปี 2537 (ค.ศ. 1994) และปี 2534 (ค.ศ.2000) ประเทศไทยโดยสำนักงาน มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้นำมาตรฐานดังกล่าว มาประกาศใช้เป็นครั้งแรกในปี 2534 ในชื่อ “อนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ มอก. ISO 9000” โดยมีเนื้อหาเหมือนกันทุกประการกับ อนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพของ ISO

มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก องค์การต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้นำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางในการจัดระบบให้ สอดคล้องกับข้อกำหนด เพื่อให้ได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์การ อันจะเป็นสิ่งที่ แสดงให้ลูกค้าเห็นว่า องค์การมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

### 3 โครงสร้างของอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000:2000

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ฉบับ ปี 2000 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2543 เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการของระบบการบริหารงานขององค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และให้มีการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไป ปรับใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานอื่นได้ มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000

ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 3 ฉบับ ได้แก่

1. ISO 9000: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-หลักการพื้นฐานและ คำศัพท์
2. ISO 9001: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-ข้อกำหนด
3. ISO 9004: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-แนวทางการปรับปรุง สมรรถนะขององค์การ



### 4 สาระสำคัญของมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000

ISO 9000:2000 ให้คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 และอธิบายเกี่ยวกับหลักการ พื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principles : QMP) ซึ่งมีหลักสำคัญ 8 ประการ



#### 4.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า

องค์การต้องพึงพาลูกค้า ดังนั้น องค์การจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า

#### 4.2 ความเป็นผู้นำ

ผู้นำขององค์การควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

#### 4.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์การ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด

#### 4.4 การบริหารเชิงกระบวนการ

การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.5 การบริหารที่เป็นระบบ

การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ

#### 4.7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ

#### 4.8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

องค์การและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึงพาวาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์การมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

### 5 ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001

ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นแนวทางในการทำตามต้องการของลูกค้า และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติภายในองค์การหรือใช้เพื่อการรับรองได้ เนื้อหาของข้อกำหนดได้จัดแบ่งเป็น 5 กลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานขององค์การ คือ

#### 5.1 ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)

กลุ่มข้อกำหนดนี้ เป็นการให้รายละเอียดทั่วไป ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งจะต้องจัดระบบให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปปฏิบัติรักษาไว้ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกระบวนการที่จำเป็น ความสัมพันธ์ของกระบวนการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะใช้ให้เกิดประสิทธิผลตลอดจนต้องมีทรัพยากร และข้อมูลพอเพียงในการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยข้อกำหนดด้านเอกสารที่องค์การจะต้องจัดทำให้มีขึ้นได้แก่ นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ คู่มือคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ เอกสารอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การ และบันทึกคุณภาพ

#### 5.2 ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility)

ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการจัดการบริหารงานระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้า และทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยการกำหนดนโยบายคุณภาพ/วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ

และการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Quality Management Representative: QMR) ตลอดจนมีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารในองค์กร และมีการทบทวนการบริหารงาน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมเพียงพอของระบบ เพื่อหาทางปรับปรุงระบบขององค์กรต่อไป

### 5.3 การบริหารด้านทรัพยากร (Resource Management)

การบริหารด้านทรัพยากร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลากรและโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคองค์กร ต้องกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขึ้นในระบบ โดยการกำหนดความสามารถของบุคลากรทำการฝึกอบรม และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดขึ้น ตลอดจนกำหนด จัดหา และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคาร สถานที่ สาธารณูปโภค ฯลฯ และกำหนดการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/การบริหารตามที่กำหนด

### 5.4 การผลิตและ/หรือการบริการ (Product Realization)

องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการผลิต/บริการที่ให้ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย/ข้อกำหนดด้านคุณภาพที่จะให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ มีการดำเนินการและควบคุมกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/การบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ

### 5.5 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, Analysis, and Improvement)

การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง เป็นการเฝ้าติดตามและตรวจวัดกระบวนการ และผลิตภัณฑ์/บริการ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการได้หรือไม่ โดยผ่านกระบวนการบริหารระบบบริหารงานคุณภาพ ด้วยการตรวจประเมินภายใน และมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงถึงความเหมาะสม และประสิทธิผลของระบบ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การป้องกันแก้ไขเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ

## 6 ความสำเร็จในการจัดทำระบบ

หลักการและข้อกำหนดของ ISO 9000 เป็นสิ่งที่รวบรวมมาจากแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีในระบบการบริหารงานโดยทั่วไปขององค์กร เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วองค์กรต่างๆ ได้มีการปฏิบัติแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่อาจขาดความสม่ำเสมอ และขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้จัดระบบไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้อ้างอิงในการบริหารงาน ดังนั้น ในการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 จึงเป็นการนำเอาภาระงานทั้งหมดมาจัดให้เป็นระบบตามข้อกำหนดของมาตรฐาน และเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจอยู่ในรูปเอกสารหรือสื่อต่างๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดทำระบบประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเชื่อในประโยชน์ของการจัดทำระบบ โดยเห็นว่าการจัดทำระบบเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีความตั้งใจจริง และสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการจัดทำระบบ ทุกคนในองค์กรไม่เห็นว่าการจัดทำระบบเป็นภาระ และจะต้องมุ่งมั่นดำเนินการจนสำเร็จ

## 7 ประโยชน์ของการจัดทำระบบ

การนำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้อย่างแพร่หลายจะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 7.1 องค์กร/บริษัท

1. การจัดองค์กรบริหารงานการผลิตตลอดจนการให้บริการมีระบบและมีประสิทธิภาพ
2. ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการและได้รับการยอมรับ

3. ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
4. ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานในระยะยาว
5. ขจัดข้อโต้แย้งและการกีดกันการค้าระหว่างประเทศ

### 7.2 พนักงานภายในองค์กร/บริษัท

1. มีการทำงานเป็นระบบและมีขอบเขตที่ชัดเจน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพมากขึ้น
3. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบคุณภาพทำให้เข้าใจและไม่ต่อต้านกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพ
4. พัฒนาการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี และสามารถพัฒนาตนเองตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

### 7.3 ผู้ซื้อ/ผู้บริโภค

1. มั่นใจในผลิตภัณฑ์และบริการว่ามีคุณภาพตามที่ต้องการ
2. สะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยไม่ต้องตรวจสอบคุณภาพซ้ำ
3. ได้รับการคุ้มครองด้านคุณภาพความปลอดภัยและการใช้งาน โดยหน่วยงานรับรองมาช่วยตรวจสอบ ประเมินและติดตามผลของโรงงานอย่างสม่ำเสมอ



รูปที่ 2 จิตสำนึกเรื่องคุณภาพ

## 8 หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle)

การพัฒนาหลักการบริหารคุณภาพ 8 หลัก เป็นหลักการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้อย่างเข้าใจและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่กว้างขวางที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

หลักการบริหารคุณภาพมี 8 หลัก ดังนี้

- หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
- หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
- หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)
- หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management)
- หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
- หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making)

หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)

### หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

องค์การต้องพึงพาลูกค้า ดังนั้น องค์การจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์การในสภาพปัจจุบันอยู่ในสถานะที่ต้องแข่งขันกันสูงจึงต้องมีการปรับตัวให้มาก โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้ามากขึ้น จึงต้องสร้างความเข้าใจโดยรับเอาข้อกำหนดของลูกค้ามาปรับให้เป็นข้อกำหนดขององค์การเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังของลูกค้า หรือมากกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารกระบวนการจัดการองค์การจึงมุ่งเป็นการตอบสนองลูกค้า

### หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ผู้นำขององค์การควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ หน้าที่ของผู้นำในองค์การก็คือ การจัดทำแนวทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์การ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นการสร้างความเต็มใจและความพอใจในการทำงานของพนักงานเหล่านั้น

### หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์การ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์การควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์การให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมการอบรมงานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงานความรับผิดชอบและความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

### หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)

การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพการนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ดำเนินการ ควรพิจารณาในเชิงกระบวนการคือ มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ที่ได้ (Output) ออกมาซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปัจจัยป้อนเข้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการนั้นได้เมื่อเกิดปัญหาก็นำกลับมาวิเคราะห์ใหม่ในเชิงกระบวนการเพื่อค้นหาสาเหตุและประเด็นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

### หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management)

การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกระบวนการต่างๆ จะก่อให้เกิดเป็นระบบขึ้น ซึ่งต้องมีการส่งผ่านถึงกันและกันทั้งผลผลิตและข้อมูลข่าวสาร เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพแล้ว จึงจะสามารถกระจายวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นได้เพื่อให้มีการควบคุมแต่ละกระบวนการ

### หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ องค์การจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวร ไม่ใช่เป็นการ

รณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้นเรื่อยๆ

### **หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Factual Approach to Decision Making)**

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร การตัดสินใจและการวิเคราะห์จะต้องใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงต้องมีระบบการเก็บข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และเสนอตัดสินใจทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน

### **หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)**

องค์กรและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของสองฝ่ายเนื่องจากในวงจรธุรกิจจะต้องมีความเกี่ยวโยงพึ่งพากันกับผู้ส่งมอบ ดังนั้นจึงต้องวัดหาความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ส่งมอบ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบให้เหมาะสม เพราะถ้ามีความผูกพันเป็นกรณีพิเศษในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์เชิงการมีผลประโยชน์ร่วมกันในทางมิชอบก็ตาม โอกาสที่องค์กรจะได้รับสินค้าหรือบริการให้ตามที่กำหนดไว้ร้อยละเปอร์เซ็นต์ก็จะน้อยลง

### **9 ขั้นตอนการดำเนินงานสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000**

การที่องค์กรจะได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

#### **9.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและศึกษา**

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นระบบซึ่งทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการนำเอาระบบไปประยุกต์ใช้ในองค์กร บุคลากรทุกคนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการนำระบบมาใช้ในองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องเตรียมและดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ISO 9000
2. จัดตั้งผู้ประสานงานคุณภาพหรือตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (Quality Management Representative : QMR)
3. จัดตั้งคณะทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Working Party)
4. จัดงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
5. จัดให้มีการศึกษา ฝึกอบรมและเรียนรู้ ทั้งความรู้ด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และความรู้ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

#### **9.2 ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนสถานะระบบงานปัจจุบัน**

องค์กรต้องตรวจสอบเพื่อประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร โดยเทียบกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000:2000 เพื่อจะได้ทราบว่าสภาพการดำเนินงานปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดอย่างไรบ้าง มีการดำเนินการเป็นกระบวนการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับข้อกำหนด โดยกิจกรรมต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น อาจมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายคุณภาพ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติทำให้สำเร็จและประเมินค่าได้
2. จัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพ
3. กำหนดขอบเขตของหน่วยงานหรือกระบวนการตามผังองค์กรให้ชัดเจน

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อกำหนด เพื่อตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่กับสิ่งที่ขาดไป
5. จัดทำแผนการดำเนินงานที่แสดงถึงขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ



รูปที่ 3 งานขนส่ง

### 9.3 ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำเอกสารระบบบริหารงานคุณภาพ

#### 1. จัดทำเอกสารระบบคุณภาพ ดังหัวข้อต่อไปนี้

- (1) นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objectives)
- (2) ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart)
- (3) กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description/Job Specification)
- (4) คู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงาน และเอกสารสนับสนุน

#### 2. ตรวจสอบ ทบทวน และอนุมัติเอกสารก่อนนำไปใช้

### 9.4 ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานคุณภาพ

การนำระบบบริหารงานคุณภาพไปปฏิบัตินั้นเรียกว่า “การติดตั้งระบบบริหารงานคุณภาพ” คือองค์การจะต้องนำเอาเอกสารระบบบริหารงานคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้จริงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. สอนและฝึกอบรมพนักงาน จัดให้มีการฝึกอบรม หรือประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วนให้ทราบรายละเอียดข้อกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามเอกสารต่างๆ ในระบบคุณภาพ รวมทั้งปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้เชื่อมั่นในระบบคุณภาพ และซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระบบ
2. ประกาศใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ ประกาศใช้เอกสารทั้งหมด หรือบางส่วนที่พร้อมเพื่อทดลองปฏิบัติ จะได้ทราบถึงปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ สำหรับนำไปปรับปรุงต่อไป
3. บันทึกผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามที่เขียนเอกสารไว้ ผู้ปฏิบัติจะต้องแจ้งหัวหน้าหน่วยงานถึงผลการดำเนินงานตามเอกสารทั้งในแง่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเอกสาร
4. ปรับปรุงแก้ไขถ้าจำเป็น หากจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเอกสารให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีประสิทธิผล

### 9.5 ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน

มีการคัดเลือกพนักงานเป็นทีมตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal Quality Auditor) โดยคัดเลือกจากหลายหน่วยงานในองค์กร เพราะการตรวจติดตามคุณภาพภายในต้องตรวจทุกหน่วยงานบุคคลที่เป็นผู้ตรวจต้องมีความเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ตนไปตรวจ คือไม่ตรวจหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่หลักสูตรที่อบรมอาจอบรมโดย QMR หรือที่ปรึกษาผู้ที่มีประสบการณ์อย่างดีแล้ว หรืออาจส่งทีมตรวจติดตามคุณภาพภายในไปอบรมหลักสูตรการเป็นผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายในจากหน่วยงานภายนอกก็ได้จะต้องมีการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้ทราบวาระบบบริหารคุณภาพเป็นไปตามกระบวนการการจัดทำผลิตภัณฑ์ที่วางแผนที่วางไว้ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากลฉบับนี้ และกับข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพที่องค์กรจัดทำขึ้น และระบบบริหารคุณภาพดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าทำการตรวจติดตามคุณภาพภายในแล้วพบว่า มีข้อบกพร่อง ทีมตรวจติดตามคุณภาพภายในจะต้องรีบแจ้งต่อผู้รับผิดชอบโดยเร็ว โดยออกใบขอให้มีการปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Action Request : CAR) ผู้รับผิดชอบต้องประเมินลักษณะของข้อบกพร่อง และดำเนินมาตรการป้องกันและแก้ไขปรับปรุงทันที

### 9.6 ขั้นตอนที่ 6 การตรวจประเมินและให้การรับรองโดยสถาบันให้การรับรอง

เมื่อองค์กรดำเนินการจัดระบบคุณภาพ และพัฒนาจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว เพื่อแสดงขีดความสามารถขององค์กร ตลอดจนบ่งบอกถึงความสำเร็จอย่างแท้จริงของการนำระบบการบริหารงานคุณภาพไปใช้ โดยการขอรับการรับรองจาก หน่วยรับรอง (Certification Body) ในการพิจารณาเลือกให้หน่วยรับรองใดเป็นผู้ให้การรับรอง องค์กรควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของแต่ละหน่วยรับรอง และอัตราค่าใช้จ่ายในการให้การรับรอง และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ควรพิจารณาขีดความสามารถของหน่วยรับรองว่าสามารถรับรองกิจการขององค์กรได้หรือไม่ สำหรับในประเทศไทยมีหน่วยรับรองที่มีขีดความสามารถในการให้การรับรององค์กร โดยผ่านการรับรองระบบงาน (Accreditation) จากคณะกรรมการแห่งชาติ ว่าด้วยการรับรองระบบงาน (National Accreditation Council : NAC) ซึ่งเป็นผู้ดูแลมาตรฐานของหน่วยรับรอง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการรับรองระบบงานของประเทศไทยเป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์โลก

### สรุปสาระสำคัญ

มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 กำหนดขึ้นโดยองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO) ซึ่งมีคณะกรรมการวิชาการคณะที่ 176 (ISO/TC 176 : Quality Management and Quality Assurance) เป็นผู้จัดทำ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานเป็นองค์กรชำนาญพิเศษที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ทางการค้าหรือเกิดระบบมาตรฐานของโลกที่สมบูรณ์ โดยมีข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นแนวทางในการทำตามความต้องการ

หลักการบริหารคุณภาพมี 8 หลัก ดังนี้

- หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
- หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
- หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)
- หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management)
- หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making)

หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)

การที่องค์กรจะได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนสถานระบบงานปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำเอกสารระบบบริหารงานคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน

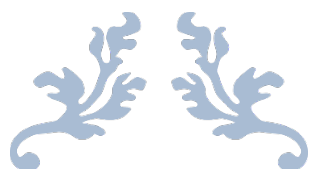
ขั้นตอนที่ 6 การตรวจประเมินและให้การรับรองโดยสถาบันให้การรับรอง

เมื่อองค์กรดำเนินการจัดระบบคุณภาพ และพัฒนาจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว เพื่อแสดงขีดความสามารถ ตลอดจนบ่งบอกถึงความสำเร็จอย่างแท้จริงขององค์กร ที่มีการนำระบบการบริหารงานคุณภาพไปใช้ โดยการขอรับการรับรองจาก หน่วยรับรอง (Certification Body) องค์กรควรพิจารณาหน่วยรับรองซึ่งเป็นผู้ให้การรับรอง จากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของแต่ละหน่วยรับรอง และอัตราค่าใช้จ่ายและสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ควรพิจารณาขีดความสามารถของหน่วยรับรองว่าสามารถรับรองกิจการขององค์กรได้หรือไม่ สำหรับในประเทศไทยมีหน่วยรับรองที่มีขีดความสามารถในการให้การรับรององค์กรโดยผ่านการรับรองระบบงาน (Accreditation) จากคณะกรรมการแห่งชาติ ว่าด้วยการรับรองระบบงาน (National Accreditation Council : NAC) ซึ่งเป็นผู้ดูแลมาตรฐานของหน่วยรับรอง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการรับรองระบบงานของประเทศไทยเป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับสถานการณ์โลก

### เอกสารอ้างอิง

วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ . หน่วยที่ 10 มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000.สื่อบันทึก 24 กันยายน, 2560 , <https://sites.google.com/site/rtech603xx/unit-10>





---

# เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 4

---

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



# แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผศ. เอกฉรงค์ วรสีหะ  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการคุณภาพ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## แนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ในการเรียนรู้ความหมายแนวคิดและบทบาทของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ขั้นตอนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การออกแบบกลยุทธ์ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า วิธีการจัดการความสัมพันธ์เพื่อการรักษาลูกค้าปัจจุบันและการหาลูกค้าใหม่ นั้นโดยเบื้องต้นเราควรจะทำความเข้าใจถึงที่มาหรือต้นกำเนิดก่อนว่ามีที่มาเป็นอย่างไร โดยในที่นี้จะขอกกล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ CSR เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Social Responsibility

### ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

CSR เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Social Responsibility--CSR หรือบริษัทบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการให้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

### นิยาม ความหมายของ CSR

CSR มีอธิบายได้จากหลายแหล่งที่มา ตัวอย่างเช่น "CSR คือ แนวคิดที่บริษัทผสมผสานความห่วงใยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในกระบวนการดำเนิน ธุรกิจและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียภายใต้พื้นฐานการกระทำด้วยความสมัครใจ"

The European Commission “CSR คือคำมั่นของบริษัทที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยทำงานร่วมกับลูกจ้างและครอบครัวของพวกเขา ชุมชน และสังคมโดยกว้าง เพื่อจะพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของสังคมโดยรวม”

World Business Council on Sustainable Development Corporate Social Responsibility หรือที่เรียกเป็นภาษาไทยว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจนั้น หมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับที่ดี ควบคู่ไปกับการใส่ใจดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน”

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) “CSR เป็นเรื่องของการที่องค์กรตอบสนองต่อประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่การให้ประโยชน์กับคน ชุมชน และสังคมนอกจากนั้น ยังเป็นเรื่องของบทบาทขององค์กรธุรกิจต่อสังคม และความคาดหวังของสังคมที่มีต่อองค์กรธุรกิจ โดยจะต้องทำด้วยความสมัครใจ และผู้บริหารจะต้องมี

บทบาทเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ โดยสามารถวัดผลได้ใน 3 มิติ คือ การวัดผลทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ”

ISO 26000 “CSR คือการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัว พนักงาน ชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่) และระดับไกล (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทางอ้อม เช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนโดยทั่วไป) ด้วย การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข”

สถาบันไทยพัฒนา ภายใต้มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ “CSR ว่าเป็น

กิจกรรมที่รวมทั้งการคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนการตัดสินใจ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการในพื้นที่ของสังคม โดยที่สังคม ใกล้เคียง หมายถึง ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ สิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ และสังคม ใกล้เคียง หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไปเป็นต้นความเกี่ยวข้องกับ ผู้คนในมิติต่างๆ ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสภาพแวดล้อม ประชาสังคม และคู่ แข่งขันธุรกิจ”

สรุปได้ว่า CSR หรือความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจหมายถึง การดำเนินธุรกิจภายใต้หลัก จริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ธุรกิจอย่างยั่งยืน อธิบายโดยขยายความได้ว่า การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึง ผลกระทบต่อสังคม ทั้งในระดับใกล้และไกล โดยไม่ไปเบียดเบียนฝ่ายใดทั้งสิ้น องค์กรที่มี CSR ย่อมไม่ซูดริต แรงงานลูกจ้าง ไม่ฉ้อโกงลูกค้า ไม่เอาเปรียบคู่ค้า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมหรือทำร้ายชุมชนโดยรอบ ทั้งหมดนี้ เพื่อประโยชน์สุขแก่องค์กรและสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

#### **ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้เสียในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CSR**

คำว่า กิจกรรม ในความหมายข้างต้น หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุม ตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้เสียนอกองค์กรซึ่ง สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล

**สังคมใกล้ คือ** ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ

**สังคมไกล คือ** ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

ในระดับของลูกค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่ามากกว่ามูลค่า ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค การให้ข้อมูลขององค์กรและตัวผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอและอย่าง ถูกต้องเที่ยงตรง มีการให้บริการลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ในระดับของคู่ค้า ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือการ รวมกลุ่มในแนวตั้งตามสายอุปทาน ความรอบคอบระมัดระวังในการผสานประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอาไรต์ เอาเปรียบต่อคู่ค้า เป็นต้น

ในระดับของชุมชนและสภาพแวดล้อม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสงเคราะห์แก่กลุ่มชุมชนที่ องค์กรตั้งอยู่ การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่นให้มีโอกาสในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร การสนับสนุนแนวทางการ ระแวดระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่อาจส่งผล กระทบต่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นต้น

ในระดับของประชาสังคม ตัวอย่าง CSR ของกิจการ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือ เครือข่ายอื่น ๆ ในการพัฒนาสังคม การตรวจตราดูแลมิให้กิจการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการลวงละเมิดสิทธิ มนุษยชน การรับฟังข้อมูลหรือทำประชาพิจารณ์ต่อการดำเนินกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และการ ทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

#### **CRM (Customer Relationship Management: CRM) คืออะไร**

การพัฒนากระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมีสิ่งสำคัญที่เป็นหลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากันการที่องค์กร

สามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

CRM ย่อมาจาก Customer Relationship Management หรือเรียกว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งก็คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการ CRM ได้ถูกนำมาใช้มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากจากจำนวนคู่แข่งของธุรกิจแต่ละประเภทเพิ่มขึ้นสูงมาก การแข่งขันรุนแรงขึ้นในขณะที่จำนวนลูกค้ายังคงเท่าเดิม ธุรกิจจึงต้องพยายามสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุด

CRM นั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรม ในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการ ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของการ พัฒนา CRM ก็คือการเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป

ซึ่งก็คือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการใช้เทคโนโลยีและการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการ CRM ได้ถูกนำมาใช้มากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากจากจำนวนคู่แข่งของธุรกิจแต่ละประเภทเพิ่มขึ้นสูงมาก การแข่งขันรุนแรงขึ้นในขณะที่จำนวนลูกค้ายังคงเท่าเดิม ธุรกิจจึงต้องพยายามสรรหาวิธีที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีในที่สุด

นอกจากนั้นแล้ว **Customer Relationship Management: CRM** นั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรม ในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการ ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของการ พัฒนา CRM ก็คือ การเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป

#### **นิยาม Customer Relationship Management: CRM**

ชินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2546, น. 12-13) คือ กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า อาจจะเป็นลูกค้า ผู้บริโภคหรือลูกค้าคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่องมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจมีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทางมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน

สินธุ์ฟ้า แสงจันทร์ (2547, น. 47-49) คือกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ปฏิบัติต่อลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทางการปฏิบัติเป็นลักษณะตัวต่อตัวหรือเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม อันก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการ รวมถึงการจงรักภักดีต่อตราหือหรือองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและเพื่อผลกำไรในระยะยาวขององค์กร

วิรพงศ์ จันทรสนาม (2551, น. 45) คือการบูรณาการเครื่องมือทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการทำให้บริการลูกค้าในการขาย การตลาดทางตรง การจัดการทางการบัญชีและกระบวนการสั่งซื้อ

และการสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสามารถทำการวิเคราะห์ถึงคุณค่าความสำคัญของลูกค้าแต่ละบุคคล (Customization) สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กรตลอดไป

โกศล พรประสิทธิ์เวช (2552, น. 1-3) การศึกษา “ความต้องการ” และ “พฤติกรรม” ของลูกค้าเป็นกระบวนการตอบสนองให้ลูกค้าเกิดความประทับใจมีความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น นำไปสู่รายได้ผลงานที่มากขึ้นในอนาคต นำข้อมูลที่ได้จาก CRM มาวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบายการขาย การให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่ม สินค้าหรืองานแต่ละชนิด ในการปรับปรุง เพิ่ม/ลด การทำงานให้เหลือเท่าที่จำเป็น เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง นำข้อมูลที่ได้จากระบบมาใช้ในการตรวจสอบและควบคุมภายในได้ง่ายและสะดวกขึ้น

Customer Relation Management : CRM เป็น การผสมผสานของนโยบาย กระบวนการ และกลยุทธ์ที่ถูกนำมาปฏิบัติโดยองค์กร เพื่อให้เกิดเอกภาพของการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และเพื่อให้เครื่องมือสำหรับการค้นหาข้อมูล ข่าวสารของลูกค้า ซึ่งจะรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการหาลูกค้าใหม่ที่น่าสนใจและสามารถช่วยให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

CRM ประกอบด้วย กระบวนการของธุรกิจที่ใช้ในการค้นหาและจัดการกับการติดต่อที่มีต่อลูกค้า ปัจจุบันและที่คาดหวังไว้ โดยปกติมักจะใช้ระบบ IT เข้ามาช่วยในการจัดการกระบวนการ CRM ที่ประกอบด้วย การรวบรวม จัดเก็บ และการเรียกใช้ซึ่งข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับลูกค้าและปฏิสัมพันธ์ที่มีกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กร เป้าหมายหลักที่มีอยู่เดิมของการทำ CRM ก็คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบริการที่มีให้กับลูกค้า และเพื่อใช้ข้อมูล ข่าวสารที่ได้รับจากการติดต่อกับลูกค้าสำหรับการทำการตลาดกับกลุ่มเป้าหมาย

CRM รวมหลากหลายมุมมองที่มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกันไว้ด้วยกัน เช่น

การดำเนินงานของ Front Office – ที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า เช่น การประชุมร่วมกัน การโทรศัพท์หากัน การอีเมลล์ส่งข้อความ หรือบริการออนไลน์อื่นๆ เป็นต้น

การดำเนินงานของ Back Office – การดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของ Front Office เช่น การเรียกเก็บเงิน การบำรุงรักษา การวางแผน การตลาด การโฆษณา การเงิน และการผลิต เป็นต้น

ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ – เป็นปฏิสัมพันธ์กับธุรกิจและหุ้นส่วนอื่น เช่น ซัพพลายเออร์ ผู้ขายสินค้าให้กับธุรกิจ ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย เครือข่ายทางอุตสาหกรรม (กลุ่มล็อบบี้ สมาคมการค้า) เครือข่ายภายนอกเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนกิจกรรมทั้ง Front และ Back Offices

การวิเคราะห์ – ข้อมูลหลักๆ ของ CRM สามารถถูกวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการรณรงค์ทางการตลาดกับกลุ่มเป้าหมาย ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ และช่วยชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของกิจกรรม CRM ที่เกิดขึ้น อาทิ ส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนและประเภทของลูกค้า รายได้ และความสามารถในการทำกำไร

โดยสรุป การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่ายทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน

#### **วัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์**

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใดๆ ก็ตามล้วนแต่มีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
2. เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อสินค้าหรือการบริการ และบริษัททำให้ลูกค้าทราบวิธีการใช้สินค้าอย่างถูกต้องสามารถจดจำ และมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัทในระยะยาว
3. เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อบริษัทสินค้าหรือบริการ กรณีที่บริษัทมีสินค้าจำหน่ายหลายสายผลิตภัณฑ์ การที่ลูกค้าซื้อสินค้าของบริษัทในสายผลิตภัณฑ์หนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่บริษัทจะเสนอขายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์อื่น (Cross Selling) ได้สำเร็จก็จะมีมากขึ้น
4. เพื่อให้ลูกค้าแนะนำสินค้าหรือการบริการต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-Mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับสินค้า ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ ถือมากกว่าคำกล่าวอ้างในโฆษณาเสียอีก

### ความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ซินจิตต์ แจ้งเจนกิจ (2546, น. 44-46) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มี 4 ประการ ได้แก่

1. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้บริโภครหรือคนกลางในช่องทางการตลาดแต่ละราย (Customized) อย่างเป็นกันเอง (Personalized)
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์อาจจะยังไม่ได้เพิ่มยอดขายในทันที หากแต่ผลลัพธ์ในรูปของยอดขายจะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการที่ลูกค้ารู้สึกประทับใจ มีความเข้าใจและรับรู้ที่ดี ดังนั้นสิ่งที่ได้รับจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การผูกสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องในระยะยาว (Long-Time Relationship)
3. บริษัทและลูกค้าได้ประโยชน์จากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy)
4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)

แบชเซอร์เลอร์อินเตอร์ (อ้างในปิยะนารถ สิงห์ชู, 2555) กล่าวถึง ความสำคัญที่จะได้รับจากความสัมพันธ์ ที่ดี ดังนี้

1. สร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ของลูกค้าในระยะยาว
2. เพิ่มยอดขายในระยะยาว จากการศึกษพบว่าค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นมากกว่า 5 เท่า
3. ลูกค้าเก่ามีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าและบริการจากบริษัทในอนาคตสูงสร้างประวัติชื่อเสียง

ภาพพจน์ที่ดีของบริษัท เพราะลูกค้าจะบอกกันปากต่อปาก

4. เพิ่มโอกาสในการเติบโตของธุรกิจ Nykamp (อ้างในปิยะนารถ สิงห์ชู, 2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

1. สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) คือ การสร้างความแตกต่างในและบริการ ให้เกิดความแตกต่างเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน นำไปสร้างความแตกต่างใน 4 ด้าน
  - 1) การสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (product differentiation) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ เช่น ประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ ความสะดวกในการใช้งาน ความพอใจหรือความดึงดูดใจ เป็นต้น
  - 2) การสร้างความแตกต่างด้านบริการ (service differentiation) เพิ่มขีดความสามารถการบริการให้สูงกว่าคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็วการให้บริการ ความน่าเชื่อถือตอบสนองได้ตรงตามความต้องการความสะดวกสบาย
  - 3) การสร้างความแตกต่างด้านบุคลากร (people differentiation) เกี่ยวข้องกับการสรรหา และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความพร้อมในการปฏิบัติงาน

4) การสร้างภาพลักษณ์ (image differentiation) การปลูกฝังให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงลักษณะเด่นขององค์กร และตราผลิตภัณฑ์จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถมองเห็นถึงความแตกต่างที่มีอยู่ได้อย่างชัดเจน

2. การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า (customer expectation) ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าการวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้า (customer database) การใช้บริการ หรือการทำธุรกรรมในอดีตข้อมูลส่วนบุคคล ความชอบหรือความสนใจ และข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ตระหว่างองค์กรและลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการบริการลูกค้าได้ดีขึ้นอยู่กับความสนใจ ความต้องการของลูกค้า การนำเสนอสินค้าที่เหมาะสม การบริการหลังการขายแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จะช่วยเพิ่มความจงรักภักดี (loyalty) ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ลดการสูญเสียลูกค้า ลดต้นทุนการตลาด เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำ หรือแนะนำให้คนรู้จักซื้อสินค้าขององค์กร

**องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือการจัดระบบลำดับเหตุการณ์สำคัญต่างๆ (Lawson-Body และ Limayem (ปิยะนารถ สิงห์ชู, 2555) ประกอบด้วย**

1. การติดตามลูกค้า (Customer Prospecting) คือการเสาะแสวงหาศึกษาความต้องการ ความจำเป็นของลูกค้าใหม่ และได้มีการทำการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อเตรียมผลิตภัณฑ์และสิ่งที่ดึงดูดใจสำหรับลูกค้า
2. สัมพันธภาพกับลูกค้า (Relations with Customers) คือ การเริ่มต้น การพัฒนาการรักษา และการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรองรับลูกค้าให้รู้สึกดียิ่งขึ้นไป
3. การบริหารการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive Management) คือ การมีการติดต่อโต้ตอบเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างลูกค้ากับองค์กร
4. การเข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understanding Customer Expectations) คือ กระบวนการทางธุรกิจที่สร้างมวลความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังความจำเป็นของลูกค้า เตรียมผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า
5. การให้อำนาจ (Empowerment) หมายถึง กระบวนการนำเอาการสนับสนุนส่งเสริมและการให้รางวัลแก่พนักงานที่ไว้เริ่มและมีส่วนในการสร้างสรรค์คุณค่าและช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้
6. การเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการต่างๆ แก่ผู้จัดหาสินค้า คู่ค้าที่ได้มีกิจกรรมที่สร้างสรรค์กับลูกค้าเพิ่มแรงปรารถนาการบริการสู่ผลิตภัณฑ์
7. การทำให้เฉพาะเจาะจงบุคคล (Personalization) คือ การมอบหมายให้แต่ละสายงานธุรกิจนำเสนอลูกค้าและพัฒนาหรือเตรียมผลิตภัณฑ์เฉพาะให้พิเศษสำหรับลูกค้าเป็นการเฉพาะเจาะจง

**แนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์**

การพัฒนาระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมีสิ่งสำคัญที่เป็น หลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละราย ว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว



CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

การบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
2. พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบ CRM อย่างถูกต้อง
3. เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับตัวระบบการให้บริหารเพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน
4. ใช้ข้อมูลรายงาน CRM ที่จำเป็นและมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน
5. การดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ใช่การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นหัวใจสำคัญแต่องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ถึงแม้ว่าจะเป็นเทคโนโลยีราคาถูกแต่องค์กรสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากเปรียบเทียบกับการนำเทคโนโลยี ไฮ-เทคเข้ามาใช้แล้วทำให้เกิดความวุ่นวาย และเพิ่มต้นทุนมหาศาล การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ก็จะก่อให้เกิดคุณค่ามากกว่า

การทำ CRM จะเป็นตัวช่วยบอกองค์กรว่าควรจะรักษาลูกค้าประเภทใด แนวการเก็บรักษาลูกค้าให้ได้นาน ๆ นั้นจะช่วยลดต้นทุน

เนื่องจากถ้าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรได้ จะช่วยเป็นการลดต้นทุนที่เกิดจากการลดการทำงานให้เหลือน้อยครั้ง องค์กรไม่ต้องเริ่มกระบวนการทำงานใหม่บ่อย ๆ ถ้าหากลูกค้าเข้า ๆ ออก ๆ จะทำให้เสียต้นทุนและไม่เกิดโอกาสในการทำกำไร ซึ่งโอกาสในการทำกำไรนั้นส่วนหนึ่งมาจาก การทำ Cross Selling และ Up Selling

Cross Selling หมายถึง การซื้อต่อเนื่อง

Up Selling หมายถึง การซื้อต่อยอด

### หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

มาจากความตระหนักที่ว่า การที่องค์กรจะสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว แต่เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน CRM จึงเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ ซึ่งหลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย

การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ

การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice response เป็นต้น และเทคโนโลยีที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อการแยกแยะลูกค้า การจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า

การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship Program ให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ

Frequency Marketing Program การจัดทำโปรแกรม Loyalty Program หรือการจัดทำโปรแกรม Community Program เป็นต้น

การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าไว้เป็นจุดเน้น หรือ Focus ขององค์กร ให้มาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะยาว และเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

ดังนั้น การดำเนินการบริหารจัดการ CRM ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ อาทิ มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยมีระบบการเก็บข้อมูล เพื่อสนับสนุน CRM อย่างถูกต้อง เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน รู้จักใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงาน CRM และมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน และการดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ได้มุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ครอบคลุมที่ไม่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย หรือเพิ่มต้นทุนมหาศาลให้กับองค์กร

นักบริหารของ CRM จำต้องทำการล้มล้างหลักการอันสวดยหรู เพื่อที่จะปรับโครงสร้างระบบการบริหารใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่องค์กรส่วนใหญ่กำลังเผชิญอยู่ หรือมีฉะนั้นอาจจำต้องเผชิญหน้ากับสภาวะการณ์ที่เสี่ยงหรือมีผลกระทบในด้านลบที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

## **หลัก 8 ประการของ CRM**

### **หลักประการที่ 1 : CRM สามารถทำเงินได้**

นอกเหนือไปจากการให้คำปรึกษาของบรรดาที่ปรึกษา ตลอดไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงวิธีในการบริหารงานในองค์กร และการปรับโครงสร้าง ของกระบวนการ บริษัทโดยส่วนใหญ่กันงบประมาณไว้ราว 75% เพื่อการพัฒนาในทางเทคโนโลยี โดยทั้งนี้มักเพิกเฉยต่อการพัฒนาในทางทรัพยากรมนุษย์โดยรวม

ความจริงแล้วบริษัทที่ใช้กระบวนการของ CRM ที่ดีที่สุดนั้น มักมีการลงทุนในเชิงเทคโนโลยีน้อยมาก และกลับไปให้ความสำคัญกับวิธีการง่ายๆ ในการพัฒนา แรงจูงใจในองค์กร และให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ในเชิงธุรกิจตามกระบวนการของ CRM เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากกว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากกว่า

### **หลักการประการที่ 2 : องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาของลูกค้าได้**

บริษัทส่วนใหญ่ที่พยายามที่จะบริหารจัดการกับลูกค้าของตน ด้วยการเน้นด้านการบริหารจัดการลูกค้าเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเน้นผลกำไร และลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของกระบวนการเป็นสำคัญหลายๆ บริษัทได้เพิ่มความพยายามที่จะฝึกพนักงานภายในองค์กรของตนเองให้มีหัวใจ และแรงจูงใจในการบริการ โดย บริษัทควรจะต้องยึดความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคเป็นเกณฑ์หลัก หลังจากนั้นจึงค่อยกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าด้วยสินค้า และบริการที่ผู้บริโภคต้องการมากกว่า

### **หลักการประการที่ 3 : กลยุทธ์ในการขายสามารถทำการควบคุมได้**

กลยุทธ์นี้ชี้แนะให้ผู้บริหารหันไปให้ความสำคัญในการลดภาระและวงจรที่เยิ่นเย้อของกระบวนการขายโดยพนักงานขาย และใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี เข้ามาช่วยให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำขึ้น รวมทั้งลดเวลาลง และปล่อยให้พนักงานขายมีโอกาสไปใช้ความสามารถหลักของเขา คือการขายมากกว่าในกระบวนการของCRM จะเน้นหนักไปในการสนับสนุนให้พนักงานSales ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการวางกลยุทธ์ในการขายและการให้บริการที่ดี โดยใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนประกอบ แทนที่จะพุ่งความสนใจไปที่

กระบวนการขายแต่เพียงอย่างเดียว เช่นพนักงานขายไม่ควรมาฉ้อเสียเวลากับการกรอกแบบฟอร์มการขาย การตรวจสอบสินค้าที่มีในสต็อก ตลอดจน การส่งออเดอร์ ไปยังแผนกต่างๆขององค์กร หาก CRM สามารถเข้าไปจัดการกับกระบวนการBack Office ได้

#### **หลักการประการที่ 4 : การปรับกลยุทธ์ไปในแนว 360 องศา โดยเน้นไปที่การบริการลูกค้าเป็นเกณฑ์**

การเริ่มวางระบบ CRM นั้นมักเริ่มจากการวางระบบภายในแบบบูรณาการที่สมบูรณ์ และนั่นมักถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดในการทำ CRM โดยทั้งนี้CRM ส่วนใหญ่ที่มักจะมีล้มเหลว เพราะต่างมองในภาพใหญ่จนเกินไป และไปเชื่อพวก Consultant ที่มุ่งขายแต่ Software ซึ่งต้องลงทุนมาก แทนที่จะไปให้ความสำคัญต่อการลำดับข้อมูล ที่ดี และเป็นประโยชน์ของลูกค้าที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยให้บริษัทนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการกับลูกค้าต่างๆได้ ทั้งด้านการ Cross Selling และ Up Selling การปรับกลยุทธ์ในแนว 360 องศา นี้เชื่อว่าจะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการคลี่คลายโครงการที่มีความซับซ้อนมากๆ ตลอดทั้งปีให้แปรสภาพ เป็นสายทาง หรือคัมภีร์ในการเพิ่มผลกำไรในระยะยาวได้

#### **หลักการประการที่ 5 : หลักการบริการความเสี่ยง**

เป็นที่ทราบกันดีว่า กระบวนการในการบริหารที่มีความขัดแย้ง (Conflicting) ภายในตนเองจะส่งผลในด้านลบต่อการบูรณาการ (Integration)โดยทั้งนี้ เราจึงควรจะทำความเข้าใจต่อสถานการณ์เหล่านี้ให้ชัดเจน การบูรณาการต้องคำนึงถึงกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งที่ปรึกษาด้านCRMจะต้องเข้าใจว่า Softwareทุกตัวไม่สามารถนำมาใช้ ได้ทันทีโดยไม่ต้องมีการ Tailor-made หรือ Customized ให้เข้ากับแต่ละแผนกหรือธุรกิจกันก่อน

#### **หลักการประการที่ 6 : กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าคือการบริการเป็นเลิศ**

กลยุทธ์ในการบริการลูกค้าที่สมบูรณ์แบบนั้นสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและลดต้นทุนที่ต้องเสี่ยงในระยะยาวได้ แต่ลูกค้าที่พึงพอใจก็อาจจากเรา ไปได้ ทั้งนี้เพราะการบริการลูกค้าให้พึงพอใจนั้นอาจไม่ใช่กลุ่มลูกค้าหรือบุคคลที่มีส่วนในการตัดสินใจซื้อก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม การบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุดนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งของการลดอัตราการเสี่ยงที่ลูกค้าจะตีตนออกห่างจากเราไปได้ ในกรณีที่ลูกค้าเริ่มพิจารณาถึงทางเลือกอื่นในสินค้าหรือบริการนั้นๆ กลยุทธ์ในการบริหารแบบ Retention Management ควรที่จะมีระบบที่เข้มแข็งภายในตนเอง เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมในการบริโภคที่ดี และเสริมสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกแก่ผู้บริโภคให้ มีมากยิ่งขึ้น

#### **หลักการประการที่ 7 : กลยุทธ์CRM เหมาะกับทุกสถานการณ์**

ในอุตสาหกรรมการให้บริการที่เน้นหนักไปในการให้บริการแบบส่วนตัว (One to One) บริษัททั้งหลายยังคงความเชื่อว่ามีทางออกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ในการขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับงานบริการได้ การแก้ปัญหาที่ทรงประสิทธิภาพตามแบบฉบับของCRMนั้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะสามารถเข้าถึงปัญหาในแง่มุมใด เพราะหากองค์กร นั้นๆไม่มีประสิทธิภาพที่จะเข้าถึงวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้แล้ว ก็จะไม่สามารถวางกลยุทธ์และหาโอกาสที่เหมาะสมในการรับมือกับปัญหา และการเพิ่มผลผลิตได้

#### **หลักการประการที่ 8 : การสร้าง Website ให้เป็นประโยชน์ได้**

ในปัจจุบัน Website นั้นเต็มไปด้วยการให้บริการทางธุรกิจในรูปแบบของ E-commerce และ E-service ซึ่ง Web site เหล่านี้พยายามจะมอบและเสริมสร้าง องค์ความรู้ให้แก่ผู้ใช้ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าน้อยคนนักที่จะพึงพาส่งเหล่านี้อย่างจริงจังอีกประการหนึ่งก็คือ เราไม่ควรที่จะประยุกต์ใช้ฟังก์ชัน CRM ใหม่ๆเข้า

มาในแวดวงของการบริหาร โดยที่ยังไม่ได้ผ่านการตรวจสอบ ที่ดี จึงสมควรอย่างยิ่งที่ผู้ทำการประยุกต์ใช้ Website และเตรียมพร้อมในการรับมือกับสภาวะการณ์ หรือความกดดันต่างๆ

ที่นักบริหารของ CRM ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดได้ทุ่มเทเวลา และทำการศึกษาเกี่ยวกับการวางโครงสร้างทางการตลาด การฝึกอบรม ตลอดไปจนถึง การประยุกต์ใช้แบบประเมินผลกับ Computer Software เพราะทั้งนี้และทั้งนี้สิ่งที่พึงระลึกไว้ก็คือไม่มีทางลัด (Short Cut) ไตๆ ที่จะป็นหนทางไปสู่ธุรกิจบริการ ที่สมบูรณ์แบบได้

บริษัทและองค์กรต่างๆ จึงควรเป็นอย่างยิ่งที่จะทุ่มเทเวลาอย่างจริงจัง ในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาคุณภาพของธุรกิจการให้บริการและการประกอบการ รวมทั้งควรทำการศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นและโอกาสของการให้บริการ ทั้งนี้รวมไปถึงการตั้งเป้าหมาย (Goals) โดยยึดแนวทางทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติ เป็นหลัก และที่ถือเป็นส่วนสำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือการลำดับความสำคัญของกระบวนการในการวางกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจและการบริการสามารถดำเนิน ไปอย่างมีคุณภาพและเพื่อการสร้างผลกำไรที่ดี

การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า คำนึงถึงความพึงพอใจการสร้างสัมพันธ์ภาพอย่างถาวร 2 ประการ คือ (คอตเลอร์ แพลโดย ฝ่ายวิชาการคู่แข่ง บิสสิเนส สคูล อ่างในปิยะนารถ สิงห์ชู. 2555)

1. **คุณค่าในสายตาลูกค้า** เป็นการรับรู้สัมผัสถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการสอดคล้องกับความคิดเห็นทัศนคติที่มีต่อการใช้ผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะประเมินถึงคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยคุณค่า 4 ด้าน คือ

- 1) คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ (product value) ระดับความน่าเชื่อถือ ความทนทาน ความสามารถในการใช้งาน การขายต่อ
- 2) คุณค่าด้านบริการ (service value) พิจารณาจากการส่งมอบบริการแก่ลูกค้า และการบำรุงรักษา
- 3) คุณค่าด้านพนักงาน (personnal value) จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสามารถในการตอบคำถามของบุคลากรขององค์กร
- 4) คุณค่าด้านภาพลักษณ์ (image value) พิจารณาจากภาพลักษณ์ขององค์กร (corporate image)

2. **ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)** คือระดับความรู้สึกของบุคคล การเปรียบเทียบคุณค่าจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการกับความคาดหวัง การตัดสินใจซื้อของลูกค้าบนพื้นฐานความคาดหวังที่ผู้บริโภคมีต่อคุณค่าแต่ละด้าน ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลังการซื้อได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากการบริโภคผลิตภัณฑ์บริการนั้น

**ระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า**

ชื่นจิตต์ แจงเจนกิจ (2546, น. 44-46)กล่าวว่าบันไดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า นำไปสู่ความจงรักภักดีในสินค้าบริษัทมีอยู่ 6 ระดับ ดังนี้

1. ระดับลูกค้าคาดหวัง (Prospect) หลังจากหาข้อมูลว่ารายใดมีความเป็นไปได้ในการตัดสินใจซื้อ มีอำนาจซื้อ สามารถตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการ จากกลุ่มลูกค้าคาดหวังในข่ายสงสัยเหลือกลุ่มผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นลูกค้าคาดหวัง จะตอบสนองต่อโปรแกรมการตลาดโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท

2. ระดับผู้ซื้อ (Purchasers) ขึ้นต่อไปบริษัทต้องจัดโปรแกรมการตลาด และโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะทำให้ผู้ซื้อเหล่านี้กลับมาซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาหนึ่ง
3. ระดับลูกค้า (Client) ผู้บริโภคหรือธุรกิจที่ซื้อสินค้าการบริการของบริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง มีภาพลักษณ์ที่ดี มีความจงรักภักดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการแนะนำสินค้าหรือการบริการของบริษัทให้ผู้อื่นได้ทดลองใช้พร้อม ทั้งปกป้องชื่อเสียงจากการโจมตีของคู่แข่งในที่สุด
4. ระดับลูกค้าผู้สนับสนุน (Supporter) คือลูกค้าประจำที่รู้สึกชอบบริษัท มีทัศนคติภาพลักษณ์ที่ดี ต่อบริษัทและสินค้าหรือการบริการของบริษัท การที่จะทำให้ลูกค้าผู้สนับสนุนเหล่านี้ ออกมาสนับสนุนอย่างจริงจังนั้น บริษัทจำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน
5. ระดับผู้มีอุปการคุณ (Advocates) คือ ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมาตลอด คอยแนะนำลูกค้าและลูกค้ารายอื่นให้มาซื้อสินค้าการบริการ เรียกว่าทำการตลาดภายนอกแทนบริษัท
6. ระดับหุ้นส่วนธุรกิจ (Partners) คือลูกค้าที่ก้าวขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจมีส่วนร่วมในรายรับรายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

#### รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า Kotler (อ้างในปิยะนารถ สิงห์ชู. 2555) มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบพื้นฐาน (Basic Marketing) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ขั้นเริ่มต้นที่พนักงานขายของบริษัท ทาการเสนอขายสินค้ากับกลุ่มที่เป็นลูกค้าคาดหวัง เพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการซื้อ
2. รูปแบบการตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing) เป็นรูปแบบที่พนักงานขายหรือบริษัทพยายามสานความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่เหนือขึ้นไปจากการซื้อขายสินค้าในรูปแบบพื้นฐาน
3. รูปแบบการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) พนักงานขายหรือพนักงานฝ่ายขายเทคนิคของบริษัท จะเป็นฝ่ายออกไปเยี่ยมลูกค้าถึงบ้าน ที่ทำงานหรือร้านค้า เพื่อนำเสนอข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้า
4. รูปแบบหุ้นส่วนธุรกิจ (Partnership Marketing) การสนับสนุนการดำเนินงาน จัดการฝึกอบรมให้ความรู้การบริหารร้านค้า เนื่องจากผลกำไรของร้านค้าที่เพิ่มขึ้นทำให้ผลกำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย

#### ประเภทและองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ซึ่งจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2546, น. 44-46) ได้แบ่ง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ตามกลุ่มเป้าหมาย เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ระดับ Traders คือ โปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น ธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีกตัวแทนนายหน้า
2. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ระดับ Consumers คือ โปรแกรมการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภค

#### เป้าหมายของ CRM

เป้าหมายของ CRM นั้นไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูล พฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และใช้ให้เกิด ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรวมไปถึงนโยบายในด้านการจัดการซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของ การพัฒนา CRM ก็คือ การเปลี่ยนจากผู้บริโภคไปสู่การเป็นลูกค้าตลอดไป (Customer loyalty) เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ)
2. การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือ ลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า
3. บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ Call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับแจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทาง โทรศัพท์มือถือ
4. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตตั้งแต่การให้ ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย

การที่องค์กรจะสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว แต่เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความแตกต่างกัน CRM จึงเข้ามาทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายได้ ซึ่งหลักการสำคัญในการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย

การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุก หน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ

การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้า สามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice response เป็นต้น และ เทคโนโลยีที่ใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผลเพื่อการแยกแยะลูกค้า การจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า

การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์กรแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่ม ใดเป็นกลุ่มที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship Program ให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ Frequency Marketing Program การจัดทำโปรแกรม Loyalty Program หรือการจัดทำโปรแกรม Community Program เป็นต้น

การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าไปเป็นจุดเน้น หรือ Focus ขององค์กร ให้มาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะ ยาว และเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

ดังนั้น การดำเนินการบริหารจัดการ CRM ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ อาทิ มีการร่วมมือกันอย่างทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยมีระบบการเก็บข้อมูล เพื่อสนับสนุน CRM อย่างถูกต้อง เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับระบบบริหารจัดการในองค์กร เพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน รู้จักใช้ประโยชน์จากข้อมูลรายงาน CRM และมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน และการดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ได้มุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ครอบคลุมที่ไม่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย หรือเพิ่มต้นทุนมหาศาลให้กับองค์กร

**CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย โดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 7 ประเภทคือ**

**1. Operational CRM** เป็น CRM ที่ให้การสนับสนุนแก่กระบวนการธุรกิจที่เป็น “Front Office” ต่างๆ อาทิ การขาย การตลาด และการให้บริการ ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยทั่วไปจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในประวัติการติดต่อของลูกค้า ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถดึงเอาข้อมูลของลูกค้ามาดูได้เมื่อจำเป็น ประวัติการติดต่อกับลูกค้าเหล่านี้จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าสู่ข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หลีกเลี่ยงการไปรบกวนสอบถามข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง จุดประสงค์ของ CRM ประเภทนี้มีไว้เพื่อบริหารจัดการการรณรงค์สินค้าและบริการ การดำเนินการด้านการตลาด การดำเนินการเพื่อกระตุ้นยอดขาย และระบบบริหารจัดการการขาย

**2. Sales Force Automation (SFA)** เป็นการกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นยอดขาย อาทิ การบริหารกิจกรรมต่างๆ (การกำหนดตารางเวลาของการขายทางโทรศัพท์ หรือทางจดหมาย) การหาวิธีการในการตอบสนอง การเขียนรายงาน การบริหารจัดการโอกาสและการประเมิน การบริหารจัดการระบบบัญชีและการขายสำหรับบัญชีเป้าหมาย และกระบวนการจัดระเบียบการสั่งซื้อแต่ละยอดขาย

**3. Analytical CRM** เป็นวิธีการที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ อาทิ การออกแบบและดำเนินการรณรงค์ทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบและการรณรงค์โดยทั่วไป เช่น การได้ลูกค้าใหม่ๆ การได้รับโอกาสในการ “เสนอ” “แนะนำ” หรือ “เชิญชวน” รวมถึง “จูงใจ” ให้ลูกค้าผู้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของเราไปแล้ว พิจารณาซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่มอีก ไม่ว่าจะเป็สินค้าหรือบริการของเราเองที่มีอยู่ ของแผนกอื่น ของบริษัทในเครือ หรือแม้แต่ของพันธมิตรธุรกิจของเรากก็ตาม ให้มีการซื้อต่อเนื่อง (Cross Selling) หรือแม้แต่การจูงใจให้ลูกค้าต่อยอดซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น เรียกว่าเป็นการซื้อต่อยอด (Up Selling) เป็นต้น การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ (การกำหนดราคา และการพัฒนาผลิตภัณฑ์) ระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการจัดการ (MIS)

**4. Sales Intelligence CRM** จะมีลักษณะคล้ายกับ Analytical CRM แต่จะมีเครื่องมือการขายโดยตรงมากกว่า ซึ่งประเด็นที่ต้องกระตุ้นเจ้าหน้าที่ขายให้คำนึงถึงตลอดเวลาคือเรื่องของ Cross Selling / Up Selling / โอกาสในการสับเปลี่ยนลูกค้า / การสูญเสียลูกค้า / บทบาททางด้านการขาย / แนวโน้มผู้บริโภค / การจัดระเบียบของการเข้าถึงลูกค้า / ส่วนเพิ่มหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ

**5. Campaign Management CRM** ประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบผสมผสานระหว่าง Operational CRM และ Analytical CRM โดยจะรวมถึง การรวมกลุ่มเป้าหมายจากพื้นฐานลูกค้าที่มีอยู่แบ่งตามหลักเกณฑ์ที่ต้องการ การนำส่งสิ่งที่จะรณรงค์ให้ถึงมือลูกค้าที่เลือกแล้ว โดยใช้ช่องทางต่างๆ อาทิ อีเมล โทรศัพท์ ไปรษณีย์ หรือ SMS เป็นต้น การสืบเสาะ รวบรวมเก็บข้อมูล และวิเคราะห์สถิติการรณรงค์ที่ทำไว้ รวมทั้งการดึงเอาผลตอบรับของลูกค้ามาวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต

6. **Collaborative CRM** เป็นรูปแบบที่เข้ามาจัดการกับลูกค้าของแต่ละแผนกในองค์กรในลักษณะองค์กรรวม เช่น แผนกขาย ฝ่ายสนับสนุนเทคนิค และฝ่ายการตลาด เป็นต้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละแผนกสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวบรวมไว้เกี่ยวกับลูกค้าได้ ตัวอย่างกรณีของการได้รับข้อมูลตอบกลับจากตัวแทนสนับสนุนลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการและข้อเรียกร้องของลูกค้าที่มีกลับมา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการขององค์กรโดยรวม

7. **Consumer Relationship CRM** ครอบคลุมแง่มุมของวิธีการจัดการกับลูกค้าโดยศูนย์ที่ทำหน้าที่ติดต่อและจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับลูกค้าขององค์กร ตัวแทนขององค์กรจะทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าและผู้บริโภคกลุ่มที่ไม่ประสงค์จะออกนามเป็นการภายใน การเตือนล่วงหน้าสามารถทำได้ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ หรือไม่ก็ความรู้สึก และทัศนคติของผู้บริโภค

## สรุป

เพราะลูกค้า คือ คนสำคัญของการทำธุรกิจ องค์กรจึงต้องหาวิธีการสร้างสรรค์มาตรการรักษาลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้กลุ่มลูกค้าที่มีความภักดี จับจ่ายสินค้าหรือบริการขององค์กรเพิ่มขึ้น แถมยังสามารถเป็นกระบอกเสียงที่มีประสิทธิภาพยิ่งกว่าการลงโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายแนวคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Corporate Social Responsibility—CSR)
2. จงอธิบายแนวความคิดพื้นฐาน CRM (Customer Relationship Management: CRM)
3. จงอธิบายความสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
4. จงอธิบายองค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
5. จงอธิบายหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
6. จงอธิบายการให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้า ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
7. จงอธิบายระดับและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้า
8. จงอธิบายเป้าหมายของ CRM ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
9. จงอธิบาย CRM มีแนวคิดและวิธีการที่แตกต่างกันอย่างไรหลากหลาย ประกอบด้วยกี่ประเภท อะไรบ้าง



### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.(2554). ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRMs) ต่อองค์กร.ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556,จากแหล่งความรู้ด้านไอทีสำหรับเทคโนโลยีไทย เว็บไซต์ [http://www.itforsme.net/knc\\_detail.php?id=533](http://www.itforsme.net/knc_detail.php?id=533)
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. (2555). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/498709>
- SIAM INTEGRATED TECHNOLOGY. (2556). CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แห่งโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก SIAM INTEGRATED TECHNOLOGY เว็บไซต์: [http://www.sitech.co.th/index.php?view=article&catid=40:IT-news&id=71:crm-&option=com\\_content&Itemid=18](http://www.sitech.co.th/index.php?view=article&catid=40:IT-news&id=71:crm-&option=com_content&Itemid=18)
- PROSOFTCRM. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก PROSOFTCRM เว็บไซต์: <http://prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=2148&ArticleID=7847>
- CATTELECOM. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก CATTELECOM เว็บไซต์: <http://catadmin.cattелеcom.com/training/crm.html>
- Mind php. (2551). CRM คืออะไร. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก Mind php เว็บไซต์: [http://www.mindphp.com/modules.php?name=News&file=article&sid=91\\_it504249203](http://www.mindphp.com/modules.php?name=News&file=article&sid=91_it504249203)
- Google Sites. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. จาก Google Sites เว็บไซต์: <https://sites.google.com/site/it504249203/crm-kar-brihar-lukkha-samphanth>

JobsDB. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). เกร็ดความรู้การบริหาร. จาก JobsDB เว็บไซต์: <http://th.jobsdb.com/th/th/v6html/home/customer47/.htm2556>.



---

# เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 5

---

บทบาทและความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



[DATE]

QMT ๓๕๑๒ การมุ่งเน้นลูกค้า

[Company address]

## บทบาทและความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผศ. เอกณรงค์ วรสีหะ  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการคุณภาพ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## บทบาทและความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ทุกวันนี้เทคโนโลยีได้ช่วยให้บริษัทต่าง ๆ ขยายขอบเขตการจัดการโซ่อุปทานให้กว้างออกไป และสามารถทำงานแบบร่วมมือกันได้ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค บริษัทชั้นนำต่าง ๆ กำลังเริ่มที่จะสร้างโซ่อุปทานที่สอดคล้องกัน (Synchronized Supply Chain) ซึ่งถูกขับเคลื่อนโดยความต้องการของตลาด และที่สำคัญมาก ๆ ก็คือ ทำให้โซ่อุปทานเข้าไปใกล้ลูกค้ามากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จกับแบบจำลองธุรกิจแบบใหม่นี้ ผู้บริหารของบริษัทจะต้องเข้าใจ และนำแนวคิดที่สำคัญที่ถูกใช้ใน CRM มาใช้

ขณะที่บริษัทเหล่านี้เข้าใกล้ลูกค้ามากขึ้น โซ่อุปทานก็ต้องเผชิญกับความจริงที่ว่า ลูกค้าทุกวันนี้เอาใจและดูแลยาก ลูกค้ามีความรู้ และความต้องการเพิ่มมากขึ้น และถ้าบริษัทไม่สามารถเติมเต็มความต้องการให้ได้ ลูกค้าก็จะไปซื้อจากเจ้าอื่นแทน จากผลการศึกษาในต่างประเทศพบว่าบริษัทส่วนใหญ่สูญเสียลูกค้ามากกว่า 10% ในแต่ละปี เพราะว่าเทคโนโลยีแบบ Real Time ทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวัง และต้องการให้ตอบสนองความพึงพอใจแบบทันทีทันใด หรือบางคนอาจเรียกว่า ลูกค้าผู้ไม่เคยพอใจ (Never Satisfied Customer)

เมื่อสภาพแวดล้อมเป็นเช่นนี้ทำให้ความได้เปรียบที่เกิดจากนวัตกรรมของสินค้า หรือบริการมีแนวโน้มที่จะสั้นลง ภัยแล้งสู่ความสำเร็จต้องเป็นความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และสามารถก่อให้เกิดกำไรกับลูกค้า ซึ่งแค่การพึงลูกค้า หรือการยกระดับการให้บริการนั้นไม่เพียงพออีกต่อไป เพื่อที่จะสร้างโซ่อุปทานที่สามารถตอบสนองได้ดีบริษัทต้องสู่ฝ่าฟันให้เป็นแบบ Customer Centric ให้ได้ การที่จะทำแบบนั้นได้บริษัทต้องแน่ใจว่าทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้บริษัทต้องมีมุมมองของลูกค้าและหลอมรวมเข้ากับกลยุทธ์ แผน การกระทำ และระบบการวัดผลของบริษัท และต้องบูรณาการแบบ Real Time ทั้งกระบวนการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นแนวนอนเช่น การตลาด การขาย และการบริการ และกระบวนการโซ่อุปทานที่เป็นแนวตั้ง

### สร้างอุปสงค์ด้วย CRM

การสร้างองค์กรแบบศูนย์กลางลูกค้า (Customer Centric Organization) คือเป้าหมายของ CRM ซึ่งเป็นมากกว่าแค่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการขาย หรือการตลาด เพราะ CRM จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท และลูกค้า แนวคิดนี้ได้รวมถึงทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องไปยังการระบุ ดึงดูด และรักษาลูกค้าไว้ และเน้นไปที่การแปรรูปทั้งองค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานและก่อให้เกิดกำไรกับลูกค้า

เพื่อสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว CRM เน้นหลักการที่ว่าต้องดูแลลูกค้าแต่ละคนไม่เหมือนกัน เพราะลูกค้าต่างกันย่อมให้ผลตอบแทนการลงทุนต่อบริษัทที่ต่างกันไป โดยทั่วไปผู้บริหารมักใช้กฎ 80:20 ในการประยุกต์ใช้เพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า แต่ว่า CRM พยายามที่จะระบุลูกค้าโดยดูที่การให้ผลตอบแทนสูงสุดแก่บริษัท และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมที่สุดกับลูกค้า ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งถึงความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะมันจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างที่ระดับของการบริการแก่ลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ กันไปตามความต้องการ และคุณค่าที่เกิดขึ้นกับบริษัทในแต่ละกลุ่ม เมื่อพูดแบบนี้แล้วอาจเข้าใจว่าลูกค้าบางกลุ่มได้รับบริการที่ดี ส่วนอีกกลุ่มอาจได้รับบริการที่ไม่ดี แต่ที่จริงไม่ใช่อย่างนั้นมันหมายความว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มจะได้รับสิ่งที่เหมาะสมที่สุดกับความต้องการของตน เพราะสิ่งที่ดีสำหรับลูกค้ากลุ่มหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่แย่มากสำหรับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

## บริษัทที่ทำ CRM มุ่งผลที่จะได้รับอยู่ 2 ทางหลัก ๆ คือ

1. เพื่อให้ได้ส่วนแบ่งของลูกค้า (Share of Customer) เพิ่มขึ้น หมายถึงร้อยละของกลุ่มของสินค้าหรือบริการกลุ่มหนึ่งที่ลูกค้าคนหนึ่งซื้อจากบริษัท สำหรับบริษัทแล้วการเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งของลูกค้ามีความหมายอย่างมาก เพราะจะทำให้บริษัทสามารถหารายได้ และทำกำไรได้มากขึ้นโดยไม่ต้องมีต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่
2. เพื่อปรับปรุงความสามารถในการรักษาลูกค้าเอาไว้ เนื่องจากที่ผ่านมาหลายบริษัทพบว่าต้นทุนในการรักษาลูกค้าไว้นั้นต่ำกว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่มาก นอกจากนี้ยังพบว่าลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Loyal Customer) จะมีมูลค่าตลอดอายุขัย (Lifetime Value) มากกว่าเพราะว่า
  - ลูกค้ากลุ่มนี้ซื้อบ่อยกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น
  - ลูกค้ากลุ่มนี้ซื้อมากกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น
  - ลูกค้ากลุ่มนี้ซื้อสินค้าที่มีกำไรสูงมากกว่าลูกค้ากลุ่มอื่น
  - ลูกค้ากลุ่มนี้ยังช่วยบอกต่อเพื่อนของตน

จากตัวอย่างในต่างประเทศ พบว่าผลจากการที่บริษัทพลาสติกแห่งหนึ่งในอเมริกาได้ให้ความสนใจและเน้นไปที่ลูกค้าที่มีความสามารถในการทำกำไร จึงได้ลดจำนวนฐานลูกค้าลงจาก 800 เหลือประมาณ 90 กว่า ๆ ผลปรากฏว่ารายได้เพิ่มขึ้นมากกว่า 400% ส่วนบริษัทอื่นที่ทำ CRM ก็ได้รับผลเป็นที่น่าพอใจเช่นเดียวกัน

## ทำไมองค์กรต้องทำ CRM

CRM (Customer Relationship) ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรของท่านในยุคที่ต้องฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจไปได้ เพราะ CRM จะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยมุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญของเรา ที่จะทำให้อธุรกิจของเราประสบความสำเร็จได้

CRM จะมุ่งเน้นการให้คุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการปฏิบัติภายใต้แนวความคิดใหม่ ในช่องทางการจัดจำหน่ายและสื่อที่หลากหลาย ซบซ้อน ตลอดจนเงื่อนไข ต่างๆ ของลูกค้า แนวคิดการทำ CRM อาจไม่ใช่เรื่องใหม่ สำหรับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าอยู่แล้ว แต่การทำ CRM โดยตั้งใจปฏิบัติในขอบเขตที่กว้างขึ้นพร้อมกับยึดหลักตอบสนองความต้องการของลูกค้าอาจเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก

CRM กลายเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในแวดวงธุรกิจปัจจุบัน ด้วยเหตุผลหลายประการแต่เหตุผลที่เด่นชัดก็คือ ความต้องการสร้างความแตกต่างเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ และจากตามความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้า รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี CRM ช่วยสร้างความแตกต่างในการแข่งขันได้ เพราะทุกวันนี้การใช้กลยุทธ์ด้วยตัวสินค้า, ราคา, การส่งเสริมการขาย หรือช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4Ps ไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้เหมือนแต่ก่อนแล้ว

ตัวอย่างให้เห็นว่าการตลาดยุคเก่าไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ เช่น สินค้า(Product) หลาย องค์กรพบว่าการแข่งขันโดยอาศัยตัวสินค้าเป็นเรื่องยาก เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้สามารถผลิตสินค้าเลียนแบบทั้งรูป ลักษณะและวิธีการใช้งานได้ไม่แตกต่างกัน ในปัจจุบันประเทศจีนเป็นตัวอย่างที่ดีที่สามารถลอกเลียนแบบสินค้าทุกชนิดใน โลกได้ ส่วนราคา (Price) แต่ ก่อนเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้สร้างความแตกต่างได้ด้วยการตัดราคา องค์กรที่ใหญ่กว่าสามารถลดต้นทุนได้มากกว่า ก็อาจจะกำหนดราคา ที่

ต่ำกว่าคู่แข่งได้ แต่ปัจจุบันคู่แข่งอีกมากมายและแข็งแกร่งพอๆ กัน เมื่อคุณลดราคา คู่แข่งคุณก็อาจจะกลับมาลดได้มากกว่า

### **เมื่อคุณนำ CRM ไปใช้ในองค์กรคุณอย่างจริงจัง**

ทุกวันนี้แต่ละองค์กรก็พยายามออก Campaign ส่งเสริมการขายต่างๆ ลดแลกแจกแถมกันออกมาอย่างต่อเนื่อง แต่เพียงไม่กี่วันคู่แข่งก็สามารถออกมาทำตามได้ ส่วน P สุดท้าย ก็คือ สถานที่จัดจำหน่าย (Place) ก็ เช่นเดียวกัน ไม่ว่าคุณจะพยายามหาช่องทางการขายใหม่ๆ ไม่ว่าจะผ่านทางอินเทอร์เน็ต ทางโทรศัพท์ หรือการขายตรงโดยทีมขายอิสระ ทุกค่ายก็สามารถเข้ามาแข่งขันได้เช่นกัน

ทำไมองค์กรของเราจึงต้องทำ CRM อย่าง ที่กล่าวไปแล้ว เพื่อเป็นการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน ประการที่สอง เพราะความ คาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น เป็นเรื่องที่มีอาจจะละเอียดได้ ผู้ที่ต้องการชนะในการแข่งขันก็ต้องขยับมาตรฐานของตนให้สูงขึ้น ใครก็ตามที่ย่ำอยู่กับที่จะทำให้ลูกค้าผิดหวัง และไม่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ ส่วนเหตุผลประการสุดท้าย ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า ช่วยทำให้การทำ CRM มีความเป็นไปได้อย่างมากขึ้น ระบบ CRM จึงนำมาใช้ในองค์กรเพื่อบริหารลูกค้ากันอย่างแพร่หลาย องค์กรใดก็ตามที่ไม่ทำ CRM ประสิทธิภาพในการขาย, การให้บริการ และการตลาดก็จะล้าหลังคู่แข่งและไม่สามารถตอบสนองของความคาดหวังของลูกค้าได้เมื่อคุณนำ CRM ไป ใช้ในองค์กรคุณอย่างจริงจัง

CRM คือ ศาสตร์หรือกลยุทธ์การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าแบบหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้บริษัท สามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายใน ให้ดำเนินการนำเสนอสินค้าหรือบริการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เนื่องจากปริมาณคู่แข่งชั้นในธุรกิจนั้น ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันก็ย่อมมีความรุนแรงขึ้น ในขณะที่จำนวนลูกค้ายังเท่าเดิม การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าแบบ CRM จึงเกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของลูกค้า สามารถทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีโอกาสที่จะทำกำไรในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

### **เป้าหมาย CRM อยู่ตรงไหน ?**

เป้าหมาย CRM นั้น ไม่ได้เน้นเพียงแค่การบริการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า ที่มีต่อสินค้าและบริการของเรา เช่น พฤติกรรมการใช้สินค้าตามฤดูกาล พฤติกรรมการใช้สินค้าช่วงวันเสาร์และวันอาทิตย์ พฤติกรรมการใช้สินค้าช่วงกลางวันแตกต่างจากกลางคืนหรือไม่ พฤติกรรมการใช้สินค้าเมื่อต้นปี แตกต่างจากช่วงกลางปี หรือปลายปีหรือไม่ พฤติกรรมการใช้จ่ายเงินต่อสินค้าและบริการของเราเป็นอย่างไร การศึกษาความต้องการของลูกค้าในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน อาจนำมาซึ่งรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแน่นอนบางคนเข้าใจว่า CRM เป็นโปรแกรมซอฟต์แวร์ ที่ใช้บริหารจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้า ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวก็ถูกแค่ส่วนเดียว เพราะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประวัติของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้าต่อสินค้าและบริการของเรา ยอดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น จำนวนครั้งที่เคยติดต่อเรา ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะช่วยทำให้เรามีฐานข้อมูลที่สำคัญที่จะทำให้บริษัท สามารถใช้ทำนายวิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อเอาอกเอาใจ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีรูปแบบเฉพาะ มีประสิทธิภาพ การที่บริษัทมีข้อมูลอย่างดีพร้อม ก็จะสามารถช่วยลดโอกาสการสูญเสียลูกค้าออกไป ดังนั้น CRM ก็คือเครื่องมือที่จะมาช่วยลดอัตราการสูญเสียลูกค้าไปยังคู่แข่งของเราให้ต่ำลงนั่นเอง

การพัฒนากระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นหลักของการบริหาร คือ การตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายว่าลูกค้าแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การที่องค์กรสามารถทำให้ลูกค้าจงรักภักดีต่อองค์กรได้นั้น เป็นหัวใจหลักในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

CRM เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

### **พฤติกรรมในการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า(Customer Buying Behavior)**

การเข้าใจพฤติกรรมในการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า มีผลกระทบโดยตรงกับการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้า เมื่อผู้ประกอบการ รู้จักและเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นมูลเหตุที่ทำให้ลูกค้า เกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า หากเราสามารถเข้าใจลูกค้าได้ดี เราก็สามารถลดค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้าใหม่, เราสามารถกำหนดช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ, เราสามารถสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตามความต้องการของลูกค้าอย่างมีระบบ, การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ก็ง่ายขึ้น และการขายสินค้าและบริการของเราก็สามารถเพิ่มรายได้และกำไรให้สูงขึ้นตามมาได้

### **ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ต่อบริษัท**

#### **1. การเพิ่มรายได้จากการขาย (Revenue Increase)**

การมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มาสร้างรูปแบบขั้นตอนการบันทึกและนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในบริษัทอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะช่วยลดรายจ่ายในการดำเนินงาน ลดต้นทุนการหาลูกค้าใหม่ ๆ ยังสามารถดึงลูกค้าเดิมกลับมาใช้สินค้าหรือบริการอีกครั้ง ทำให้สามารถมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น และทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีอย่างต่อเนื่องต่อการใช้สินค้าหรือบริการของเราตลอดไป (Customer loyalty)

#### **2. การบริหารวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle Management)**

**2.1 การสงวนรักษาลูกค้าเก่าและการคิดค้นวิธีการหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กร** ด้วยการสร้างความแตกต่างของสินค้าที่โดดเด่นหรือการพัฒนารูปแบบการบริการที่ใหม่โดยอาศัยเทคโนโลยีมาประยุกต์และนำเสนอความความสะดวกสบายในด้านการรับบริการ หรือการได้รับข้อมูลข่าวสาร หรือการได้รับข้อมูลของบริษัทบางอย่างที่จำเป็นให้กับลูกค้า ได้ทุกช่องทางของการสื่อสาร

**2.2 การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าเพื่อความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการ** โดยผ่านขั้นตอนการทำงานที่กระชับ และการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและถูกต้อง และสามารถตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ โดยผ่านช่องทาง หน่วยงานบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service)

**2.3 การรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และการดึงลูกค้าให้กลับมาใช้สินค้าหรือบริการ** โดยฟังความคิดเห็นจากลูกค้าและพนักงานในองค์กรที่สะท้อนความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ รวมถึงการเสนอสินค้าและบริการใหม่ที่ตรงความต้องการที่สุด



### 3. การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Support)

การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลลูกค้า สามารถมีข้อมูลเพียงพอในการที่จะตัดสินใจ และสามารถให้สิ่งที่ดีที่สุดที่ลูกค้าต้องการได้ และไม่ขัดต่อนโยบายและแนวทางการตลาดที่บริษัทกำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยการใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าอันเดียวกันในองค์กร และผู้บริหารสามารถดึงข้อมูลจากระบบต่างๆมาประกอบการตัดสินใจ เช่น รายละเอียดของลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, รายละเอียดของการจ่ายเงินของลูกค้าจากฝ่ายขาย, กิจกรรมทางการตลาดที่เสนอให้ลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละบุคคลจากฝ่ายการตลาด และ การควบคุมปริมาณของสินค้าในแต่ละช่วงจากฝ่ายสินค้าคงคลัง เป็นต้น

### 4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Efficiency)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยข้อมูลต่างนั้นได้มาจากช่องทางการสื่อสาร เช่น ข้อมูลการติดต่อของลูกค้าในฐานข้อมูล, Fax, โทรศัพท์ และ อีเมล (Email) เป็นต้น

#### 4.1 ฝ่ายขาย: Telesales, Cross-selling และ Up-selling

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย เช่น ในการขายสินค้าแบบ Cross-selling และ Up-selling เพิ่มความสามารถในการคาดเดาแนวโน้มการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการใช้ข้อมูลของลูกค้า เช่น ข้อสัญญา (Contract) ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ระบบยังช่วยระบุรายละเอียดของ สินค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย, การเก็บข้อมูลทางการขาย และการตรวจสอบสถานภาพของการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

#### 4.2 ฝ่ายการตลาด (Marketing)

ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีส่วนช่วยให้บริษัท สามารถวิเคราะห์หาวิธีใดที่ควรจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางการขายต่างๆ เช่น ตัวแทนการขายหรือ ผ่านทางเว็บไซต์ ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังมีบทบาทสำคัญกับช่องทางการสื่อสาร เช่น ระบุช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการขายสินค้าชนิดนั้น หรือ ระบุสินค้าที่ลูกค้าแต่ละรายสนใจ หรือ การระบุ พนักงานที่เหมาะสมที่สุดในการให้บริการหรือติดต่อกับลูกค้ารายนั้น ๆ เป็นต้น

#### 4.3 ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Service )

ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือด้านการดูแลลูกค้า เช่น ระบบการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลรายละเอียดของลูกค้าในองค์กร, ระบบแสดงรายละเอียดของข้อสัญญาระหว่างองค์กรกับลูกค้า รวมทั้งระบบจัดการการติดต่อลูกค้าผ่านทางด้านอีเมลล์ในยุคนี้ ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ทางด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เช่น สามารถย้อนหลังดูอีเมลล์ของลูกค้าในอดีตได้ และระบุผู้แทนฝ่ายขายที่เหมาะสมที่สุดกับลูกค้ารายนั้นได้โดยข้อมูลที่ใช้อาจจะมาจากข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าเคยติดต่อด้วย

#### 4.4 รายละเอียดของการชำระค่าสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า (Customer Billing)

ธุรกิจสามารถใช้ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ในออกรายละเอียดการจ่ายเงินของลูกค้า (Bill Payment) และการจ่ายเงินผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Electronic Bill) และการให้บริการการตอบข้อสงสัยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในระบบออนไลน์

#### 4.5 การขายและให้บริการในสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ (Field Sales and Service)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่เกี่ยวข้องกับการขายและให้บริการในสถานที่ที่ลูกค้า

ต้องการ การมีฐานข้อมูลรวมจะทำให้พนักงานสามารถดึงข้อมูลของลูกค้ามาใช้ในขณะที่ทำการขายหรือการให้บริการกับลูกค้า โดยสามารถใช้ข้อมูลลูกค้าร่วมกับข้อมูลขององค์กรเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการนำเสนอรูปแบบการขายสินค้าหรือการให้บริการได้ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ยังมีส่วนการจัดการเกี่ยวกับการทำรายงานทางการขาย การสร้างใบเสนอราคาให้กับลูกค้าและเงื่อนไขพิเศษให้กับลูกค้าแต่ละรายแบบอัตโนมัติ, การเสนอสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตามต้องการของลูกค้าแต่ละราย, ระบบที่ทำงานประสานกับสินค้าคงคลัง, ระบบการสั่งซื้อ, การส่งและรับสินค้าหรือบริการ, การจัดตารางให้กับพนักงานที่จะให้บริการ, การออกไปแจ้งหนี้ และ การจัดการระบบโควต้าในการขาย

#### 4.6 กิจกรรมที่สร้างความภักดีและการรักษาลูกค้า (Loyalty และ Retain Program)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความแตกต่างข้างต้นดังที่กล่าวมาแล้ว ตามกลุ่มลูกค้า เช่น การจำแนกประเภทของลูกค้าตามความต้องการของลูกค้า, ประวัติส่วนตัวของลูกค้า และ ประวัติการซื้อสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบกิจกรรมลูกค้าย้อนหลัง เพื่อบริษัทจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาข้อมูลเชิงลึก เช่น ช่องทางการสื่อสารเหมาะสมที่สุดของลูกค้า แต่ละราย, พฤติกรรมการซื้อของลูกค้า, และสินค้าที่มีความพิเศษเฉพาะตัวสำหรับลูกค้าแต่ละราย เป็นต้น

#### 5. เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed of Service)

การใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์(CRM) สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยเฉพาะการตอบสนองแบบทันที (Real Time) เช่น ระบบการส่งสินค้ามีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ทั้งในฝ่ายรับคำสั่งซื้อ, ฝ่ายขาย, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายสินค้าคงคลัง, ฝ่ายการจัดส่ง และ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้เครดิตกับลูกค้า เมื่อข้อมูลมีการส่งต่อและสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วและเกิดความประทับใจในสินค้าและบริการ

#### 6. การรวบรวมรายละเอียดต่าง ๆ ของลูกค้า (More Comprehensive Customer Profiles)

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทได้มาก โดยอาศัยฐานข้อมูลของลูกค้าเป็นฐานข้อมูลกลาง และใช้ประสานการทำงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ให้รวดเร็วขึ้น เพราะว่าการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ช่วย การจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ การใส่รายละเอียดของลูกค้าอย่างเป็นระบบ และการสร้างความเชื่อมโยงฐานข้อมูลอื่น ทำให้บริษัทสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบกัน และใช้พัฒนาธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

#### 7. การลดต้นทุนในด้านการขายและการจัดการ (Costs Saving)

การลดลงของต้นทุนการดำเนินงานนั้นมาจากใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจาก บริษัท มีระบบการจัดการที่เน้นในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ทำให้ บริษัท ไม่สูญเสียต้นทุนในการดึงลูกค้ากลับเป็นลูกค้าขององค์กรอีก และตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แก่บริษัทออก จึงสามารถลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้

#### 8. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added)

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ในปัจจุบันลูกค้าพยายามแสวงหาความพึงพอใจสูงสุดจากสินค้าและบริการ สิ่งที่ลูกค้าต้องการจึงไม่ใช่แค่คุณค่า (Value) อีกต่อไป แต่ลูกค้าต้องการมูลค่าเพิ่มที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกมากกว่าความพอใจ ซึ่งผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ โดยผ่าน Value Chain โดยอาศัยบริษัทคู่ค้าทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง และศึกษาความต้องการของลูกค้า เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการ

ที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งระบบทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร นับตั้งแต่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ, กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ, การออกแบบผลิตภัณฑ์, การจัดหาอุปกรณ์ชิ้นส่วน, การขาย และการตลาด, ผู้ที่ทำการจัดจำหน่าย และ หน่วยงานลูกค้าสัมพันธ์เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์พิเศษกับลูกค้าและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหลัก โดยทำให้ลูกค้าเกิดความเสียหายหากลูกค้าจะยกเลิกการใช้สินค้าและบริการของเราไป

ทั้งหมดนี้เป็นตัวอย่างการทำ CRM หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกค้านั้นเป็นลูกค้าที่ยั่งยืน ยาวนานและเกิดความรู้สึกผูกพันกับสินค้าและบริการจนภักดีกับบริษัทของเราตลอดไป

### CRM กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม Double Standard

ในการทำ CRM เขาให้ปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน คือ แบ่งลูกค้าเป็นพลเมืองชั้นหนึ่ง ชั้นสอง มีการเลือกปฏิบัติ (Double Standard) ขณะเดียวกัน ก็พยายามที่จะเพิ่มคุณค่าขึ้นมา ด้วยการบริหารจัดการส่วนผสมทางด้านลูกค้าขึ้นมา (Management Customer Mix) เพราะเราจะเป็นฝ่ายที่รู้จักลูกค้าว่า กลุ่มไหนมีคุณค่าสำหรับธุรกิจมากที่สุด หรือกลุ่มไหนที่บริการแล้วไม่คุ้ม ก็ค่อยๆ กำจัดทิ้ง

การใช้ CRM จะสามารถเอาชนะคู่แข่งของคุณได้ เพราะคุณรู้จักลูกค้าของตัวเองมากกว่าคู่แข่งคุณก็คือ รู้เขารู้เรา แต่บ่อยครั้งที่เรามักจะจบด้วยการที่ไม่รู้เราแล้วก็ไม่รู้เขาด้วย ฉะนั้นให้จำคำ 4 คำนี้ คือ IDIC ซึ่งเป็นคำที่ผมอยากจะทำให้พวกเราจดจำ หากจะทำ CRM คือ

1. **Identify** คุณจำเป็นต้องบอกให้ได้ว่า ลูกค้าคุณคือใคร? และกลุ่มไหนเป็นกลุ่มที่คุณเลือกเข้าหา เพราะลูกค้ามีหลายระดับ ลูกค้าบางคนหรือบางกลุ่มไม่รู้จัก เราก็บริหารง่าย สามารถสร้างกำไรให้เราได้มาก แต่ถ้าลูกค้าเป็นพวกที่หัวใส คือรอบรู้มาก ต้องการโน้� ต้องการนี้ ก็อาจทำให้การบริการเขาแต่ละครั้งยุ่งยาก และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เรียกว่า Cost Per Service สูง
2. **Differentiate** เมื่อคุณรู้ว่า ลูกค้าคุณคือใคร หลังจากการสร้างความสัมพันธ์แล้ว คุณจะต้องสร้างความแตกต่างว่า กลุ่มไหนที่คุณสามารถเพิ่มมูลค่าได้ หรือไม่ได้ และหากกลุ่มไหนที่คุณเพิ่มมูลค่าได้บ้าง ต้นทุนอาจจะมึบ้าง แต่ถ้ายังมีความสามารถในการทำกำไรอยู่ก็ยังไม่พอรับได้
3. **Interact** การปฏิสัมพันธ์กับเขา คิดโปรแกรมในการพูดคุยกับลูกค้า เพื่อที่จะได้เรียนรู้ประสบการณ์จากเขา เพื่อค้นหาสิ่งที่เขาต้องการ สิ่งที่เขาชอบ และนำสิ่งที่เขาชอบ เขาต้องการมาสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีมูลค่าเพิ่ม การพูดคุยกับลูกค้าแต่ละครั้ง เราจะได้ประสบการณ์บางอย่างจากเขานำเอาข้อมูลเหล่านี้ใส่เข้าไปไว้ใน Data Warehouse ของเรา เพื่อจะใช้ข้อมูลนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์
4. **Customization** จากการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เราก็จะสามารถนำมาทำการผลิตสินค้าหรือบริการแบบเฉพาะเจาะจงตามความต้องการ ของเขาแต่ละกลุ่มได้ เพราะอย่าลืมนว่าลูกค้าแต่ละคนไม่เหมือนกัน หากเราสามารถนำประสบการณ์หรือข้อมูลที่เราเรียนรู้จากลูกค้าแต่ละคนมาทำการตลาดได้ เราก็จะสามารถเพิ่มกำไรขององค์กรได้

ตัวอย่าง เช่น Dell Computer ที่ประสบความสำเร็จด้วยวิธีดังกล่าว คือ เขาเปิด Website ขึ้นมาสำหรับลูกค้าที่ต้องการซื้อคอมพิวเตอร์พีซี แต่ไม่จำเป็นต้องซื้อแบบที่สำเร็จมาจากโรงงานก็ได้ ลูกค้าสามารถกำหนดความต้องการ หรือสเปกของคอมพิวเตอร์ที่ต้องการ เลือก Main Board ที่เขาชอบ หรือ Harddisk ที่เขาพอใจ พอใส่ข้อมูลเสร็จ Dell Computer ก็จะคำนวณราคาให้ และคุณก็จะสามารถรับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่คุณเลือกได้ที่สาขาใกล้บ้านของคุณ ได้ภายใน 3-5 วัน การทำ Relationship Marketing หรือ CRM ในวันนี้ ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการเพิ่มยอดขายมากมาย สาเหตุเพราะเทคโนโลยีเดี๋ยวนี้นักลงทุนทุกๆ เรา

เอาเทคโนโลยีมาสร้างฐานข้อมูล และช่วยในการสร้างการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หรือสื่อสารกับลูกค้า ช่วยในการตลาดแบบมวลชนที่เฉพาะเจาะจงได้ (Mass Customization)

**ฉะนั้น** CRM จึงเป็นกลยุทธ์ที่เราจะใช้ในการที่จะสร้างผลกำไร (Optimize the Profit) ด้วยการเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งคุณก็ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ลูกค้าคือพระเจ้า หรือใช้กฎสำหรับการบริการลูกค้าที่มีอยู่ 2 ข้อ คือ

กฎข้อที่ 1 ลูกค้าถูกต้องเสมอ

กฎข้อที่ 2 หากลูกค้าผิดให้ไปอ่านกฎข้อที่ 1 ใหม่

เพราะลูกค้าถูกต้องเสมอ เพราะลูกค้าเป็นคนจ่ายเงินเดือนเรา ไม่ใช่บริษัท ไม่ใช่เจ้านาย ลูกค้าเป็นคนจ่าย หากลูกค้าหลุดไปรายหนึ่งพวกเราก็อาจต้องตกงาน

CRM กล่าวถึงลูกค้าไว้อย่างไรบ้าง ลูกค้าทุกคนเป็นคนสำคัญเสมอไป ลูกค้าบางคนบางกลุ่มจะเป็นลูกค้าที่สามารถนำผลกำไรมาให้คุณได้ เป็นกลุ่มที่คุณควรจะให้ความสนใจ ต้องรักษาลูกค้าที่นำผลกำไรมาให้คุณให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ด้วยกลยุทธ์ทุกวิถีทางที่จะคงไว้และให้เขามาอยู่กับคุณมากขึ้น ส่วนลูกค้าที่ไม่ทำผลกำไรหรือประเภทจู้จี้จุกจิก คุณใส่พานยกให้คู่แข่งไป ให้ไปสร้างความลำบากปวดหัวเล่นให้คู่แข่งคุณแทน ส่วนวิธีเพิ่มลูกค้า กับวิธีสร้างลูกค้าพร้อมๆ กับองค์กรของคุณทำอย่างไรครับ?

ด้วยวิธี Up Sale เช่น ถ้าลูกค้ามีความต้องการจะซื้อขวดยักซ์ก็ทำให้เขาอยากซื้อขวดจัมโบ้ หรือเขาอยากซื้อขวดเล็กก็ทำให้เขาอยากซื้อขวดใหญ่ ขวดกลาง Up Sale ให้สูงขึ้นด้วยวิธี Cross Sale เช่น เคยซื้อแชมพูอย่างเดียว ก็ทำให้เขาต้องซื้อโลชั่นด้วย หรือเคยซื้อแต่แชมพู โลชั่น ก็ต้องมาคิดว่า ทำอย่างไรจะให้เขาซื้อสปูด้วย คือ ต้องคิดว่า ทำอย่างไรที่จะให้มากขึ้น

ใช้วิธีชักชวนกันแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) นั่นคือ การที่จะแนะนำให้คนอื่นใช้ หากคุณใช้สินค้ายี่ห้อหนึ่งดีและพอใจกับสินค้าตัวนั้น เราก็มักจะบอกว่ายี่ห้อนี้ดี เพราะจิตวิทยามนุษย์ก็คือ หากเราใช้อะไรดีแล้ว เรามักอยากให้เพื่อนของเราใช้ด้วย

แต่ถ้าคุณไม่สามารถที่จะหาลูกค้าเพิ่มได้ คุณก็ต้องลดต้นทุนในการบริการลูกค้า ถ้าคุณใช้ CRM หรือ Customer Relationship Marketing คุณก็จะรู้จักลูกค้า จะสังเกตได้ว่า ถ้าคุณทำให้ลูกค้ากลุ่มหนึ่งพอใจในตัวคุณ คุณจะมีต้นทุนในการบริการเขาต่ำมาก เพราะเขาจะไม่จู้จี้ ถ้าคุณมีลูกค้า 100 ราย แต่มีลูกค้า 50 รายที่นานๆ ไทรมหาคุณที กับลูกค้าอีก 40 รายที่โทรหาคุณทุกวัน วันละ 3 รอบ ต้นทุนการบริการลูกค้า 40-50 รายอันไหนต่ำกว่า เราควรจะเก็บกลุ่มไหนไว้? นั่นคือหลักในการทำ CRM

**การบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ**

1. มีการร่วมมือกันอย่างทুমเทในการดำเนิน กลยุทธ์ CRM ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
2. พนักงานทุกระดับและทุกหน่วยเก็บข้อมูลเพื่อสนับสนุนระบบ CRM อย่างถูกต้อง
3. เครื่องมือ CRM จะต้องสอดคล้องกับตัวระบบการให้บริหารเพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความสะดวกในการใช้งาน
4. ใช้ข้อมูลรายงาน CRM ที่จำเป็นและมีการแบ่งปันไปสู่ทีมงาน
5. การดำเนินกลยุทธ์ CRM นั้นไม่ใช่การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีราคาแพงเป็นหัวใจสำคัญแต่องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ถึงแม้ว่าจะเป็นเทคโนโลยีราคาถูกแต่องค์กรสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากเปรียบเทียบกับ การนำเทคโนโลยี ไฮ-เทคเข้ามาใช้แล้วทำให้เกิดความวุ่นวาย

และเพิ่มต้นทุนมหาศาล การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ก็จะก่อให้เกิดคุณค่ามากกว่า การทำ CRM จะเป็นตัวช่วยบอกองค์การว่าควรจะรักษาลูกค้าประเภทใด

### **แนวคิดเกี่ยวกับการเก็บรักษาลูกค้าให้นาน ๆ นั้นจะช่วยลดต้นทุน**

เนื่องจากถ้าองค์การสามารถรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์การได้ จะช่วยเป็นการลดต้นทุนที่เกิดจากการลดการทำงานให้เหลือน้อยครั้ง องค์การไม่ต้องเริ่มกระบวนการทำงานใหม่บ่อย ๆ ถ้าหากลูกค้าเข้า ๆ ออก ๆ จะทำให้เสียต้นทุนและไม่เกิดโอกาสในการทำกำไร ซึ่งโอกาสในการทำกำไรนั้นส่วนหนึ่งมาจากการทำ Cross Selling และ Up Selling Cross Selling หมายถึง การซื้อต่อเนื่อง Up Selling หมายถึง การซื้อต่อยอด

### **สถิติเพื่อการวิเคราะห์การดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าระยะยาว**

1. ต้นทุนของการแสวงหาลูกค้าใหม่มีค่าเป็น 6 เท่า ของต้นทุนในการรักษาลูกค้าเดิมไว้
2. ลูกค้าที่ไม่พอใจในสินค้าและบริการ จะบอกต่อ 10 คน ถึง ความไม่พอใจในสินค้าและบริการ
3. มีลูกค้า 91% ของลูกค้าที่ไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ต่อข้อร้องเรียนจะไม่กลับมาใช้บริการและซื้อสินค้าจากองค์การเหล่านั้นอีกหรือเลิกเป็นลูกค้ากับองค์การเหล่านั้น
4. มีลูกค้า 4% ที่ไม่พอใจที่จะร้องเรียนกลับมายังองค์การ
5. มีลูกค้ามากกว่า 65 % ที่ไม่กลับมาเป็นลูกค้าขององค์การอีก ทั้งนี้สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการไม่ดูแลเอาใจใส่ มากกว่าความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้า

### **หลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์**

1. การมีฐานข้อมูลของลูกค้า ฐานข้อมูลต้องถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์การที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า มีการแยกประเภทลูกค้าจากฐานข้อมูล เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมี Value ไม่เท่ากัน ซึ่งลูกค้าประกอบด้วย ลูกค้าเริ่มแรก ลูกค้าที่ช่วยประชาสัมพันธ์ และลูกค้าที่ซื้อซ้ำ
2. การมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่เข้ามาเกี่ยวข้องนั้น ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ลูกค้าสามารถติดต่อกับองค์การได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice Response เป็นต้น และอีกตัวหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ว่าองค์การจะใช้ software ในการประมวลผลอย่างไร เช่น ใช้เพื่อการแยกแยะลูกค้า และการจัดลำดับความสำคัญของลูกค้า
3. การปฏิบัติเพื่อรักษาลูกค้า เนื่องจากข้อมูล Database สามารถทำให้องค์การแยกแยะลูกค้าได้ว่ากลุ่มใดเป็นกลุ่ม ที่ทำกำไรสูงสุดให้กับองค์การ หลังจากนั้นองค์การต้องมากำหนดวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าเหล่านั้น เพื่อสร้าง Relationship Program เพื่อให้เข้าถึงการให้บริการลูกค้าแต่ละรายอย่างเหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ Frequency Marketing Program การจัดทำโปรแกรม Loyalty Program หรือ การจัดทำโปรแกรม Community Program เป็นต้น
4. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์การสามารถรักษาลูกค้าได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเปลี่ยนไปจุดเน้น หรือ Focus ขององค์การต้องเปลี่ยนมาอยู่ที่การรักษาลูกค้า (Keep Relation) ในระยะยาวและเพิ่ม Value ให้กับลูกค้าให้มากกว่าคุณค่าที่ลูกค้าคาดหวัง

การบริหารความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและลูกค้าให้เป็นลูกค้าของเราที่ยั่งยืน(Customer Relationship Management หรือ CRM) ระบบ CRM คือ ศาสตร์หรือกลยุทธ์การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าแบบหนึ่ง ซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้บริษัท สามารถจัดการกระบวนการต่าง ๆ ภายใน ให้ดำเนินการนำเสนอสินค้าหรือบริการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เนื่องจากปริมาณคู่แข่งในธุรกิจนั้น ๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันก็ย่อมมีความรุนแรง

ขึ้น ในขณะที่จำนวนลูกค้ายังเท่าเดิม การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าแบบ CRM จึงเกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของลูกค้า สามารถทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีโอกาสที่จะทำกำไรในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในหลายๆครั้ง การทำระบบ CRM เองนั้นค่อนข้างยุ่งยาก แต่ปัจจุบันมีหลากหลายบริษัทที่รับทำระบบ CRM นี้ ทั้งแบบเฉพาะบางส่วนหรือทำทั้งระบบ

### แนวทางการรักษาลูกค้า

การรักษาลูกค้าปัจจุบันให้อยู่กับเราตลอดไป(ซินจิตต์ แจ็งเจนกิจ, 2546)มีดังนี้

1. สร้างคุณค่าเพิ่ม ต้องสร้างความรู้สึกรักให้เกินกว่าความพอใจ
2. ให้บริการก่อนและหลังการขายอย่างเป็นกันเอง
3. ใช้ศูนย์กลางการรับข้อมูล(Call Center) ทั้งปรับกองหลัง (Back Office) ให้แข็งแกร่งด้วย
4. ใช้โปรแกรมส่งเสริมการขายที่หวังผลระยะยาว
5. ตั้งฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์มาดูแล การให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง
6. ให้ความเสมอภาคในการให้บริการกับลูกค้าทุกคน
7. สืบสวนคู่แข่ง และสำรวจสถานการณ์ทางการตลาดอยู่เสมอ
8. ยึดหลักแนวคิดการตลาดตามสั่งแบบมวลรวม (Mass Customization)
9. สร้างการตลาดภายใน (Internal Marketing) ที่แข็งแกร่งมีกองหลัง (Back Office) ที่ดี
10. ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญในการสนับสนุนอย่างจริงจังและให้ความร่วมมือในทุกด้าน
11. สร้างต้นทุนอุปสรรคการเปลี่ยนไปเป็นลูกค้าบริษัทอื่น (Switching Cost) สร้างอุปสรรคในการเปลี่ยนไป ร่วมรายการส่งเสริมการให้บริการของบริษัทอื่น
12. กรณีที่ลูกค้าเป็นคนกลางในช่องทางการตลาด เน้นเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยเหลือการให้บริการหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Category Management) ที่ลูกค้าวางจำหน่ายในร้าน ช่วยการจัดวางสินค้าในร้านเป็นต้น

### จุดเด่นของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

อย่างไรก็ตามเมื่อถึงจุดที่องค์กรต้องเติบโต การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีมงานและแผนกต่างๆ น่าจะเป็นนโยบายที่เหมาะสมมากกว่า แคมเปญช่วยให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เมื่อจำนวนของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นอีกด้วยในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์เชิงธุรกิจออกวางจำหน่ายอยู่มากมาย ซอฟต์แวร์เหล่านี้ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลที่มีความสำคัญของลูกค้า (อาทิเช่นประวัติการขาย ความพึงพอใจของลูกค้า รายละเอียดของลูกค้า และอื่นๆอีกมาก) แคมเปญเอาไว้ให้บริการข้อมูลที่มีประโยชน์มากขึ้นและบริหารได้ง่ายขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย ซอฟต์แวร์ประเภทนี้มีชื่อเรียกว่าระบบบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationship management-CRM) ซึ่งในช่วงสิบปีที่ผ่านมา บริษัทขนาดกลางและองค์กรขนาดใหญ่ต่างหันมาสนใจซอฟต์แวร์ชนิดนี้กันเพิ่มมากขึ้น

แต่ธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญของ CRM กันเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการเปิดตัวซอฟต์แวร์ CRM ซึ่งออกแบบมาสำหรับการดำเนินงานของบริษัทขนาดเล็กโดยเฉพาะ ตัวอย่างเช่น Microsoft Business Solutions CRM ถูกออกแบบขึ้นมาให้สนองต่อการบริหารลูกค้าของบริษัทซึ่งมีพนักงานระหว่าง 25 ถึง 500 คน โปรแกรมนี้มีบริการลูกค้าและคุณสมบัติการขายอัตโนมัติเป็นจำนวนมาก ซึ่ง

ไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานมีเวลามากขึ้นเท่านั้น แต่โปรแกรมยังสามารถแสดงข้อมูลที่มีค่าที่ช่วยให้บริษัทมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าที่สร้างกำไรได้มากที่สุดด้วย

#### จุดเด่นของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วย

1. พนักงานสามารถออกแบบรายงาน บริหารงาน และแก้ปัญหาโดยใช้ระบบออนไลน์ถ่ายข้อมูล ระบบค้นหาข้อมูล และระบบเรียกใช้บริการอัตโนมัติที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว
1. สร้างรายงานที่เอาไว้อย่างแยกแยะปัญหาพื้นฐานของการให้บริการ ทบทวนความต้องการของลูกค้า ติดตามขั้นตอนต่างๆ และวัดประสิทธิภาพของการให้บริการได้
2. พนักงานสามารถใช้ข้อมูลยอดขาย สั่งซื้อ และบริการอื่นๆร่วมกัน รวมทั้งใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อแยกแยะลูกค้าที่มีความสำคัญสูงสุดและจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการอีกด้วย
3. วงจรการขายที่สั้นลงกว่าเดิม และทำให้การปิดการขายมีอัตราประสบความสำเร็จที่ดีกว่าเดิม โดยใช้เครื่องมือบริหารว่าที่ลูกค้าและโอกาสในการขาย มีระบบปรับแต่งกฎเกณฑ์ของเวิร์กโฟลเพื่อใช้กับขั้นตอนการขายอัตโนมัติ ทำใบเสนอราคา และระบบบริหารการสั่งซื้อเป็นต้น
4. รายงานสมบูรณ์แบบสำหรับคาดการณ์ยอดขาย ประเมินผลกิจกรรมการทำธุรกิจ และการดำเนินงานติดตามผลความสำเร็จของการขายและการให้บริการ รวมทั้งใช้แยกแยะแนวโน้มของปัญหาและโอกาสด้วย

#### ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด
2. ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำมาใช้งานที่สามารถประเมินได้
3. ต้องกำหนด Business Process ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. กำหนดลักษณะของตลาดกลุ่มลูกค้า และคู่แข่ง
5. ประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงาน
6. ประเมินความสามารถขององค์กรว่า จะปรับเปลี่ยนการทำงานในส่วนใดบ้าง
7. ทำการวิเคราะห์และ Reengineer ใน Process ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมได้
8. ให้พนักงานมีส่วนร่วมและรับรู้แผนงาน
9. เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม
10. Implement ในเรื่องที่จะทำให้ธุรกิจก้าวเร็วก่อน
11. หา Solution ที่เหมาะสม
12. ทำ Plan Implementation
13. Implement ร่วมกับบริษัทที่ขายระบบ
14. ทำการ Monitor เพื่อตรวจสอบระบบตลอดเวลา

#### กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ซินจิตต์ แจงเจนกิจ (2536, น. 65-67) ได้กล่าวไว้ว่า การออกแบบกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ จะมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติใช้ ถ้าทั้งฝ่ายบริษัทผู้ผลิตกับลูกค้าเป้าหมายโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีความไว้วางใจ (Trust) และการผูกมัด (Commitment) ซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ เป็นความรู้สึกมั่นใจและเชื่อใจว่าอีกฝ่ายจะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อบรรลุประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย การผูกมัดเป็นความต้องการของบุคคลในระยะเวลาหนึ่งที่รักษาความสัมพันธ์อันมีค่า

กับอีกฝ่าย ดังนั้นการที่กลุ่มเป้าหมายของโปรแกรมการบริหารลูกค้าสัมพันธ์รู้สึกไว้วางใจในบริษัทหรือสินค้าของบริษัทย่อมทำให้ลูกค้าต้องการผูกมัดตนเองเข้ากับสินค้าของบริษัท รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะเปิดรับและใช้สินค้าหรือบริการอื่นๆ ในอนาคตของบริษัทเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกสินค้าหรือบริการที่ผิดพลาด และในทางตรงกันข้ามการที่ลูกค้าเป้าหมายผูกมัดกับตนเองอยู่กับบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทเป็นระยะเวลาอันยาวนานย่อมทำให้ลูกค้ารู้สึกไว้วางใจในบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบริษัทในระดับที่สูงขึ้นไปจากการเป็น “ลูกค้า” ที่ซื้ออย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่งไปสู่การเป็น “ลูกค้าผู้สนับสนุน” ที่มีเจตคติและภาพลักษณ์ที่ดีต่อบริษัทและหรือสินค้าของบริษัทไปสู่การเป็น “ผู้อุปการคุณ” ที่ทำหน้าที่การตลาดภายนอกแทนบริษัทคอยแนะนำลูกค้าคาดหวังอื่นๆ ให้มาซื้อสินค้าและบริการของบริษัท และไปถึงการเป็น “หุ้นส่วนธุรกิจ” คือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ มีส่วนรับผิดชอบในรายรับ รายจ่ายและผลกำไรของบริษัท

### **การออกแบบกลยุทธ์ด้านการตลาด**

#### **ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ว่าลูกค้าเป็นใคร**

ขั้นแรกในการวางกลยุทธ์ CRM นั้น ต้องทราบว่าลูกค้าเป้าหมายเป็นใคร เป็นระดับ Trade หรือระดับ Consumers หรือทั้งสองกลุ่มการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้าในตลาดธุรกิจ และตลาดผู้บริโภคมีความแตกต่างกันอย่างมาก

#### **ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด**

บริษัทต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอก (ได้แก่ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค และสภาพแวดล้อมระดับจุลภาค) และสภาพแวดล้อมภายใน บริษัทที่ต้องการประสบความสำเร็จในตลาด ต้องสร้างระบบข้อมูลทางการตลาดที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

#### **ขั้นตอนที่ 3 การแบ่งส่วนตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดตำแหน่ง ผลิตภัณฑ์**

จากเครือข่ายการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้ากับคลังข้อมูลสภาพแวดล้อมทางการตลาด ทำให้รู้ว่าลูกค้าที่มีความเป็นไปได้ในการจัดระบบ CRM เป็นใคร การจัดระบบ CRM ให้กับผู้บริโภคทุก ๆ รายเหมือนกันย่อมไม่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าคุณเป็น “คนพิเศษ” จึงน่าจะมีเกณฑ์อะไรบ้างอย่างที่ใช้แบ่งลูกค้า ออกเป็นส่วน ๆ ที่เรียกว่า การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) กลุ่มย่อยที่แบ่งได้มีลักษณะบางอย่างเหมือน ๆ กัน ภายในกลุ่มแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น เรียกว่า ส่วนครองตลาด (Market Segments) เป็นธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก ผู้บริโภค ใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ร่วมกันเพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า นักการตลาดต้องการแบ่งให้เหลือส่วนย่อยของตลาดที่มีขนาดเล็กที่สุดเท่าที่จะทำได้ เรียกว่า “Niche Market” นั่นเอง ให้เหลือเพียงผู้บริโภค หรือธุรกิจค้าส่ง หรือธุรกิจค้าปลีกเพียง 1 ราย ในส่วนของตลาดตามแนวคิดการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One – to – one Marketing) เลือกกิจกรรมการตลาดที่ลักษณะเป็นกันเอง พิเศษเฉพาะเจาะจง เน้นการสื่อสารแบบสองทาง สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละรายขั้นต่อไป บริษัทก็จะเลือกส่วนย่อยของตลาด เป็นกลุ่มเป้าหมายระบบ CRM ที่เรียกว่าเป็นการกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์การเลือกตลาดเป้าหมายจากส่วนของตลาดที่เป็นไปได้หลาย ๆ ส่วนมี 3 ทางเลือก ได้แก่

1. กลยุทธ์การตลาดแบบไม่แตกต่าง (Undifferentiating)
2. กลยุทธ์การตลาดแบบแตกต่าง (Differentiation)
3. กลยุทธ์การตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (Market Concentration)



#### ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนภาพตลาด (Market Map)

หลังจากที่บริษัทสามารถเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของระบบ CRM จากส่วนของตลาดที่น่าสนใจและมีความเป็นไปได้มากที่สุด ขั้นต่อไปบริษัทควรจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มเป้าหมายว่า ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใดเป็นอันดับแรกและรองลงไป เครื่องมือที่นำมาใช้ คือ แผนภาพตลาด (Market Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัท พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงปริมาณและหรือมูลค่าขายของสินค้าหรือการบริการที่ถูกจำหน่าย

#### ขั้นตอนที่ 5 พิจารณานโยบายในการตัดสินใจซื้อ และระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละราย

หลังจากบริษัททราบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายระบบ CRM ลำดับความสำคัญลูกค้าแต่ละกลุ่มในการจัดระบบ CRM ของบริษัทแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบ CRM ประสบความสำเร็จ คือการพิจารณาว่าในกลุ่มเป้าหมายของระบบ CRM แต่ละกลุ่ม ใครมีบทบาทเป็นผู้ซื้อ ผู้มีอิทธิพล ผู้ตัดสินใจ ผู้อนุมัติ ผู้ซื้อผู้สกดกัน พิจารณาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของระบบ CRM แต่ละกลุ่มว่าอยู่ในระดับใด

#### ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนการตลาดสำหรับ CRM

ขั้นตอนต่อไปของการวางกลยุทธ์ CRM ก่อนจะมีการนำไปปฏิบัติใช้และประเมินผล คือการจัดทำเป็นแผนการตลาดสำหรับระบบ CRM ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น แผนการตลาดประจำปี เป็นต้น

องค์ประกอบของแผนการตลาดประกอบด้วย 8 ส่วน คือ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. สถานการณ์การตลาดในปัจจุบัน
3. การวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง
4. วัตถุประสงค์แบ่งเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และทางการตลาด
5. กลยุทธ์การตลาดระบุถึงกิจกรรมการตลาดที่นำมาใช้กับลูกค้าเป้าหมายของระบบ CRM แต่ละกลุ่ม
6. แผนปฏิบัติการ
7. ประมาณการงบกำไรขาดทุน
8. การควบคุม คือการควบคุมประเมินผลที่เกิดขึ้นตามแผนปัจจุบันการลงทุนในธุรกิจใหม่ ผู้ลงทุนต้องเขียนแผนธุรกิจหรือแผนการตลาด เพื่อการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีทางแก้ไขถ้ามีอุปสรรค

#### ขั้นตอนที่ 7 การนำแผน CRM ไปปฏิบัติใช้และประเมินผล

แผนการตลาดสำหรับระบบ CRM ที่ดี มีความครบถ้วนอาจไม่สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ เช่น สภาพแวดล้อมทางการตลาดเปลี่ยนแปลงไป ทำให้แผนการตลาดสำหรับระบบ CRM ที่จัดทำล้าสมัยไป การนำแผนการตลาดไปปฏิบัติใช้ จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจ การประเมินผลระบบ CRM เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อนำเสนอต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

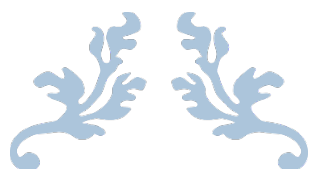
สรุปพอสังเขปก็คือว่าการทำ CRM นั้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท โดยการทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีนั้นแตกต่างกันไปตามกลุ่มของลูกค้า แต่สุดท้ายแล้วลูกค้าแต่ละกลุ่มนี้แหละที่จะทำให้เกิดอุปสงค์ต่อสินค้าของบริษัทนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง และเฉพาะเจาะจงในแต่ละกลุ่ม เมื่อถึงจุดนี้ก็จะเห็นว่าคุณค่าจากลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ออกแบบ และผลิตสินค้า หรือบริการให้เหมาะกับใจลูกค้ามากที่สุด

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.(2554). ประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRMs) ต่อองค์กร.ค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2556,จากแหล่งความรู้ด้านไอทีสำหรับเทคโนโลยีไทย เว็บไซต์ [http://www.itforsme.net/knc\\_detail.php?id=533](http://www.itforsme.net/knc_detail.php?id=533)
- ทิพย์ มณี.(2555, พฤศจิกายน). การบริหารความสัมพันธ์อันดีระหว่างเราและลูกค้าให้เป็นลูกค้าของเราที่ยั่งยืนตลอดไป .ค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2561, จาก <http://www.callcentermaster.com/What-is-CallCenter/What-is-CRM.html>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์.สืบค้น 5 เมษายน 2561). จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5398>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). CRM กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม Double Standard.สืบค้น 5 เมษายน 2561).จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5356>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน).ทำไมองค์กรต้องทำ CRM? ส่งเสริมการขาย.สืบค้น 5 เมษายน 2561).จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5828>
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. (2555). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/498709>
- Affinity Solution .( 2561, มีนาคม). ระบบ CRM คืออะไร.สืบค้น 5 มีนาคม 2561, จาก <http://www.affinity.co.th>
- SIAM INTEGRATED TECHNOLOGY. (2556). CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แห่งโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก SIAM INTEGRATED TECHNOLOGY เว็บไซต์: [http://www.sitech.co.th/index.php?view=article&catid=40:IT-news&id=71:crm-&option=com\\_content&Itemid=18](http://www.sitech.co.th/index.php?view=article&catid=40:IT-news&id=71:crm-&option=com_content&Itemid=18)
- PROSOFTCRM. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก PROSOFTCRM เว็บไซต์: <http://prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=2148&ArticleID=7847>
- CATTELECOM. (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์). การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก CATTELECOM เว็บไซต์: <http://catadmin.cattelecom.com/training/crm.html>
- Mind php. (2551). CRM คืออะไร. ค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2556, จาก Mind php เว็บไซต์: [http://www.mindphp.com/modules.php?name=News&file=article&sid=91\\_it504249203](http://www.mindphp.com/modules.php?name=News&file=article&sid=91_it504249203)

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายจุดมุ่งหมายในการที่บริษัท CRM มีอะไรบ้างและอย่างไร
2. ทำไมองค์กรต้องทำ CRM .ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
3. จงอธิบายพฤติกรรมในการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้า(Customer Buying Behavior)ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร
4. จงอธิบายประโยชน์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ต่อบริษัท
5. จงอธิบาย CRM กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม Double Standard ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
6. จงอธิบายการบริหาร CRM จะประสบความสำเร็จได้นั้นมีขั้นตอนที่สำคัญ อะไรบ้าง
7. จงอธิบายหลักการสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์



---

## เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 6

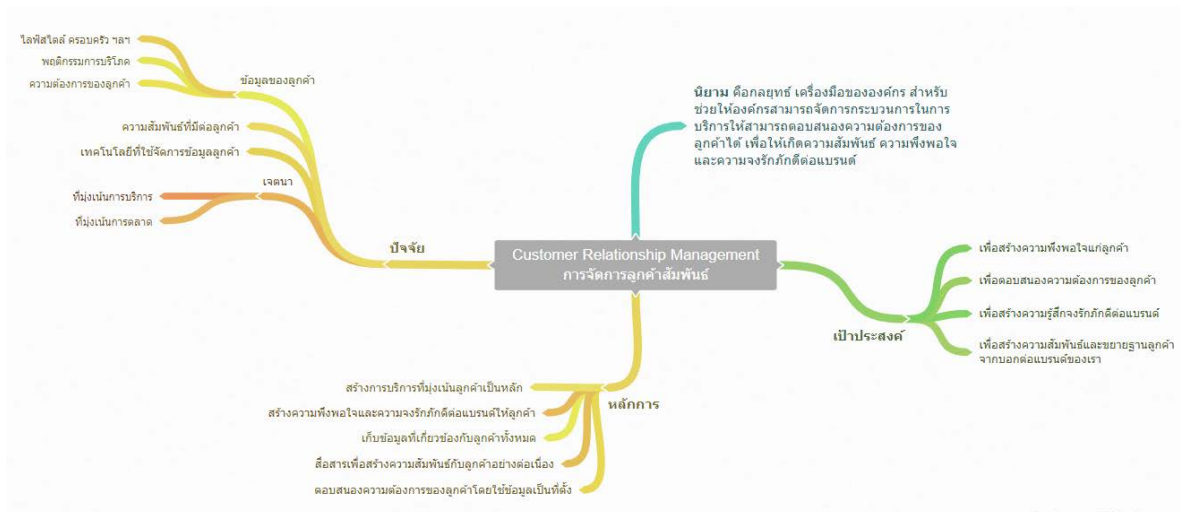
---

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า



# เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผศ. เอกฉรงค์ วรสีหะ  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการคุณภาพ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



ที่มา : [goo.gl/e3GeJc](http://goo.gl/e3GeJc)

ร้านโชวห่วยจะทำ CRM กับลูกค้าด้วยการรู้จักลูกค้าในหมู่บ้านเป็นรายคน เรียกชื่อได้ รู้จักคนในครอบครัวลูกค้า ทำตัวเป็นเพื่อนหรือญาติ บริการส่งของถึงบ้าน ยอดซื้อดีซะไว้ก่อน ได้อาติดยหนึ่งค่อยมาคิด ยอดกัน รับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์และรู้ประวัติการซื้อของลูกค้ารู้ว่าลูกค้ารายนี้ต้องการอะไร เช่นบอกว่า บุหรี่ซองก็เป็นอันรู้กันว่านี่ห่ออะไรนี่คือ CRM แบบพื้นบ้าน

สำหรับธุรกิจท่านจะทำ CRM ได้อย่างไร เรามีหลักการง่ายที่ท่านจะเริ่มทำ CRM กับธุรกิจท่าน ก่อนอื่นท่านต้องรู้ว่าลูกค้าไม่ใช่ทุกรายที่ต้องการมีความสัมพันธ์หรือความสนิทสนมกับเราและลูกค้าทุกรายมีความสำคัญต่อเราไม่เท่ากัน มีรายใหญ่ กลาง เล็ก มีที่ชอบเราหรือจำใจซื้อเรา เพราะไม่มีทางเลือกอื่น

ดังนั้น ท่านต้องรู้จักลูกค้าในมือท่านก่อนดูจากระบบข้อมูลบัญชี ย้อนหลัง หรือระบบข้อมูลลูกค้า ท่านจะรู้ประวัติการซื้อลูกค้าว่าลูกค้ารายหลักท่านเป็นใคร และรายหลักนั้นซื้อท่านประจำหรือนานๆ มาซื้อ หรือเปลี่ยนใจไปเรื่อยๆ รายใดที่เขาซื้อเรามาก นาน ท่านรู้จักเขาดีแค่ไหน รู้จักชื่อเขาไหม รู้จักนิสัยเขาไหม รู้จักความชอบส่วนตัวเขาไหม รู้จักญาติเพื่อนเขาใหม่ที่เขาอาจจะกลายมาเป็นลูกค้าประจำหรือแฟนพันธุ์แท้ของ คุณ เขาซื้อสินค้าหรือบริการอะไรของเราประจำ

ตัวอย่าง ร้านอาหารหรือก๋วยเตี๋ยวที่เราทานประจำจะรู้ว่าเราไม่ชอบใส่ถั่วงอก ต้มยำไม่ใส่ถั่วแห้งไม่ใส่น้ำตาล ไม่ใส่ผงชูรส ที่เรียกว่าแค้นมองตาที่รู้กันว่าต้องการอะไร มีพนักงานขายรถจะรู้จักลูกค้าดี รถยางแตกก็เรียกได้ พบว่าเขามียอดขายจากลูกค้าเก่าเดือนละ 5 คันและเขาขายรถแบบ ขายให้เพื่อน แนะนำบริการเดือนหนึ่งยอดขายของเขาอยู่ที่ 8-10 คัน ไม่เลวเลยใช่ไหม ขณะที่พนักงานบางคนกินไข่หรือขายได้ 1-2 คัน ดังนั้นคุณจะต้องดูลูกค้าในมือคุณและหาข้อมูลดูว่าลูกค้าคุณมีขาประจำไหม ถ้าไม่มีคุณก็ต้องเริ่มจากศูนย์ เริ่มสร้างความสัมพันธ์ รู้จักแยกแยะว่าจะเริ่มกับลูกค้า กลุ่มใดก่อน

อย่าลืมว่า CRM ไม่ใช่ การลดแลกแจกแถมเข้าไป ดิตสินบนลูกค้าให้มาซื้อต่อเนื่อง และไม่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ แต่เป็นการสร้างกำแพง ความเป็นกันเองกับลูกค้า ที่ชอบเราชอบผลิตภัณฑ์เรา ชอบบริษัทเราหรือร้านเรา

## ทำการตลาด ด้วย CRM

คงเคยได้ยินคำว่า CRM (Customer Relationship Management) หรือเคยเห็นทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับ CRM กันมานานแล้ว แต่อาจจะยังไม่มั่นใจว่าจะใช้กับบริษัทของท่านได้จริงหรือเปล่า จะต้องลงทุนอะไรบ้าง แล้วจะคุ้มกับที่ลงทุนไปหรือเปล่า บทความนี้จะแนะนำให้คุณได้รู้จัก CRM และแนวทางการนำ CRM มาใช้กับองค์กรของท่านโดยไม่ต้องลงทุนมาก

### 1. ต้องรู้จักลูกค้าของคุณ

ลูกค้าคือผู้ที่ทำให้เรามีรายได้ คุณต้องรู้ว่าธุรกิจของคุณมีรายได้จากลูกค้ากลุ่มไหน และลูกค้ารายใดเป็นลูกค้าชั้นเยี่ยมที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะเป็นไปได้ยากที่คุณจะมอบบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าได้เท่ากันทุกราย ส่วนใหญ่ถ้าลูกค้ารายไหนไม่ไว้วางใจก็จะไม่ค่อยได้รับความสนใจจากคุณ ส่งผลให้คุณต้องเสียลูกค้าดีๆไป เพราะไม่ค่อยได้รับการดูแลจากคุณ

CRM (Customer Relationship Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลลูกค้า, สินค้าที่ลูกค้าซื้อ หรือประวัติการให้บริการได้ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดตารางการเข้าบริการสำหรับลูกค้าแต่ละรายได้

### 2. สัญญาต้องเป็นสัญญา

โดยทั่วไปการซื้อขายในแต่ละครั้งจะมีเงื่อนไขการขาย, ส่งมอบ, บริการหลังการขายต่างๆ ระบุไว้เพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ผ่านไประยะเวลาหนึ่งคุณจะได้รู้ได้อย่างไรว่าคุณเคยสัญญาอะไรกับลูกค้าไว้ หรือสิ่งที่ลูกค้าร้องขอมาครั้งล่าสุดอยู่ในเงื่อนไขการให้บริการของคุณหรือเปล่า แน่แน่นอนคุณต้องเก็บสัญญาดังกล่าวไว้ถ้าสินค้าทุกชิ้น หรือ ลูกค้าทุกรายใช้เงื่อนไขเดียวกันก็คงไม่ยากเท่าไร คุณเพียงเก็บแค่วันที่ลูกค้าทำสัญญากับคุณไว้สำหรับตรวจสอบว่ายังอยู่ในช่วงสัญญาที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ก็เพียงพอ แต่ถ้าสินค้าแต่ละชิ้นที่ขายให้กับลูกค้าแต่ละรายมีเงื่อนไขการให้บริการที่ต่างกันไปแล้ว คุณก็จะเก็บไว้ที่ไหนและจะค้นหาสัญญาที่คุณทำไว้เมื่อนานมาแล้วเจอไหม ยิ่งถ้าธุรกิจของคุณเป็นการให้บริการที่มีสัญญาเป็นรายปีด้วยคุณก็จะมั่นใจได้อย่างไรว่าเงื่อนไขการให้บริการในแต่ละปีจะเหมือนกันทุกปีไป

ถ้าหน่วยงานยังใช้ระบบเอกสารธรรมดา (Hard copy) คุณอาจจะต้องเปลืองต้นทุนในการจัดเก็บเอกสาร และเสียเวลาในการค้นคืนเอกสาร แต่ถ้าคุณใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยโดยใช้การ Scan สัญญาไว้ในคอมพิวเตอร์ คุณอาจจะต้องลงทุนกับเครื่อง Scan เอกสาร และ Software ในการจัดเก็บเอกสารที่ได้ Scan ไว้ในรูปแบบของรูปภาพ ถ้าคุณเลือกใช้ Software CRM ที่มีระบบ Contract Management ซึ่งจะช่วยงานในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ได้

- การทำต้นแบบสัญญา (Contract Template) ช่วยไม่ต้องเสียเวลาร่างสัญญาใหม่ทุกครั้งที่ทำสัญญา
- การเรียกดูสัญญาตามรายชื่อลูกค้าแต่ละราย ช่วยให้คุณไม่ต้องเสียเวลาไปไล่หาสัญญาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ารายนี้เอง

CRM (Customer Relationship Management) ถือเป็นเครื่องมือทางการตลาด เป็นอาวุธลับ ที่ทำให้ผู้ใช้สินค้าเกิดความจงรักภักดีกับตัวสินค้าและต้องเลือกใช้สินค้าตัวนั้นๆอย่างต่อเนื่อง โดยเจ้าของสินค้าต้องมีการสื่อสารกับผู้ใช้สินค้าแบบ 360 องศา จนสามารถทำให้สินค้าตัวนั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตของผู้บริโภคให้ได้

เครื่องมือที่ทำให้ กระบวนการ CRM ได้ผลอย่างเต็มที่นั้น ต้องอาศัยการศึกษาข้อมูล การทำวิจัยเกี่ยวกับตลาดและสินค้า การทำไคเร้คมาร์เก็ตติ้ง ซึ่งในที่นี้ มิได้หมายถึงการส่งจดหมายให้กับกลุ่มลูกค้าเพียง

อย่างเดียว แต่หมายถึงการ สื่อสารทุกรูปแบบ ทั้งการทำไดเรกต์เมล เทเลมาร์เก็ตติ้ง การส่งอีเมล การตั้ง Call Center เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้บริโภค ซึ่งกระบวนการทุกอย่างจะได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ต้องประกอบด้วยข้อมูลในเรื่องความถี่ในการใช้บริการ (Frequency) ระยะเวลาที่ใช้บริการ (Tenure) ปริมาณการใช้จ่าย (Share of Wallet) ด้วย

### **ขั้นตอนการทำ CRM**

ประกอบด้วย

1. จัดวางวิสัยทัศน์ (Vision) เกี่ยวกับ CRM ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการ โดย CEO ขององค์กรต้องให้ความสำคัญมาเป็นอันดับแรก
2. สร้างศักยภาพ (Create Performance) ด้วย CRM โดยจะต้องเข้าใจลูกค้า ก่อนเจาะลึกเข้าไปถึงส่วนในใจของลูกค้า หรือที่เรียกว่า Consumer Insight เข้าถึงจุดประสงค์และความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ได้ก็ต่อเมื่อมีการจำแนก (Identification) ลูกค้าขององค์กรว่าเป็นใครบ้าง โดยการเก็บข้อมูลไว้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลของลูกค้าองค์กรว่าเป็นใครบ้าง เช่น ชื่อลูกค้า ข้อมูลสำหรับติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น จากนั้น จัดกลุ่มลูกค้า (Differentiation) คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าแต่ละคน และจัดแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณค่าที่ลูกค้ามีต่อบริษัท โดยจะต้องค้นหาให้ได้ว่าลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าต้องการอะไร รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Interaction) เพื่อเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง
3. Customization คือ การสร้างสรรค์มาตรการ กลยุทธ์ในการสนองตอบคุณค่าของลูกค้า (Value of Customer : VOC) อย่างเหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า
4. ค้นหาเครื่องมือ ซอฟต์แวร์ เทคโนโลยี หรือโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ไม่จำเป็นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด เพื่อใช้สำหรับกระบวนการจัดทำ CRM ในองค์กรทั้งหมด
5. การเปลี่ยนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ ความรู้สึกของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยากที่สุด ฉะนั้น ให้เริ่มต้นจากกลุ่มเล็กๆก่อน อาจจะเริ่มจากแผนกขาย แผนกการตลาด แผนกบริการลูกค้า แล้วค่อยๆขยายไปที่ละแผนกๆ แล้วสิ่งสำคัญที่สุด คือ การฝึกอบรม (Training) ให้กับพนักงานทุกระดับ ให้เข้าใจในแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่ หรือการตลาดกระบวนทัศน์ใหม่ เพื่อให้ทุกระดับมีแนวความคิดที่เหมือนกัน หรือไปในทิศทางเดียวกัน

### **ระบบสารสนเทศลูกค้า (CUSTOMER INFORMATION SYSTEM)**

เป็นวิธีการอีกกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรธุรกิจ ต่างนำมาใช้ในเป็นลักษณะของระบบการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) หรือการวางแผนทรัพยากรในองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) มีหลายองค์กรได้นำมาพัฒนา และนำเอาระบบสารสนเทศลูกค้า มาใช้ในการทำงานร่วมกันกับพนักงาน และลูกค้าของพวกเขา เพื่อประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูลและแสดงรายงานต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรธุรกิจและลูกค้าได้ดี

### **เป้าหมายสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า คือ**

การให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในการบริการ มีหลายองค์กรธุรกิจได้พัฒนาระบบการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ขึ้นมาเป็นโปรแกรมที่ทำงานได้ทั้งแบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล เรียกว่า ระบบสารสนเทศ



ลูกค้า (Customer Information Systems : CIS) มีประโยชน์มากต่อองค์กรธุรกิจ ในการนำมาใช้พัฒนาคุณภาพในงานบริการ มีรายละเอียดคือ

- เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อกับลูกค้า เมื่อมีลูกค้าใหม่เข้ามาในบริษัท ลูกค้าจะต้องทำการลงทะเบียน และระบบการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) จะทำการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าลงในฐานข้อมูล เช่น ชื่อ-นามสกุล ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ โทรสาร อีเมลล์ เป็นต้น ทำให้บริษัทสามารถติดต่อกับลูกค้าได้สะดวกรวดเร็ว หรือเมื่อลูกค้าทำการแจ้งเรื่องใดๆ เข้ามา ก็สามารถให้คำตอบกลับไปได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถเข้ามาตรวจสอบประวัติการสั่งซื้อ และสถานะการจัดส่งสินค้าหรือบริการของตนเองได้ ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถรักษฐานลูกค้าเก่าได้อย่างดีทีเดียว
- เพื่อการให้บริการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้วยเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวก ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เช่น ฐานข้อมูลการขาย การตลาด และอื่นๆ ระบบสารสนเทศลูกค้าจึงมีส่วนช่วยในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้ โดยที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ และจัดการการร้องเรียน และการบริการที่ลูกค้าร้องขอเข้ามาได้ นอกจากนี้ยังมีระบบ (Call Center) เหมือนเป็นตัวแทนสนับสนุนบริการลูกค้า ซึ่งช่วยตอบคำถาม (Help Desk) และช่วยในการบริการลูกค้าซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินค้า และการบริการ โดยช่วยให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีการพัฒนา Web Application เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาวิธีแก้ไข-ช่วยเหลือได้ด้วยตนเอง, เรียนรู้ผลิตภัณฑ์และศึกษาข้อมูลต่างๆ ของบริษัทได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลของบริษัทได้เป็นการส่วนบุคคล (Personalization)
- เพื่อเป็นประโยชน์ด้านการตลาด ระบบสารสนเทศลูกค้า จึงมีส่วนช่วยในการทำการตลาดให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น เนื่องจากการช่วยส่งเสริมการขายแล้วยังช่วยติดตามผลตอบรับของลูกค้าได้โดยตรง อีกทั้งยังช่วยในการวิเคราะห์ลูกค้า และช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ลูกค้าสามารถบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เช่น เมื่อมีการร้องขอข้อมูลเข้ามา ก็จะได้รับบริการตอบกลับอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการขาย การบริการ หรือแม้แต่เรื่องร้องเรียน เป็นต้น
- เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศของลูกค้า จะช่วยตัดสินใจในเรื่องการให้สินเชื่อ หรืออนุมัติสินเชื่อ ซึ่งอาจเรียกดูประวัติของลูกค้าได้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า

โครงการ CRM หลาย โครงการประสบความสำเร็จอันเนื่องมาจากขาดข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลจะต้องถูกดึงออกมาจากหลายแหล่ง ที่เป็นฐานข้อมูลในระดับแผนกและฝ่าย เช่น ข้อมูลด้านการขาย การผลิต ห่วงโซ่อุปทาน โลจิสติกส์ การเงิน และการบริการ เป็นต้น ซึ่งต้องการระบบซึ่งสามารถบูรณาการข้อมูลเหล่านี้ให้มีโครงสร้างเป็นไปอย่าง ที่ต้องการภายใต้คุณภาพของข้อมูลที่สูง และการเชื่อมโยงการใช้ข้อมูลระหว่างกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว

เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จึงถูกนำมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน อาทิ

- 1) ระบบการตลาดอัตโนมัติ (Market Automation) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะบุคคล (Personalization) ประวัติลูกค้า (ประเภทของสินค้าที่ซื้อ จำนวนมูลค่าในการซื้อ ความถี่ในการซื้อ) การตลาดทางไกล (Tele-Marketing) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่

เหมาะสมให้กับลูกค้าในเวลาที่เหมาะสม การใช้เทคนิคการขุดค้นข้อมูล (Data Mining) จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ให้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การขายอัตโนมัติ (Sales automation) กระบวนการขายเป็นกระบวนการที่ทำให้สินค้าไปสู่มือลูกค้า หรือการให้บริการกับลูกค้า กระบวนการจะเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลของสินค้าและราคา ลักษณะเด่น การจัดสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การต่อรองราคา การตรวจสอบวงเงินของลูกค้า การทำสัญญา และการบริหารสัญญา ระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม การนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้า ลูกค้า ติดต่อกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทั้งในที่ทำงาน หรือแม้ในขณะที่อยู่กับลูกค้า

3) บริการ (Service) เป็นงานให้บริการลูกค้า ได้แก่ ระบบ call center การตอบคำถามของลูกค้า การบริหาร Workflow การโต้ตอบผ่านระบบ IVR (Interactive Voice Response) ศูนย์บริการ การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อให้บริการดาวน์โหลดไฟล์ รับ แจ้งปัญหาการให้ข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

4) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย สำหรับเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้แก่

- a. คลังข้อมูล (Data Warehousing) เป็นการรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่นระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจะเก็บในลักษณะสรุป ประวัติการทำธุรกรรม และแนวโน้มต่างๆ เช่นรูปแบบทางธุรกิจ ยอดขาย การเติบโตทางเศรษฐกิจ
- b. การขุดค้นข้อมูล (Data Mining and OLAP) เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการ จากระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ
- c. การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเช่น การใช้ เว็บไซต์เทคโนโลยี การใช้ e-mail การใช้ระบบส่งข้อความ (Instant messaging) เช่น MSN messenger หรือ ICQ
- d. ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) การใช้ระบบ PC telephony รวมถึง Internet telephony ซึ่ง เป็นการรวมระบบโทรศัพท์เข้ากับระบบงานต่างๆ เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า การขาย การเงิน และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว
- e. ระบบโทรศัพท์มือถือ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถรับส่งข้อมูลได้ทั้งในรูปแบบของ ภาพ เสียง ข้อมูล ภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือทั้งที่มีอยู่และอัตราการเติบโตที่สูง ขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้โทรศัพท์มือถือ มีบทบาทสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะทำให้ธุรกิจสามารถให้บริการดีขึ้นโดยใช้ต้นทุน ที่ลดลง สามารถใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในการปรับปรุงระบบการ จัดการลูกค้าสัมพันธ์แบบเก่าเป็นระบบที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเรียก ว่า ระบบ

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ e-CRM) ซึ่ง จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องใช้เทคโนโลยีในกลุ่มหลักๆ ที่แบ่งได้ดังนี้

- 1) เทคโนโลยีการจัดการฐานข้อมูล (Database Technology) ใช้สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพการ เก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก เทคโนโลยีที่สามารถโต้ตอบได้ (Interactivity) เช่น เว็บไซต์ ศูนย์บริการข้อมูลข่าวสาร หรือวิธีการอื่นๆ ที่ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัทได้ ทันทีที่ต้องการ เป็นต้น
- 2) เทคโนโลยีการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานเดียวกันเป็นจำนวนมากแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Mass Customization Technology) เพื่อให้บริษัทเสนอขายสินค้าและบริการ แตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้า
- 3) เทคโนโลยีด้านโทรคมนาคม (Telecommunication) เพื่อตอบสนองด้านการติดต่อสื่อสาร อย่างไรก็ตาม การบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (E-CRM) จะ ประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องให้ ความสำคัญในด้านการบริหาร จัดการ และการตลาด การเลือกสรรผลิตภัณฑ์และบริการ การฝึกอบรมและ การพัฒนา การเลือกใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เหมาะสม ต้องมีการออกแบบระบบอย่างรัดกุม เหมาะสมกับ ธุรกิจ และเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ที่เลือกใช้ รวมทั้งต้องก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี โทรคมนาคมในอนาคต

### เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการทำ CRM

การทำ CRM นั้น จะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่ทำกันในระดับ ปฏิบัติการ หรือ ระดับ Middle Management เพราะ CRM ไม่ใช่หมายถึงแผนกขายและการตลาด หรือ แผนกบริการหลังการขายเท่านั้น แต่หากจะทำ CRM ต้องหมายถึงการเปลี่ยนวิธีคิดและต้องเปลี่ยนแปลงทั้ง องค์กร ไม่ใช่แค่แผนกการตลาดเท่านั้น ต้องตั้งแต่มหาหน้าประตูไปถึง CEO ของบริษัทเลยทีเดียว แต่ทุกวันนี้ หลายๆ บริษัทที่ทำ หรือนำเอา CRM มาใช้นั้น ต่างทำกันเฉพาะแผนกการตลาดส่วนใหญ่ ทำให้โครงการ CRM ส่วนใหญ่ถึงล้มเหลว

Prof. Day จาก Wharton School ได้ข้อสรุปว่า ความสามารถที่เหนือกว่าในการบริการและรักษา ลูกค้าให้คงอยู่ ทั้งสร้างผลกำไรสูงสุดนั้น มาจากองค์ประกอบ 3 อย่าง ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า นั่นก็คือ

1. การปรับตัวและการทำความเข้าใจในองค์กร (Orientation) ที่จะทำให้แนวความคิดของ “การรักษา ลูกค้า” เป็นหัวใจในการทำงานของพนักงานทุกคน ทุกระดับ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ (Information about Relationship) ซึ่งหมายถึงการรวบรวม ข้อมูลที่มีประโยชน์เกี่ยวกับตัวลูกค้า และระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงาน ต่างๆ เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบริการลูกค้า เป็นต้น
3. รูปแบบองค์กร (Configuration) การจัดรูปแบบขององค์กรให้อยู่ในแนวเดียวกัน ที่มุ่งสู่การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า ด้วยการสร้างกลไกของ Incentives การวัดประ-สิทธิภาพในการบริการของ พนักงานแต่ละแผนก โครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการสร้างความรับผิดชอบต่อแต่ละคนและแต่ละ แผนก หรือหน่วยงาน

มากไปกว่านั้นบริษัทส่วนใหญ่ที่ล้มเหลวใน CRM นั้นเพราะ บริษัทที่นำ CRM ไปใช้มักมีการจัดรูปแบบ ขององค์กรไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของการบริการลูกค้า หรือลูกค้าคือหัวใจสำคัญขององค์กร (Bad Configuration) ในขณะที่หลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ CRM (Customer Relationship

Management) นั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีระบบ Orientation ที่ดี กล่าวคือ พนักงานทุกระดับชั้นต้องได้รับการฝึกอบรมและสร้างแนวความคิดใหม่ของการทำงาน หรือ Re-engineering the Process ในการฝึกอบรมนั้น จะไม่ทำเฉพาะแผนกการตลาดและการขายเท่านั้น แต่จะต้องอบรมตั้งแต่ระบบผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงยามของบริษัท

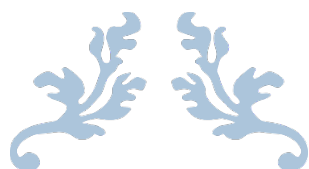
ในยุคที่เศรษฐกิจโลกล้มเหลว ทำให้ความต้องการสินค้าและบริการหดตัวลง การหาตลาดใหม่ดูจะเป็นเรื่องที่ยาก และไกลตัวมาก เพราะทุกประเทศต่างรัดเข็มขัด และให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูเศรษฐกิจให้เข้มแข็ง การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ (CRM) จึงเป็นทางเลือกหนึ่งของเทคนิคการทำตลาดสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกเช่นนี้

## เอกสารอ้างอิง

- บริษัท โปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). CRM ไม่ใช่ การลดแลกแจกแถม.สืบค้น 5 เมษายน 2561). จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5308>
- บริษัท โปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). ทำการตลาด ด้วย CRM. สืบค้น 5 เมษายน 2561). จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=1822>
- บริษัท ไอ เอ็ม ดี จำกัด.(2560).ระบบสารสนเทศลูกค้า (CUSTOMER INFORMATION SYSTEM). . สืบค้น 25 มกราคม 2561). จาก <http://www.imd.co.th/knowledges.php?id=7>
- วราพงษ์ ไธนาภิจ.(2555). E - CRM (Electronic - Customer Relationship Management). สืบค้น 21 มีนาคม 2561, จาก<http://waraphong23.blogspot.com/2012/02/9-e-crm.html>

## คำถามท้ายบท

1. ในทำการตลาด ด้วย CRM ในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับประเด็นใดบ้าง อธิบาย
2. จงอธิบายขั้นตอนการทำ CRM ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. ระบบสารสนเทศลูกค้า (CUSTOMER INFORMATION SYSTEM) มีลักษณะเป็นเช่นไร
4. เป้าหมายสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า คืออะไร (อธิบาย)
5. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีองค์ประกอบอะไร
6. จงอธิบายระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ e-CRM) ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
7. เงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการทำ CRM ควรจะมีลักษณะเป็นเช่นไร



---

# เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 7

---

การจัดการความสัมพันธ์เพื่อการรักษาลูกค้าใหม่



## การจัดการความสัมพันธ์เพื่อการรักษาลูกค้าใหม่

เอกฉกรรจ์ วรสีหะ  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการคุณภาพ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



## ถึงเวลาที่เรควรทำ การตลาดสัมพันธ์ (CRM)

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา พวกเรานักการตลาดและนักธุรกิจที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาไม่ให้อยู่นิ่งมักจะได้อินได้ฟัง การจัดสัมมนาและ Workshop เกี่ยวกับเรื่อง CRM หรือการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือบางทีเราก็เรียกว่า เป็นการทำการตลาดสัมพันธ์แต่เรามักจะมีประสบการณ์กับ การจัดสัมมนาที่ลงท้ายด้วยการโฆษณาขาย Software Solution ของคนจัดและพยายามบอกเรา ว่า Software ของเขาสามารถทำได้ทุกอย่างที่เราต้องการ

ว่าด้วยการตลาดความสัมพันธ์ ทำไมต้องมีการตลาดความสัมพันธ์ (Relationship Marketing)? ก็เพราะถ้าคุณสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดี คุณก็จะสามารถรักษายอดขายของคุณได้ Relationship Marketing หรือ RM คืออะไร? RM คือยุทธศาสตร์ใหม่ คือ เรื่องของการใช้เทคนิคและเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้คุณชนะใจลูกค้าและรักษาลูกค้านั้นของคุณไว้ตลอดชีวิตหรือเรียกว่า Lifetime Customer ความแตกต่างระหว่างการทำ RM กับการทำการตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) คืออะไร?

**หนึ่ง :** การตลาดแบบดั้งเดิมนั้นเป็นการทำการตลาดที่มุ่งเน้นที่ส่วนแบ่งตลาดเป็นสิ่งสำคัญในขณะที่การตลาดแบบ RM เราต้องการส่วนแบ่งของลูกค้า (Share of Customer) การที่เราจะทุ่มเงินให้ได้ลูกค้ามาซื้อสินค้า หรือบริการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นไปได้ยากขึ้นเพราะลูกค้าในปัจจุบันมีจำกัดฉะนั้นสิ่งที่บริษัทธุรกิจจะทำได้ในศตวรรษนี้ คือ ทำอย่างไรที่จะให้คนๆหนึ่งซึ่งเป็นลูกค้าของท่านซื้อเพิ่มขึ้นจาก 20% เป็น 40% เท่านั้นเอง ท่านก็สามารถเพิ่มยอดขายอีกเท่าตัวนั่นคือ Share of Customer หรือส่วนแบ่งของลูกค้า

**สอง :** การทำการตลาดแบบดั้งเดิมเป็นความพยายามที่จะสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เช่น แชมพูสำหรับผมแตกปลาย ผมแห้ง ผมมัน ขณะที่ RM มุ่งเน้นที่การสร้าง ความแตกต่างของลูกค้า (Differentiate Customer) คุณต้อง Differentiate Customer ยกตัวอย่างพฤติกรรมลูกค้า ลูกค้าบางกลุ่มเป็นลูกค้าที่สบายๆ บางกลุ่มเป็นลูกค้าที่จู้จี้แต่ก็ยังพอรับได้ แต่ลูกค้าบางกลุ่มที่ Super JJ คือจู้จี้แอนด์จุกจิกพวกนี้คุณต้องค่อยๆ ใส่พานประเคนไปให้คู่แข่งคุณ คือ ยกขึ้นกระตักไปให้คู่แข่ง !! ต้อง Differentiate Customer ไม่ใช่ไป Differentiate Product ครับ

**สาม :** การทำการตลาดแบบดั้งเดิมจะเน้นบริหารจัดการเรื่องผลิตภัณฑ์ แต่ถ้าเป็น RM คุณจัดการที่ลูกค้า ทำอย่างไรที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด? เพราะฉะนั้น กล่าวโดยสรุป ก็คือ การตลาดแบบดั้งเดิมเป็นการผลิตสินค้าก่อนแล้วค่อยไปหาคนมาซื้อ แต่ถ้าเป็นการตลาดยุคใหม่ หรือการตลาดความสัมพันธ์ (RM) หรือการตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One-to-One Marketing) หรือ CRM ที่เราพูดกัน คุณต้องไปสำรวจหาลูกค้า ก่อนที่คุณจะไปเสนอสินค้า เช่น ลูกค้าชอบอะไร? ลูกค้าชอบรสตั้มยำหมูสับ แต่ไปออกตั้มยำอย่างอื่นก็อาจจะไม่มีใครซื้อ เหตุผลที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากตลาดและอุตสาหกรรมส่วนใหญ่กำหนดหรือมุ่งไปที่ลูกค้ามากกว่าตัวสินค้า ประกอบกับลูกค้ามีอิสระมากขึ้น มีความต้องการมากขึ้น ฉลาดมากขึ้น มีการศึกษาดีขึ้น

สมัยก่อนเราได้ยินว่า ของดีราคาถูกมีที่ไหน? แต่ลูกค้าวันนี้บอกว่ามี ! ของดีแล้วต้องราคาถูก ! ถ้าของดีราคาแพงก็มีซื้อเพื่อสร้างความได้เปรียบองค์กรต่างต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและลูกค้ามากยิ่งขึ้น เราเรียนรู้ตำราพิชัยสงครามซุนวูว่ารู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง ผมอยากถามท่าน ผู้อ่านว่า จะมีสักกี่คนที่รู้เขา เผลอๆยังมีที่ไม่รู้เราด้วยไม่รู้ว่าตัวเองขายสินค้าอะไร? ไม่รู้ว่าตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทคืออะไรด้วยซ้ำไป? ลองถามเจ้านายหรือลูกน้องท่านดูซิครับนี่จึงเป็นประเด็นสำคัญที่สุด ถ้าคุณยังไม่รู้แม้กระทั่งตัวเองคือใคร? คุณจะไปสู้กับเขาได้อย่างไร? โนโลกทุกวันนี้

ทุกองค์กรต่างมุ่งความสนใจและให้ความสำคัญไปที่การเพิ่มความถี่ของการซื้อหรือการใช้มากกว่าโดยเน้นไปที่ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีเหตุผลที่ทำให้เช่นนั้นได้ ก็เพราะว่าวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่ทำให้เราสามารถทำการตลาดแบบเฉพาะเจาะจงได้ สามารถเข้าถึงลูกค้าแบบถึงตัวได้ทำให้เราได้ศัพท์ใหม่ทางการตลาดที่เรียกว่า Mass Customization ก็คือ ทำแบบเฉพาะเจาะจงให้กับแต่ละคนได้เป็นจำนวนมากๆ ด้วยโดยอาศัยเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และยังสามารถทำให้เราเพิ่มการตอบรับจากลูกค้าได้มากขึ้น ฉะนั้นการที่มีอินเทอร์เน็ต และเศรษฐกิจดิจิทัลเกิดขึ้นมานี้ ทำให้องค์กรต่างๆ ตื่นตัวและปรับตัวกับเทคโนโลยีเหล่านี้ โดยเฉพาะการเปิดรับคนรุ่นใหม่ เข้าแทนที่พนักงานรุ่นเก่าที่จะเป็นไม้แก็ดตัดยาก และมีปัญหาการใช้เทคโนโลยีเนื่องจากโลกเราเป็นโลกาภิวัต ฉะนั้น พวกเรานักการตลาดรุ่นใหม่ เราจะต้องรับมือกับภาวะความซับซ้อนทางเศรษฐกิจที่หลายคนพูดกันตลอดเวลาว่าปีนี้และปีหน้าอาจจะเกิดภาวะเงินฝืดและเศรษฐกิจโลกตกต่ำ เพราะสงครามอิรัก แต่สำหรับผมคิดว่า ภาวะเงินฝืดน่าจะไม่เกิดยกเว้นอเมริกาโจมตีอิรัก และทำให้สงครามยืดเยื้อ กว่าบทความนี้ออกตีพิมพ์ สงครามก็คงจะจบแล้ว ดังนั้น สิ่งที่ผมอยากฝากไว้คือ เราจะต้องประเมิน Resource ของท่านใหม่ ต้องมีการพิจารณาทรัพยากรในองค์กรใหม่ คือ

**1. ส่วนผสมทางด้านภูมิศาสตร์ (Geographical Mix)** จากเดิมที่ขายสินค้ากันทุกภาคเลย ทั้งที่สินค้าบางตัวของคุณอาจจะแข็งแรงและทำกำไรได้เฉพาะบางภาค บางภาคอาจไม่ได้กำไร เพราะฉะนั้น ควรจะตัดภาคที่ไม่ได้กำไรทิ้งไหม? แล้วรวมทรัพยากร ดึงทหารหรือถอนทหารกลับมาเสริมจุดที่เราแข็งแกร่งที่สุดและมีกำไรดีที่สุดในที่หรือเปล่า? ผมเคยได้ยินผู้บริหารท่านหนึ่งพูดประโยคหนึ่ง ตอนที่เกิดวิกฤตต้มยำกุ้งใหม่ๆ ผมชอบมาก เขาบอกว่าบางครั้งเราจำเป็นต้องยอมแพ้อบบางสมรรถนะ เพื่อเอาชนะสงครามในที่สุด และตัวอย่างที่เราได้เห็นก็คือการที่ CP ตัดขายทิ้งทุกอย่างที่ไม่ใช่ Core Business ของตัวเองหลังเกิดวิกฤต เหลือแต่ธุรกิจหลักของเขาอยู่ 3 อย่าง นั่นคือ ธุรกิจการเกษตร ธุรกิจโทรคมนาคม กับธุรกิจค้าปลีก

**2. ส่วนผสมทางด้านเซ็กเมนต์ตลาด (Market Segmentation Mix)** คุณเลือกทุก เซ็กเมนต์ไม่ได้ก็เหมือนกันคุณต้องพิจารณาใหม่ว่า ส่วนของตลาดส่วนไหนที่มีผลกำไรที่สุด แล้วมุ่งไปที่ตลาดนั้น

**3. ส่วนผสมทางด้านลูกค้า (Customer Mix)** กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดที่ทำให้เงินให้คุณมากที่สุด ดูแลเขาให้ดีที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง รักษาลูกค้าที่ให้กำไรสูงสุดต่อองค์กรของเราไว้

**4. ส่วนผสมทางด้านผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย (Product, Channel & Promotion Mix)** ก็เหมือนกัน คุณต้องตัดสินใจว่า คุณต้องการจะบุกเพื่อจะได้ส่วนแบ่งตลาดหรือตั้งป้อมเพื่อรักษาส่วนที่คุณมีอยู่ในสถานการณ์แบบนี้ โอกาสที่คุณจะได้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มคงยากมากยิ่งขึ้นถ้าคุณเป็นผู้นำตลาด (Brand Leader) ยิ่งเป็นช่วงที่ลำบากที่สุดในการที่จะล้มหรือฆ่าแบรนด์อันดับ 2, 3, 4 ฉะนั้น คุณต้องแน่ใจว่า จะสามารถคงค้ำมั่นสัญญาที่มีคุณค่าโดยผ่านแบรนด์ของท่าน (Maintain the Value Proposition Promise by Your Brand) ด้วยการระดมทรัพยากรทั้งหมด เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่า คุณจะคงรักษาภาพลักษณ์และค้ำมั่นสัญญาที่คุณให้กับลูกค้าไว้ได้ แล้วก็พยายามที่จะเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ แทนที่จะเข้าสู่สงครามราคา

## วิธีสร้างความสุขให้ลูกค้า สำหรับคนบริการ

เคล็ดลับไม่ลับของการสร้างความประทับใจ ให้แก่บุคคลที่คุณติดต่อกับ นั่นก็คือ การสังเกต (Observation) เป็นการค้นหาข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นของลูกค้า

โดยอยู่บนหลักการที่ว่า “ ทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจและสนใจที่จะใช้บริการของเราต่อไป”  
กระบวนการสังเกตที่มีประสิทธิภาพ มิใช่แค่สักแต่ว่าสังเกตเพื่อหาข้อมูลเท่านั้น

การสังเกตที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการบูรณาการข้อมูลที่ได้รับ นั่นก็คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดพฤติกรรมตอบกลับว่า ควรจะแสดงออกต่อลูกค้าอย่างไรให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุด การสังเกตก่อให้เกิดการกระทำในเชิงรุก (Proactive) โดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าร้องขอรับบริการบริการก่อน ถือได้ว่าเป็นการแสดงออกที่เหนือความคาดหวัง ซึ่งพฤติกรรมนี้เองย่อมเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจแก่ลูกค้าให้ลูกค้าคิดถึงและอยาก ใช้บริการของเราต่อไป

การสังเกตก็คือ การเอาใจใส่ในตนเอง ก่อนอื่นเลยตัวคุณจะต้องใส่ความรักที่จะพัฒนาและปรับปรุงการบริการของตนเอง ก่อน และเมื่อคุณเกิดความคิดความรู้สึกเช่นนี้ คำถามที่จะตามมาก็คือ ลูกค้าต้องการบริการอะไรจากเรา และเราควรจะทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจและอยากขอรับบริการจากเราอีก การสังเกตจึงเป็นกระบวนการเริ่มต้นให้เกิดการกระทำต่าง ๆ เพื่อสร้างความประทับใจแก่บุคคลรอบข้าง

แล้วเราควรเอาใจใส่ใจลูกค้าในเรื่องใดบ้าง ?? มีหลายเรื่องอยู่เหมือนกันที่อาจจะถูกมองข้ามไป หรือบางคนอาจจะมองว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญเท่าไรนัก ดิฉันขอสรุปเรื่องที่คุณควรสังเกตลูกค้าด้วยการตั้งคำถามในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

### สังเกตถึง “ ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า”

เรื่อง เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เป็นข้อมูลของลูกค้าสามารถสร้างความประทับใจที่มีต่อตัวคุณได้ ขอเน้นนะคะว่าข้อมูลทั่วไปมิใช่เป็นข้อมูลที่เป็นความลับ หากลูกค้าไม่ประสงค์อยากจะให้ข้อมูลแก่คุณ คุณเองไม่จำเป็นต้องไปล้วงลูกแบบว่าถามซ้ำซ้ำ ถามแล้วถามอีก เพราะถ้าเป็นแบบนี้แล้วรับรองได้ว่า ลูกค้าไม่ H-A-P-P-Y แน่นอนดีไม่ดี คุณเองอาจจะต้องเสียลูกค้าไปในที่สุด สำหรับการหาข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า ไม่ยากเลยคะ ง่ายนิดเดียว เพียงแต่สังเกตและถามตนเองว่า “ อะไร” เป็นเรื่องที่ลูกค้าชอบบ้าง เช่น ชอบทานอาหารไทยอะไร ชอบสีอะไร กีฬาสุดโปรดคืออะไร นักร้องสุดปลื้มเป็นใคร

### สังเกตถึง “ สิ่งที่ลูกค้ากระทำจนเป็นนิสัย”

กิจวัตร ประจำวันที่ลูกค้าทำ แตกต่างจากข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า นั่นก็คือ เป็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กัน ที่เรียกว่า “ นิสัย” เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นจากภายในที่แสดงออกมาภายนอกอยู่บ่อยครั้ง เช่น ก่อนเริ่มทำงานทุกครั้ง มักจะอ่านหนังสือพิมพ์ จิบกาแฟ หรือมักจะเดินไปหาเพื่อนอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อเดินกลับบ้านด้วยกัน หรือมักจะโทรศัพท์หาหวานใจทุก 6 โมงเย็น เห็นไหมคะว่า กิจวัตรประจำวัน จึงเป็นการกระทำที่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกที่กระทำเป็นประจำในรูปแบบของการตอบสนอง หรือตอบรับให้เห็นชัดที่มีแนวโน้มอาจจะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนก็ได้ แตกต่างจากข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นความชอบลึก ๆ ที่อยู่ภายในที่เปลี่ยนแปลงค่อนข้างยากถึงยากมาก

### สังเกตถึง “ สีหน้าที่ลูกค้าแสดงออก”

สีหน้าสามารถบ่งบอกได้ถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้พูดได้เช่นกัน โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่สามารถเก็บอารมณ์ได้ มักจะเป็นบุคคลที่แสดงออกมาทางสีหน้า เป็นบุคคลที่มีสีหน้าผันแปรโดยตรงกับอารมณ์ เช่น “ โกรธ” ก็ทำหน้าบึ้งตึง ไม่พูดไม่จากับใคร หรือ “ ชอบ” ก็ยิ้มแย้มแจ่มใส หน้าตาสดชื่น ฉาย

แววตาแห่งความสุข หรือ “ เบื่อ ” ก็ทำหน้าที่หมดอาลัยตายอยาก แววตาสลดหดหู่ พบว่าการให้บริการที่ดีและให้ลูกค้าประทับใจนั้น ความสามารถในการสังเกตสีหน้าที่แสดงออกมาย่อมทำให้คุณปรับกลยุทธ์หรือวิธีการในการแสดงพฤติกรรมตอบกลับแก่ลูกค้าให้เหมาะสม เช่น หากลูกค้ากำลังชี้แจงข้อมูลให้ลูกค้า และลูกค้าทำหน้าเบื่อ ๆ สายตาสลดหดหู่ ตัวคุณควรปรับเปลี่ยนวิธีการนำเสนอข้อมูล มิใช่WAYมัวแต่ดันทุรังนำเสนอข้อมูลตามวิธีการเดิม ๆ ของตนเองอยู่

### สังเกตถึง “ คำพูดที่ลูกค้าตอบกลับหรือสื่อออกมา ”

คำพูดที่ได้ยินได้ฟังมา จะแสดงให้เห็นชัดว่าลูกค้ามีความรู้สึก ความต้องการอะไรจากเรา เรามีความชอบหรือไม่ชอบบ้างหรือไม่ ตัวคุณเองสามารถคาดเดาว่า ณ ขณะนี้ลูกค้ากำลังอยู่ในสภาวะอารมณ์อย่างไร เช่น “ เฮ้ย!! เบื่อสุด ๆ เลย ” หรือ “ ทำไมคุณถึงทำงานแย่มากขนาดนี้ ” หรือ “ จะเอาอะไรหนักหนา งานที่ส่งมอบให้หายไป ทำไมเดี๋ยวแก่ แก่แล้วแก่อีก เบื่อจะแย่อยู่อแล้ว ” นักสังเกตชั้นยอด หากสามารถจับสีหน้าและคำพูดของลูกค้าได้ว่า ตอนนี้นักลูกค้ากำลังรู้สึกอะไร เป็นอย่างไร รับรองได้ว่า พวกเขาจะเป็นคนมีเสน่ห์ที่สามารถเข้ากับใครต่อใครได้ แต่นั่นหมายความว่านักสังเกตเหล่านั้น จะต้องเป็นนักบริหารคนจากสีหน้าและคำพูดของลูกค้าที่รับรู้ได้เช่นกัน

### สังเกตถึง “ ข้อมูลทางอ้อมที่เกิดขึ้น ”

คุณไม่ควรละเลยข้อมูลทางอ้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารที่บังเอิญได้ยินได้ฟังมา หรือการขาดการติดต่อของลูกค้า อยู่ ๆ ลูกค้าเกิดหายไปไม่มีการตอบกลับด้วยวิธีการใด ๆ เลย และหากตัวคุณเองเจอสถานการณ์เช่นที่ว่านี้ ขอให้ตระหนักไว้เลยว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นสัญญาณเตือนภัยที่ไม่ธรรมดา ซึ่งบ่งบอกได้ว่าคุณอาจจะสูญเสีย ลูกค้าไป ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม จงอย่าปล่อยปะละเลย และไม่ควรมุ่งดูตาย สิ่งแรกที่ต้องตั้งข้อสังเกต ก็คือ เพราะเหตุใดลูกค้าจึงไม่ติดต่อกลับมา การหาเหตุผลดังกล่าวนี้ไม่ยากเลย มีวิธีการหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสอบถามจากลูกค้าตรง ๆ ถึงความรู้สึกที่มีต่อการให้บริการ หรือการสอบถามจากบุคคลที่เกี่ยวข้องก็ย่อมได้

## การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้านั้นสำคัญไฉน – CRM

CRM - Customer Relationship Management หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างหนึ่งซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อช่วยธุรกิจให้สามารถจัดการกระบวนการต่างๆ ภายในให้ดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้ำที่มีต่อองค์กร ค้นหาความชอบ รสนิยมของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด นำมาซึ่งความภักดีของลูกค้า รายได้ที่เพิ่มขึ้น และการทำกำไรระยะยาว

ปัจจุบันมีผู้ประกอบการหน้าใหม่เกิดและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลาดธุรกิจตอนนี้จึงไม่ได้แข่งกันที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่รวมไปถึงการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า ใครที่เทคแคร์ได้ดีกว่าก็ได้ใจลูกค้าไปมากกว่า จึงไม่น่าแปลกใจที่หนึ่งในตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจขององค์กรจะมีลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย การรักษาลูกค้าให้อยู่กับเราได้นานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างให้ความสนใจ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นเทคนิคหนึ่งที่องค์กรจำนวนมากนำมาใช้ และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวยังเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งในการสร้างแบรนด์ขององค์กรอีกด้วย

ผศ.ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ ได้นิยาม CRM ไว้ว่า กิจกรรมทางการตลาดที่กระทำต่อลูกค้า โดยมุ่งให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท ทั้งนี้จะมุ่งเน้นกิจกรรมการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเป็นระยะเวลายาวนาน



เราสามารถนำ CRM ไปเป็นแนวทางในการบริหารลูกค้าความสัมพันธ์ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้าร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการดำเนินงาน ฝ่ายการตลาดสามารถวิเคราะห์ได้ว่าลูกค้ากลุ่มนี้ควรจัดจำหน่ายสินค้าอะไร ผ่านช่องทางการขายใดหรือมีโปรโมชั่นอย่างไร เป็นการขายและให้บริการในสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ หรือที่สำคัญที่สุดก็คงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้า เพราะปัจจุบันสิ่งที่ลูกค้าต้องการไม่ใช่แค่คุณค่า (Value) เพียงอย่างเดียว แต่ต้องการสิ่งที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกมากกว่าความพอใจ ซึ่งผู้ประกอบการควรสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

โดยผ่าน Value Chain ทั้งในส่วนของผู้ค้า (Supply Chain) และในส่วนของความต้องการของลูกค้า (Demand Chain) เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจร

ยกตัวอย่างการทำ CRM ที่เราเห็นได้ชัดในปัจจุบันคือโปรแกรม SPOT Rewards Card ของบริษัท เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล จำกัด ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำค่าปลีกที่ริเริ่มกลยุทธ์ CRM ในประเทศไทยเป็นรายแรก สิ่งที่ทำ



SPOT ทำคือการผสมผสานการตลาด เทคโนโลยีด้านไอทีและการเงินอย่างลงตัว การที่ลูกค้าทำบัตรใบนี้เพื่อต้องการส่วนลดหรือโปรโมชั่นอะไรก็ตาม ทางบริษัทยอมได้ข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปด้วย รวมไปถึงการจับจ่ายใช้สอยของลูกค้าคนดังกล่าว ทำให้เจ้าของธุรกิจสามารถแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มๆ ได้ เลือกได้ว่าต้องจัดส่วนลดแบบใดออกมาจึงจะตรงใจลูกค้ากลุ่มหนึ่งๆ นอกจากนี้จะสั่งซื้อสินค้ามาขายได้ถูกต้องจนสามารถขายสินค้าให้กับลูกค้าได้แล้ว ยังเป็นการตอบสนองความความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดด้วยการจัดโปรโมชั่นที่

ตรงใจ นับเป็นกลยุทธ์เด็ดที่ใช้มัดใจลูกค้าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ของเรา

CRM ไม่ใช่ซอฟต์แวร์ แต่การทำ CRM จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ CRM เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะช่วยรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันและอยู่กับบริษัทไปนานๆ ซึ่งก็เท่ากับว่าธุรกิจได้ลดอัตราการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่ให้ต่ำลงนั่นเอง

## รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าบน Social Network

เชื่อว่าหลายคนคงรู้จักกับ "การบริหารลูกค้าสัมพันธ์" (Customer Relationship Management) หรือที่เรารู้จักกันในชื่อของการทำ CRM ซึ่งเป็นเทคนิคที่องค์กรหลายแห่งนำเข้ามาใช้ เพื่อสร้างและรักษา

ความซื่อสัตย์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร รวมถึงค้นหาความชอบ รสนิยมของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลไปสู่รายได้ระยะยาวหรือการสร้างกำไรให้กับองค์กร

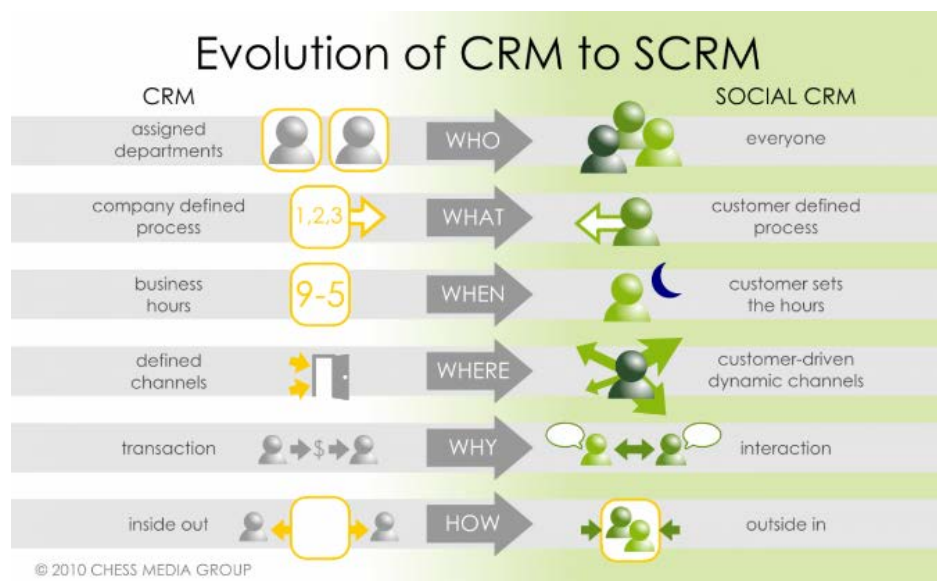
ทางเราได้เคยเสนอ วิธีการทำกลยุทธ์ CRM ในทางธุรกิจก่อนหน้านี้แล้ว แต่ในปัจจุบันที่สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) กำลังเป็นที่นิยม องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างบทสนทนาและสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น เราจึงนำประเด็นเดิมกลับมาแนะนำเสนออีกครั้ง โดยจะเน้นไปที่เรื่อง Social CRM Social CRM หมายถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสังคมออนไลน์ (Social Customer Relationship Management) เป็นเครื่องมือที่กำลังเริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นส่วนเสริมให้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบดั้งเดิม ซึ่งจะช่วยให้เกิดการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทำให้องค์กรสามารถตอบโต้แบบตัวต่อตัวกับลูกค้าผ่านโลกออนไลน์ได้ทันที ทำให้เกิดการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลกันอย่างรวดเร็ว อีกทั้งตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

สำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายของการทำ Social CRM แน่แน่นอนอยู่แล้วว่าต้องเป็นลูกค้าสังคมออนไลน์ ลักษณะของลูกค้ากลุ่มนี้คือจะรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น facebook, Twitter และ Google+ และให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น เรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เชื่อถือไว้วางใจในสังคมออนไลน์ของตัวเอง ยินดีจะแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นกับคนอื่นๆ ในสังคมออนไลน์ มักหาข้อมูลเสริมที่สัมพันธ์กับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับเพื่อตอบสนองความต้องการ ของตัวเอง มักแสดงความคิดเห็นได้ทั้งแง่บวกและแง่ลบเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีต่อสินค้าที่ใช้ และในเวลาเดียวกันก็คาดหวังว่าจะมีคนมาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือคลายข้อข้องใจด้วย ซึ่งลูกค้าสามารถทำได้หลายช่องทาง รวดเร็ว และไม่จำกัด ในโลกแห่งไซเบอร์จึงถือได้ว่าลูกค้าสังคมออนไลน์เป็นลูกค้าที่มีความสำคัญ ต่อรูปแบบและวิธีการในการเสนอสินค้าบริการขององค์กร

### ข้อแตกต่างระหว่างการทำ CRM และ Social CRM

#### ใครทำ

ในการทำ Social CRM นั้น องค์กรเองจะต้องสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในสังคมออนไลน์มากขึ้น องค์กรใดที่ยังยึดติดอยู่กับการสื่อสารกับลูกค้าด้วยรูปแบบเดิมๆ เช่น โทรศัพท์ อีเมล อาจจะมีอุปสรรคต่อความสำเร็จนี้



องค์กรจะต้องพิจารณาว่า Social Media เป็นเครื่องมือในการสื่อสารใหม่กับลูกค้า และจะต้องให้ความสำคัญ

กับ Social Media มีการอบรมพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วมในสังคมออนไลน์ สร้างความรับผิดชอบร่วมกันในสังคมออนไลน์ ในฐานะตัวแทนขององค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของแผนกใดแผนกหนึ่งอีกต่อไป

### ทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร

สำหรับ Social CRM จะมีลูกค้าเป็นผู้กำหนดรูปแบบและแนวทาง เป็นการรับข้อมูลจากลูกค้า และนำมาปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอีกที โดยมีการสื่อสารกับลูกค้าได้ตลอดเวลาผ่านหลายๆ ช่องทาง ช่วยให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้สะดวกในทุกช่วงเวลา ในขณะที่การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าในแบบเดิมมีข้อจำกัดมากกว่า เนื่องจากทางองค์กรเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานตั้งแต่ต้น การทำงานทุกอย่างล้วนเป็นลำดับขั้นตอน มีการทำงานเฉพาะในช่วงเวลาทำงาน และจะมีการติดต่อกับลูกค้าได้ก็ต่อเมื่อมีการทำธุรกิจหรือมีการซื้อขายกันก่อนเท่านั้น จะเห็นว่าข้อเสียเปรียบอย่างชัดเจนของการบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าแบบเดิม คือเป็นการสื่อสารทางเดียวจากองค์กรออกสู่ลูกค้าในช่วงเวลาที่จำกัด แตกต่างจาก Social CRM ที่เน้นการรับฟังเสียงจากลูกค้า ซึ่งช่วยให้องค์กรทราบถึงผลตอบรับจากลูกค้า อันเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสินค้าและบริการได้ทันที่

นอกจากนี้ เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ในสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปากหรือที่เรียกว่า Viral Marketing เกิดการบอกต่อกันไปว่าสินค้าหรือบริการดีหรือไม่ดี จากคนไม่กี่คนสามารถกลายเป็นกลุ่มใหญ่ได้ ทำให้เสียงของปัจเจกชนจากเดิมที่เป็นเสียงเล็กๆ กลายเป็นเสียงใหญ่ที่ทางองค์กรต้องฟัง ซึ่งข้อมูลหรือผลตอบรับนี้ หากองค์กรใดยังใช้สื่อเดิม (Traditional Media) อย่างโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ที่พูดอยู่ข้างเดียวผลลัพธ์ของการเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ย่อมช้ากว่าการใช้สื่อแบบใหม่ที่เน้นการแบ่งปัน (share) อย่างแน่นอน

จะเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสังคมออนไลน์ ได้กลายเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทเข้ามาเป็นส่วนเสริมให้กับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบดั้งเดิม ทำให้เกิดการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คราวนี้ก็ได้เวลาถามตัวเองแล้วละว่า “ถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะเริ่มการทำ Social CRM กับธุรกิจของเรา”

### Below the Line...ยุทธวิธีพิชิตใจลูกค้า

ผลสำรวจจากวงการโฆษณารวมทั้งนักการตลาดหลายคนต่างให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า แม้ว่าสื่อหลัก เช่น โทรทัศน์จะสามารถเข้าถึงคนทั่วประเทศ และยังคงเป็นสื่อสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคแต่ทว่าปัจจุบันมีสื่อใหม่เข้ามาเป็นทางเลือกมากขึ้น ทำให้โฆษณาในจอ(ทีวี)ไม่ใช่สูตรสำเร็จในการสื่อสารกับลูกค้าอีกต่อไป

**Above the line** คือการซื้อ และการทำโฆษณาผ่านสื่อหลัก ได้แก่โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าแก่ผู้บริโภคในวงกว้างภายในระยะสั้นๆ อย่างรวดเร็ว โดยใช้โฆษณาแนะนำสินค้าหรือบริการผ่านสื่อไม่ว่า จะเป็นหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โฆษณาในนิตยสาร หนังสือพิมพ์ ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวกับผู้บริโภค ขณะที่ **Below the line**

**Below the line** คือเป็นการสื่อสารสองทางกับผู้บริโภคในรูปแบบของการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม เฉพาะพื้นที่ ที่มีจำนวนและขนาดจำกัด เช่น การจัดกิจกรรมพิเศษทางการตลาด การส่งเสริมการขาย การจัดโรดโชว์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM : Customer Relationship Management)

สมัยก่อนหลายคนมองว่า Below the line คือ การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing) เพียงอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริงขอบเขตของ Below the line นั้นครอบคลุมไปถึงการทำ Direct Marketing, Direct Mail, Marketing Research, Public Relation, Promotion Event, International Marketing ฯลฯ เพื่อสร้างกระแสการบอกต่อ (word of Mouth) ลักษณะปากต่อปาก หรือที่นิยมเรียกว่า **"Buzz Marketing"**

ยกตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตสาหร่ายทอดกรอบภายใต้ยี่ห้อ "ถั่วแก่น้อย" ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อมของคนไทยเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ด้วยการนำเสนอผ่านสื่อต่างๆ ในรูปแบบของการให้สัมภาษณ์ ถึงแนวคิดการทำธุรกิจวิธีการทำตลาด ฯลฯ โดยผู้บริหารหนุ่มวัย 21 ปี ซึ่งเป็นวิธีทำการตลาดที่แตกต่างจากขนมขบเคี้ยวในท้องตลาดไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรม โรดโชว์ ในตลาดนัดสวนจตุจักร สยามสแควร์ ซึ่งถือเป็นศูนย์การรวมของวัยรุ่น โดยมีทีม Mascot ถั่วแก่น้อยจัดกิจกรรม มีการเล่นเกมสกับ กลุ่มเป้าหมาย และให้ความรู้เกี่ยวกับสาหร่ายหรือแม้กระทั่งการโฆษณาผ่าน Internet ซึ่งเป็นสื่อที่ วัยรุ่นในปัจจุบัน จนเป็นแบรนด์สาหร่ายอันดับหนึ่งของประเทศไทยที่มีอัตราการเติบโตสูง

อีกตัวอย่างหนึ่ง ธุรกิจกาแฟ บ้านไร่กาแฟ ที่เป็นตำนานต้นแบบของ SMEs ไทยที่เริ่มต้นจากปืมน้ำมัน จนมีสาขาถึง 106 สาขา ภายในระยะเวลา 5 ปี และมียอดขายปัจจุบันรวม 100 กว่าล้านบาทต่อปี ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเรื่องราวของ "บ้านไร่กาแฟ" จะถูกถ่ายทอดออกมาเป็นระยะ ๆ โดยคุณสายชล เพียวน้อย (ปัจจุบันเขาถอนตัวออกไปอยู่ เบื้องหลัง)

วิธีการสื่อสารของบ้านไร่กาแฟ ถือเป็นเทคนิคที่สามารถดึงดูดสื่อเข้ามาเป็นผู้กระจายข่าวสารให้ถึงผู้บริโภค เช่น รูปแบบของร้านที่เป็น

สามเหลี่ยมอาคารทรงโมเดิร์นที่เป็นเอกลักษณ์ ตามปืมน้ำมัน การทำกาแฟแก้วละ 400 บาท ออกมาแนะนำหรือแม้กระทั่งใส่เสื้อผ้าบ้านไร่ ออกตามรายการ เกมแค้น สู้แล้วรวยทุกครั้งที่มีการเผยแพร่เรื่องราวของบ้านไร่กาแฟ สื่อกลายเป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ถ่ายทอดแนวคิดและความเคลื่อนไหวของธุรกิจ ทำให้ผู้คนเกิดความสนใจมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมากมาย

ตัวอย่างเหล่านี้ คือ จุดเด่นของ Below the Line นั่นคือ ช่วยประหยัดงบประมาณทางการตลาด พร้อมทั้งเสริมภาพลักษณ์ การรับรู้แบรนด์ในเชิงบวก และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า Above the Line จึงไม่น่าแปลกใจว่าการสร้างและต่อยอดการรับรู้แบรนด์ด้วยวิธีที่กล่าวไว้ข้างต้นกลับกลายเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมากขึ้นใน แวดวงการตลาดยุคนี้

แต่ถึงแม้กระนั้นก็ได้หมายความว่า จะเลิกทำ Above the Line ไปเลยแล้วหันมาทำ Below the Line เพราะการ ทำการตลาดที่ดีต้องบูรณาการ สัดส่วนการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ตลาดพฤติกรรมของลูกค้ารวมทั้งงบประมาณของตนเองให้เหมาะสมเพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ใกล้ชิดขึ้นเพราะนั่นจะทำให้มีโอกาสในการขายมากขึ้น ซึ่งหมายถึงยอดขายหรือรายได้ที่จะตามมานั่นเอง

## **Database Marketing และ Direct Marketing**

Database Marketing หรือแปลกันตรง ๆ คือ การตลาดฐานข้อมูล เป็นการสร้าง (build) รักษา (Maintain) และนำฐานข้อมูลของลูกค้า (Utilize) หรือ Customer Database นำมาใช้เพื่อส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาด และ Database นี้เองก็เป็นหัวใจสำคัญของการทำ Direct Marketing หรือ การตลาดตรง และ CRM



เมื่อพูดถึง Database Marketing โดยไม่พูดถึง Direct Marketing ก็ดูเหมือนขาดอะไรไป การตลาดตรงตามความหมายที่ สมาคมการตลาดตรงของอเมริกา (Direct Marketing Association: DMA) ได้ให้ไว้ดังนี้

**“Direct marketing is: An "interactive" system of marketing which uses one or more advertising media to effect a "measurable response" and/or transaction at any location.”**

“การตลาดตรงคือวิธีการทำการตลาดแบบ 'สื่อสาร 2 ทาง' โดยอาศัยสื่อโฆษณาหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งสื่อในเพื่อก่อให้เกิดการตอบสนองหรือเกิดธุรกรรมในแบบที่สามารถวัดค่าได้ 'ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็ตาม’”

**หลักเกณฑ์สำคัญของ direct marketing คือ**

สื่อสาร 2 ทาง (Interactivity): เป็นการทำการตลาดแบบสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้ส่งสาร/เจ้าของสินค้าหรือบริการ/นักการตลาดกับผู้รับสารหรือลูกค้า/กลุ่มเป้าหมาย

- วัดค่าได้(Measurable) : สามารถวัดค่าได้อย่างค่อนข้างแน่นอนว่าเมื่อมีการส่งสารไปแล้วมีการตอบสนองมากน้อยเท่าไร
- กิจกรรมเกิดขึ้นที่ใดก็ได้(Activities at any Location) : กิจกรรมที่วัดค่าได้นี้จะเกิดขึ้นที่ใดๆ ก็ได้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

**เครื่องมือทางการตลาดตรงแบบเดิม จะประกอบไปด้วย**

1. Direct Response Television หรือ การตลาดตรงทางทีวี เช่น TV Direct, TV Media หรือ การขายสินค้าประเภท As Seen On TV
  2. Direct Response Radio หรือ การตลาดตรงผ่านวิทยุ ซึ่งในเมืองไทยไม่ค่อยเห็นกันนัก เท่าที่เห็นมักจะใช้ในการทำเพื่อเก็บข้อมูลลูกค้าและเพื่อให้ลูกค้าทดลองใช้สินค้า เช่น การ"ขอรับ ต.ย.สบู่ฟรี เมื่อโทร.มาที่ 0-xxxx-xxxx" เป็นต้น
  3. Catalog Marketing หรือ การทำตลาดผ่านแคตตาล็อก โดยการส่ง Catalog รายการสินค้าหรือบริการไปยังกลุ่มเป้าหมายเพื่อหวังผลในการขายสินค้า
  4. Direct Mail เป็นการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายทางไปรษณีย์เช่นกันแต่จะเน้นในเรื่องของการส่งข้อเสนอพิเศษ การส่งบัตรอวยพร หรือการประกาศสำคัญซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีขายสินค้าก็ได้ เช่นการแจกคู่มือรับน้ำหอมฟรี 100 ท่านแรกเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายไปรับสินค้าต.ย.ที่เคาน์เตอร์น้ำหอม เป็นต้น
  5. Direct Selling/face-to-face marketing หรือ การขายตรง เช่นตัวแทนขายประกัน Amway Missteen เป็นต้น ในบ้านเราเอง ยังสับสนอยู่ระหว่างคำว่าขายตรงกับการตลาดตรง ซึ่งจริง ๆ แล้ว direct selling เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการตลาดตรง
  6. Telemarketing การทำตลาดผ่านทางโทรศัพท์ เช่น Call Center, Pizza Delivery เป็นต้น
- และเมื่อเราก้าวเข้าสู่ยุคของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือ เครื่องมือทางการตลาดอย่าง Online marketing และ Mobile marketing ก็มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น SMS marketing, mail Marketing,

E-Commerce เป็นต้น ซึ่งก็ล้วนแล้วแต่เป็น Direct Marketing ทั้งสิ้น ในการทำ direct marketing นั้นสิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือ ฐานข้อมูลลูกค้า(Customer Database) ดังนั้น Database Marketing จึงถือกำเนิดขึ้นเพื่อรองรับกิจกรรมของ Direct Marketing และยังสามารถใช้เพื่อประโยชน์อื่นๆ เช่นการทำวิจัยการตลาด (Marketing Research) การทำกิจกรรม CRM เป็นต้น

### Customer Database ที่แท้จริง

หลายคนคงสงสัยว่า Customer Database ที่ว่าบริษัทส่วนใหญ่ก็ต้องเก็บข้อมูลลูกค้าบ้างไม่มากก็ผู้อยู่เช่นมีชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทร ก็มีอยู่แล้วก็คิดว่าทำ Database Marketing ได้แล้ว แต่ความจริงแล้ว Customer Database ตามที่ Marketing Guru อย่าง ฟิลิปส์ คอตเลอร์ ได้พูดไว้ในหนังสือ Marketing Management ว่า ถ้าข้อมูลลูกค้าประกอบไปด้วยชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทร ก็เป็นได้แค่ Mailing List ธรรมดา หากจะนำ Customer Database มาใช้จริง ๆ แล้ว ข้อมูลประเภท ความชอบประเภทสินค้า ความถี่ในการซื้อ ปริมาณการซื้อ ข้อมูลด้าน lifestyle ของลูกค้า เป็นต้น จะต้องนำมาประกอบในการพิจารณาจัดทำ direct marketing campaign และข้อมูลเหล่านั้นควรถูกจัดเก็บเป็นระบบและง่ายต่อการนำมาใช้ด้วย

### Database หัวใจของ CRM

หัวใจสำคัญของการทำ CRM คือการรู้จักลูกค้าอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง จากนั้น นำเสนอสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ แต่อยู่ในระดับที่ลูกค้ายังพึงพอใจอยู่ การที่จะสนองตอบเป้าหมายของ CRM นั้นจำเป็นจะต้องมีการศึกษาข้อมูลต่างๆของลูกค้า พฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้าที่มีกับสินค้าหรือบริการ หรือตัวบริษัทเอง รวมถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าได้จากการใช้สินค้าและบริการของบริษัท นำมาวิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอสิ่งพึงใจอย่างต่อเนื่องและการที่จะทำให้กระบวนการวิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอขึ้นต้องอาศัยระบบฐานข้อมูลที่ดีพอเมื่อ Database เริ่มถูกนำมาใช้แล้ว แต่การใช้ครั้งนี้ไม่เพียงแต่การมุ่งทำ Database Marketing เท่านั้น แต่นำมาใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการ"สนองความพอใจลูกค้า" ของทั้งองค์กร มาถึงตรงนี้ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการนำ Database ของลูกค้ามาเพื่องาน CRM ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งศึกษาข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลลูกค้าภายใต้โปรแกรม CRM พบว่า ลูกค้าเกรด A กลุ่มหนึ่งที่ชอบการเดินทางแบบผจญภัยในป่า ทุกครั้งที่จะไปเดินป่ามักจะมาซื้อของใช้ที่จำเป็นที่ห้างทุกครั้ง เมื่อรู้ดังนี้ ทางห้างจึงออกแคมเปญ "ท่องเที่ยวสุดคุ้ม ประจำปี " โดยทางห้างจัดโปรแกรมการเดินทางในราคาพิเศษ ซึ่งราคานี้รวมสินค้าที่จำเป็นในการเดินป่าที่ลูกค้ากลุ่มนั้นมักจะซื้อเป็นประจำไว้เรียบร้อยแล้ว ทำให้ลูกค้าพึงพอใจอย่างมากและกลับมาร่วมแคมเปญนี้อีกทุก ๆ ปี จะเห็นได้ว่า ห้างนี้ทำการเก็บข้อมูลลูกค้า วิเคราะห์ และนำเสนอสิ่งที่เป็นที่ต้องใจกับลูกค้า จนได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจทั้งฝ่ายลูกค้าและห้างนั้น แต่การที่จะได้มาซึ่งแคมเปญที่ตรงใจลูกค้า ฐานข้อมูลที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญ และฐานข้อมูลที่ดั้นไม่ไขมีแคมีชื่อ-สกุล ที่อยู่ลูกค้าเท่านั้นก็จบ แต่ต้องอาศัยข้อมูลหลายๆ ด้านอีกด้วย

### Database หัวใจของ CRM ในโลก Internet

#### Database หัวใจของ CRM

หัวใจสำคัญของการทำ CRM คือการรู้จักลูกค้าอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง จากนั้นนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าพึงพอใจหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้แต่อยู่ในระดับที่ลูกค้ายังพึงพอใจอยู่ การที่จะสนองตอบเป้าหมายของ CRM นั้นจำเป็นจะต้องมีการศึกษาข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าพฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้าที่มีกับสินค้าหรือบริการหรือตัวบริษัทเอง รวมถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าได้จากการใช้สินค้าและบริการของบริษัท นำมาวิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอสิ่งที่พึงใจอย่างต่อเนื่องและการที่จะทำให้กระบวนการวิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอขึ้นต้อง

อาศัยระบบฐานข้อมูลที่ดีพอ เห็นไหมว่า Database เริ่มถูกนำมาใช้แล้วแต่การใช้ครั้งนี้ไม่เพียงแต่การมุ่งทำ Database Marketing เท่านั้นแต่นำมาใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการ"สนองความพอใจลูกค้า" ของทั้งองค์กร

มาถึงตรงนี้ จะขอยกตัวอย่างของการนำ Database ของลูกค้ามาเพื่องาน CRM ให้ดูสักตัวอย่างหนึ่ง ห้างสรรพสินค้า แห่งหนึ่งศึกษาข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลลูกค้าภายใต้โปรแกรม CRM พบว่า ลูกค้าเกรด A กลุ่มหนึ่งที่ชอบการเดินทางแบบผจญภัยในป่าทุกครั้งที่จะไปเดินป่ามักจะมาซื้อของใช้ที่จำเป็นที่ห้างทุกครั้ง เมื่อรู้ดังนี้ทางห้างจึงออกแคมเปญ "ท่องป่าสุดคุ้ม ประจำปี" โดยทางห้างจัดโปรแกรมการเดินทางป่าในราคาพิเศษ ซึ่งราคานี้รวมสินค้าที่จำเป็นในการเดินป่าที่ลูกค้ากลุ่มนั้นมักจะซื้อเป็นประจำไว้เรียบร้อยแล้วทำให้ลูกค้าพึงพอใจอย่างมากและกลับมารวมแคมเปญนี้อีกทุก ๆ ปี

จะเห็นได้ว่า ห้างนี้ทำการเก็บข้อมูลลูกค้าวิเคราะห์และนำเสนอสิ่งที่เป็นที่ตรงกับลูกค้าจนได้รับผลตอบแทนอันน่าพอใจทั้งฝ่ายลูกค้าและห้างนั้นแต่การที่จะได้มาซึ่งแคมเปญที่ตรงใจลูกค้าฐานข้อมูลที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญและฐานข้อมูลที่ดีนั้นใช่เพียงแคมีชื่อ-สกุล ที่อยู่ลูกค้าเท่านั้นก็จบ แต่ต้องอาศัยข้อมูลหลายๆ ด้านอย่างที่เคยบอกไว้ใน CRM & database marketing ความเหมือนที่แตกต่าง (ภาคหนึ่ง)

### CRM ในโลก Internet

คนทำเว็บก็อยากให้กลุ่มเป้าหมายได้เข้ามาชมและติดตามเป็นประจำแต่ด้วยจำนวนเว็บมากมายในโลกอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้มีอำนาจในการสั่งการเพียงปลายนิ้วสัมผัสก็ขึ้นขี่ตายให้กับเว็บนั้น ๆ ได้พอสมควรและสำหรับ E-Commerce ด้วย หากไม่สามารถมัดใจลูกค้าหรือผู้ใช้ให้อยู่หมัดก็ยอมสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งได้ง่าย ๆ เพียงหนึ่งคลิก

ฉะนั้น CRM จึงถูกนำมาใช้บนโลกอินเทอร์เน็ตเช่นกัน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในการนำกลยุทธ์ CRM มาใช้ก็คือ Amazon.com เว็บไซต์ขายหนังสือและสินค้าระดับโลกหากคุณสามารถสมัครเป็นสมาชิกของ amazon หรือสั่งซื้อสินค้าจาก เว็บนี้สิ่งที่คุณจะได้รับคือ เมื่อคุณเข้าไปเว็บนี้ครั้งต่อไปคุณก็จะพบว่ารายการสินค้าหรือหนังสือที่คุณเจอบนหน้าเว็บคือหมวดรายการสินค้าหรือหนังสือที่คุณเคยซื้อหรือเคยค้นหาก่อนหน้านี้เองซึ่งทางรายการเหล่านั้นจะแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล เพราะทาง Amazon พยายามศึกษาพฤติกรรมของผู้ใช้หรือสมาชิกและเก็บมันไว้ในฐานข้อมูลและเมื่อลูกค้าคนเดิมกลับเข้าเว็บอีกครั้ง Amazon ก็จะเตือนความทรงจำของคุณว่าครั้งก่อนคุณเคยซื้อสินค้าประเภทใดไปและนำเสนอสินค้าประเภทเดียวกันและใกล้เคียงกับที่คุณสนใจ นำมาเสนอให้คุณเพื่อเพิ่มโอกาสการขายสินค้า (Upselling) ให้มากขึ้น

นอกจากการนำ CRM มาใช้ในการทำธุรกิจบน internet แล้ว Internet ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการทำ CRM เช่นการเพิ่มช่องทางการติดต่อระหว่างลูกค้ากับบริษัท ทางอีเมลล์หรือเว็บไซต์ หรือการเปิดช่องทางในการขายสินค้าอีก ช่องหนึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวกกับลูกค้ากลุ่มที่รักการช้อปปิ้งอยู่ที่บ้านโดยผ่าน internet

### การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)

เป็นกระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อจัดการสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าแต่ละบุคคล และจัดการอย่างระมัดระวังในจุดสัมผัสลูกค้า (Customer Touch Points) เพื่อให้ลูกค้าจงรักภักดี จุดสัมผัสลูกค้าคือ ทุกโอกาสที่ลูกค้าสัมผัสกับแบรนด์และผลิตภัณฑ์จากประสบการณ์ตรงของบุคคลหรือผ่านการสื่อสารมวลชนเพื่อสังเกตความสัมพันธ์

ขั้นตอนดำเนินการ CRM จะประกอบด้วยกันทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ

- 1) การแยกแยะผู้มุ่งหวังและลูกค้า (โดยใช้ฐานข้อมูลลูกค้าที่ได้มาจากทุกช่องทางและจุดที่สัมผัสลูกค้า)
- 2) สร้างความแตกต่างในลูกค้าจาก
  - ความต้องการของลูกค้าและ
  - คุณค่าของลูกค้าต่อบริษัท
- 3) จัดปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละคนเพื่อปรับปรุงความรู้ของเราเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- 4) มีผลิตภัณฑ์บริการที่เฉพาะและสื่อสารไปยังลูกค้าแต่ละคน (เช่น Call Center และ Website)

สรุปแล้ว จุดประสงค์สำคัญของการสร้าง CRM คือ มูลค่าต่อลูกค้า

ดังนั้นองค์กรที่เน้น CRM จึงเน้นการสนทนากับลูกค้า เพราะเป็นหัวใจของการสร้างความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเกิดได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกวิธี ซึ่งการสนทนาคือการสร้างคุณค่า คุณภาพสินค้าอย่าง เดียวไม่พอ จะต้องทำให้ลูกค้าปรารถนาเข้ามาติดต่อดำเนินการสนทนาที่เป็นแบบทันที (Real Time) มากที่สุด จึงจำไว้ว่าสิ่งที่ผลักดันกำไรของบริษัทส่วนใหญ่คือ มูลค่าของฐานลูกค้าของบริษัท

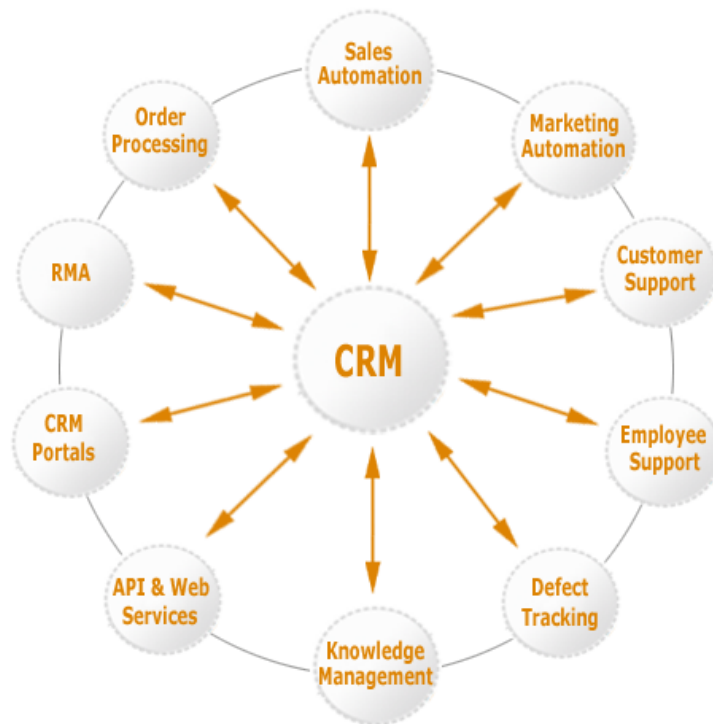
**ข้อพิจารณาสุดท้ายคือ ระดับของการลงทุนในการสร้าง CRM จะประกอบด้วย**

**ระดับที่ 1** ความสำคัญของฐานข้อมูลลูกค้าที่จะนำไปสู่การทำตลาดจากฐานข้อมูลลูกค้า หรือ Database Marketing โดยปกติในฐานข้อมูลจะมี ข้อมูลทางธุรกิจ ข้อมูลลูกค้าส่วนบุคคลและการปรับข้อมูลให้ทันสมัยปัจจุบัน

**ระดับที่ 2** การบูรณาการของแนวคิดการตลาดแบบ STAR Marketing ที่ประกอบด้วย

- 1) พื้นฐานการตลาด (Basic Marketing)
- 2) การตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing)
- 3) ความรับผิดชอบทางการตลาด (Accountable Marketing)
- 4) การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)
- 5) การตลาดที่เน้นพันธมิตร (Partnership Marketing)

ทั้งหมดนี้คือ สิ่งที่สำคัญในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือ CRM



ที่มาภาพ : <http://cosmostech.org>

### การจัดการลูกค้าสัมพันธ์(Customer relationship management:CRM)

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ( Customer relationship management หรือ CRM) เป็นเครื่องมือตัวใหม่ที่นักบริหารทั่วโลกให้ความสำคัญและเกิดความสนใจว่าคืออะไร นำมาปรับใช้ในองค์การอย่างไรจะเกิดประโยชน์หรือไม่

#### ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ : CRM )

ความหมาย (Customer Relationship Management : CRM) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้า หรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด

#### การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ : CRM

ความสำคัญของการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ( Customer Satisfaction ) โดยการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าจำนวนผู้ประกอบการ ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เช่น แนวทางที่สำคัญในการจัดการระบบการบริหารงานและสร้างมาตรฐานการทำงานในบริษัท เช่น การรวบรวมเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า , การจัดการเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อสนองตอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

### องค์ประกอบหลักทั่วไปของ CRM ประกอบด้วยส่วนต่างๆ 3 ส่วน คือ

1) **Market Automation** การสร้างระบบการตลาดอัตโนมัติจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีลักษณะที่เป็น Dynamic และมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยทั่วไปแล้ว MA นี้จะมุ่งเน้นในการกำหนด Functions สำคัญๆ ด้านการตลาด อาทิเช่น การกำหนด Ranking ของลูกค้า, การจัดการในเรื่องกลุ่มเป้าหมาย, การสร้างและบริหารด้าน Campaign ต่างๆ ในส่วนนี้ถือได้ว่า องค์การธุรกิจทั่วไปมักจะไม่ได้นำระบบการตลาดเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ และมักกำหนดและทำการ Track ผลโดยใช้ Manual System อีกทั้งข้อมูลการตลาดบางส่วนที่อาจอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์มักเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็น Static คือ ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงยากที่องค์การธุรกิจที่หันมาใช้ระบบ CRM จะพัฒนาหรือเปลี่ยนรูปแบบฐานข้อมูลจากระบบ Traditional Database มาเป็น MA

2) **Sales Automation** องค์การธุรกิจให้ความสำคัญเรื่องของการขายที่เกิดขึ้นแล้ว และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ โดยเทียบกับเป้าหมายทางธุรกิจที่วางไว้เปรียบเทียบกับยอดขายในแต่ละช่วงเวลา แต่ในระบบ CRM เริ่มตั้งแต่การสร้างกลุ่มเป้าหมายการติดตาม (Tracking) การจัดการในด้านคำสั่งซื้อและการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) สิ่งที่องค์การธุรกิจทั่วไปดำเนินอยู่และมีข้อมูลในด้านการขายเพียงพอ กลับพบว่าเมื่อนำเอาระบบ CRM มาใช้ ข้อมูลในส่วนขั้นตอนก่อนการขายกลับไม่มีในระบบคอมพิวเตอร์

3) **Customer Service** คือการติดตามเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการขายเช่น รายการด้านบริการ หลังการขาย การ Complaint ต่างๆ ในเรื่องนี้้องค์การธุรกิจส่วนใหญ่ยังขาดระบบที่ทำการติดตาม (Tracking), การวิเคราะห์ และสรุปผลเพื่อนำข้อมูลไปเป็นประโยชน์ในการสร้างการขายครั้งต่อไป

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมานี้จะเห็นว่าได้ว่าการนำมาเอาระบบ CRM มาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายเลย ไม่เพียงแต่องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณการลงทุนที่สูงเท่านั้น การกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ ที่ชัดเจน ตลอดจนการ Integrate ระบบเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้ข้อมูลของลูกค้าเหล่านี้ Flow ไปในแผนกต่างๆ ขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและอุปนิสัยส่วนตัวของลูกค้า อันจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขาย และการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวอีกด้วย

### เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ได้แก่

**พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)** เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ตตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงิน ความปลอดภัย

**คลังข้อมูล (Data Warehousing)** เป็นการรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดทำสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจะเก็บในลักษณะสรุป ประวัติการทำธุรกรรมและแนวโน้มต่างๆ เช่นรูปแบบทางธุรกิจ ยอดขาย การเติบโตทางเศรษฐกิจ

**การขุดค้นข้อมูล (Data Mining and OLAP)** เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการ จากระบบฐานข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยกตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

**การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology)** เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า เช่น การใช้เว็บเทคโนโลยี การใช้ e-mail การใช้ระบบส่งข้อความ (Instant messaging) เช่น MSN messenger หรือ ICQ

**ระบบศูนย์บริการลูกค้า (Call-center)** การใช้ระบบ PC telephony รวมถึง Internet telephony ซึ่งเป็นการรวมระบบโทรศัพท์เข้ากับระบบงานต่างๆ เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า การขาย การเงิน และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

**ระบบโทรศัพท์มือถือ** ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถรับส่งข้อมูลได้ทั้งในรูปแบบของ ภาพ เสียง ข้อมูล ภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือทั้งที่มีอยู่และอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้โทรศัพท์มือถือ มีบทบาทสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะทำให้ธุรกิจสามารถให้บริการดีขึ้นโดยใช้ต้นทุนที่ลดลงสามารถใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจการปรับปรุงระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบบเก่าเป็นระบบที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นเรียกว่า ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ (Electronic Customer Relationship Management หรือ e-CRM)

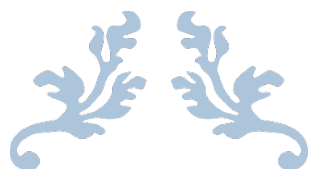
## เอกสารอ้างอิง

- นันทิ สติปัญญาเขลา.(มีนาคม 2553). การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า.สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <https://gotoknow.org/posts/188671>
- ปิยะนาถ แสงชู.(2557). กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า : CRM.สืบค้นวันที่ 2 มีนาคม 2561.จาก <https://www.gotoknow.org/posts/496000>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). ถึงเวลาที่เราควรทำ การตลาดสัมพันธ์ (CRM). สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก<http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5456>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน).การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สำคัญโดน – CRM5 สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <http://www.prosoftcrm.in.th>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน).Below the Line...ยุทธวิธีพิชิตใจลูกค้า สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก<http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5501>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน).วิธีสร้างความสุขให้ลูกค้า สำหรับคนบริการ.สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก<http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5631>
- บริษัท โพรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน).Database หัวใจของ CRM ในโลก Internet สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=5024>
- ปิยะนาถ แสงชู.(2557). กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า : CRM.สืบค้นวันที่ 2 มีนาคม 2561.จาก <https://www.gotoknow.org/posts/496000>
- Matthew Buchanan.Database (2561,เมษายน).Marketing และ Direct Marketing สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก [http://www.crmtotai.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1066&Itemid=51](http://www.crmtotai.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1066&Itemid=51)



## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายถึงปัจจัยที่หน่วยงานหรือบริษัทในปัจจุบันควรการตลาดสัมพันธ์ (CRM)
2. จงอธิบายวิธีสร้างความสุขให้ลูกค้า สำหรับคนบริการ
3. จงอธิบายการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่นั่นสำคัญไฉน – CRM
4. การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าบน Social Network มีความสำคัญอย่างไร
5. จงอธิบายข้อแตกต่างระหว่างการทำ CRM และ Social CRM
6. จงอธิบายยุทธวิธีพิชิตใจลูกค้า Below the Line
7. จงอธิบาย Database Marketing และ Direct Marketing
8. จงอธิบาย Database หัวใจของ CRM
9. จงอธิบาย การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM)
10. จงอธิบายองค์ประกอบหลักทั่วไปของ CRM



---

## เอกสารประกอบการเรียนการสอน บทที่ 8

---

ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์



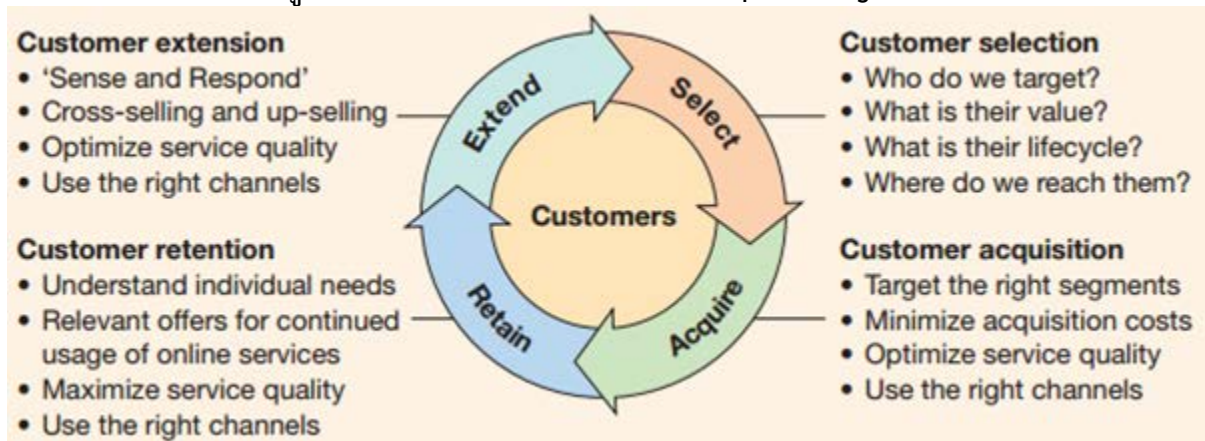
ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์  
E-CRM (Electronic Customer Relationship Management)

เอกณรงค์ วรสีหะ  
อาจารย์ประจำสาขาการจัดการคุณภาพ  
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์

การใช้เทคโนโลยีในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์หรือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ การที่ธุรกิจจะเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นขึ้นอยู่กับ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาวเป็นสำคัญธุรกิจบนเว็บไซต์หลายแห่งล้มเหลวซึ่งเกิดจากความล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและส่งผลให้ต้องสูญเสียเงินเป็นจำนวนมากในการหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้ามีความสำคัญและส่งผลให้ธุรกิจได้รับกำไรอย่างต่อเนื่องและยาวนานในการหาลูกค้าใหม่ทางออนไลน์ใช้งบประมาณสูงมาก (สูงกว่าธุรกิจทั่วไปประมาณ 20-30 เปอร์เซ็นต์) ทำให้บริษัทที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจออนไลน์ขาดทุนอยู่ประมาณอย่างน้อยที่สุด 2-3 ปี จากการวิจัยยังพบว่าธุรกิจออนไลน์รักษาลูกค้าได้แค่ 5 เปอร์เซ็นต์กำไรจะสามารถเพิ่มขึ้นจาก 25% เป็น 85 เปอร์เซ็นต์ได้เลยทีเดียว

### การจัดการลูกค้าสัมพันธ์(Customer Relationships Management : CRM)



#### รูปที่ 1 ตัวอย่างการรวมกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เข้าไปในช่องทางสื่อสารการตลาด

ที่มา : Dave Chaffey (2007). EBusiness and Ecommerce Management .p.483.

1. การเลือกลูกค้าใหม่ (Customer Selection) หมายถึงการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่บริษัทจะทำการตลาดด้วยหมายถึงการบ่งชี้ลูกค้าเพื่อจะพัฒนาสินค้าและบริการตอบสนองไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงรวมทั้งเป็นเป้าหมายทางการตลาดในช่วงระหว่างการทำลูกค้าใหม่การรักษาลูกค้าและการขยายฐานลูกค้าสามารถทำการแบ่งประเภทกลุ่มเป้าหมายได้ 2 วิธีคือแบ่งตามคุณค่าหรือแบ่งตามวงจรชีวิตธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์อาจจะต้องการเลือกกลุ่มลูกค้าที่ใช้ช่องทางอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกในการทำธุรกิจออนไลน์

2. การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) หมายถึงกิจกรรมทางการตลาดต่างๆที่กระทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ขณะเดียวกันช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้น้อยที่สุดรวมถึงการพุ่งเป้าความสำคัญไปยังลูกค้าที่มีคุณค่าสูง (ให้ผลตอบแทนสูง) คุณภาพการให้บริการและการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภทเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้และมีความสำคัญตลอดทั้งวงจร

3. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) หมายถึงกิจกรรมทางการตลาดที่กระทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อรักษาลูกค้าที่มีอยู่สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์วงจรชีวิตเพื่อมองหาข้อเสนอที่จะดึงดูดลูกค้าและ

ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เช่น จำนวนและข้อมูลของสินค้าที่ลูกค้าซื้อ

4. การขยายฐานลูกค้า (Customer Extension) การเพิ่มสินค้าและบริการที่ลูกค้าซื้ออยู่ให้มีความหลากหลายมากขึ้นซึ่งมักจะถูกเรียกว่าเป็นการพัฒนาลูกค้าเทคนิคการขยายฐานลูกค้าสำหรับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสำคัญต่อผู้ขายปลีกทางออนไลน์ดังต่อไปนี้

- การนำกลับมาขายใหม่ (Re-Sell) ร้านขายสินค้าที่มีความคล้ายคลึงกันต่อลูกค้าที่มีอยู่สำคัญอย่างยิ่งกับเว็บที่มีการซื้อขายสินค้าและบริการระหว่างธุรกิจ
- การขายข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell) ร้านขายสินค้าอื่นเพิ่มเติมซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าครั้งแรกหรือไม่เกี่ยวข้องก็ได้
- การขายสินค้าด้วยราคาที่สูงขึ้น (Up-Sell) เป็นส่วนหนึ่งของการขายข้ามผลิตภัณฑ์ อาจเป็นการขายสินค้าในราคาที่แพงมากขึ้น
- การกลับมากระตุ้น (Reactivation) การเชิญชวนลูกค้าที่ไม่ได้ซื้อสินค้ามาเป็นเวลานานให้กลับมาซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องอีกครั้ง ผู้ที่ถูกอ้างอิง (Referrals) การเพิ่มยอดขายด้วยการแนะนำหรือการบอกต่อจากลูกค้าที่มีอยู่ตัวอย่างเช่นสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษจากการบอกต่อและหาสมาชิกเพิ่มให้กับบริษัทหรือเว็บไซต์

#### การจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์คืออะไร (What is e-CRM)

E-CRM หรือ Electronic Customer Relationship Management เป็นกลยุทธ์การขายการตลาดและการขายแบบออนไลน์ที่ใช้เพื่อระบุกลุ่มเป้าหมาย ดึงดูดและรักษาลูกค้าขององค์กร โดยทำให้มีการสื่อสารที่ดีขึ้นและเพิ่มขึ้นระหว่างองค์กร รวมถึงลูกค้า โดยการสร้างและเพิ่มปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าผ่านทางเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม ซอฟต์แวร์ E-CRM ที่จะมีโปรไฟล์และประวัติความเป็นมาของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ทำให้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่ง E-CRM ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การจัดการลูกค้า** : ระบบการจัดการลูกค้าให้การเข้าถึงข้อมูลลูกค้าทั้งหมดรวมทั้งสถานะการสอบถามและจดหมายโต้ตอบ
- การจัดการความรู้** : ระบบการจัดการความรู้จะเป็นฐานความรู้ส่วนกลางที่จัดการและแชร์ข้อมูลลูกค้าได้
- การจัดการบัญชี** : ระบบการจัดการบัญชีทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและประวัติของลูกค้า เพื่อให้ฝ่ายขายและทีมบริการลูกค้าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดการข้อซักถาม** : ระบบการจัดการข้อซักถามจะสามารถจับข้อซักถามที่ขยายวงกว้างในกรณีสำคัญ และสามารถแจ้งการจัดการปัญหาที่ยังไม่ได้แก้ไขได้อีกด้วย

ลักษณะทางธรรมชาติของเว็บไซต์นั้นเอื้อต่อการพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพราะกระตุ้นให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันโดยการสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และฐานข้อมูลของเว็บไซต์ยังเป็นคลังเก็บข้อมูลของลูกค้าซึ่งช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญกับธุรกิจออนไลน์มาปรับปรุงหรือให้บริการลูกค้าที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล (Personalized Service) ในบทนี้จะให้ความสำคัญกลับวิธีการทางออนไลน์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่

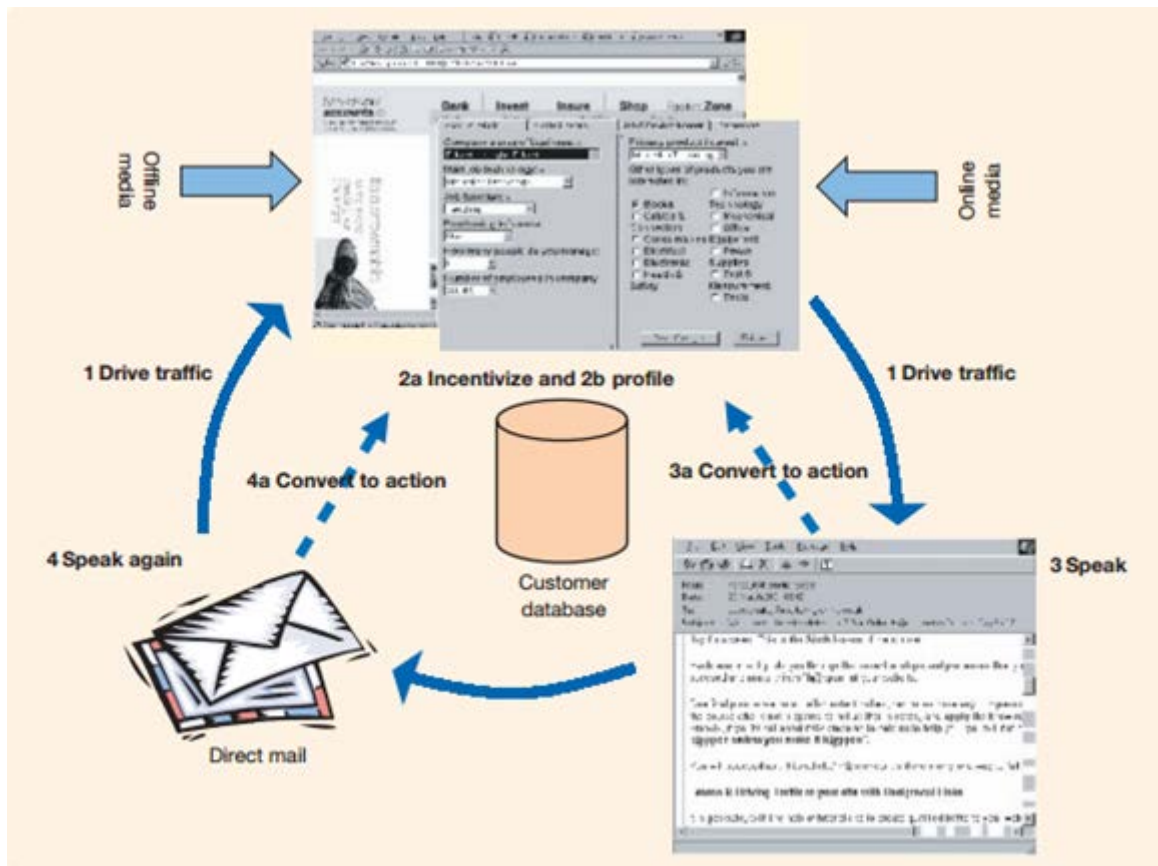
เป็นที่รู้จักในนามว่า”การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์”ถึงแม้ว่ารูปที่ 8.1 จะอ้างถึงวงจรชีวิตของลูกค้าทั้งหมด แต่จะใช้อ้างถึงการรักษาลูกค้าเดิมและกิจกรรมการขยายฐานลูกค้าอื่นๆ ด้วย

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์คือการจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับอินเทอร์เน็ตการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ไม่สามารถแยกการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทั่วไปได้ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตามบริษัทหลายแห่งจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์แบบเฉพาะเจาะจงมีพนักงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์โดยตรงทั้งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ทั่วไปและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออนไลน์ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีและฐานข้อมูลเท่านั้น หรือเป็นแค่กระบวนการการทำงานอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จแต่ต้องกลายเป็นเหมือนวัฒนธรรมประจำองค์กร

### ความท้าทายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์คือฝ่ายบริหารต้อง

- ใช้เว็บไซต์เพื่อพัฒนาลูกค้าใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และข้อมูลที่ได้รับจากการเข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าทั้งทาง online และ offline ใช้จดหมาย
- ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เกิดคุณภาพ (ครอบคลุมทั้งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ประวัติ ข้อมูลของลูกค้าจากฐานข้อมูลต่างๆเพื่อให้สามารถทำการตลาดสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ)
- ประยุกต์ใช้การตลาดแบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อส่งเสริมการขายสินค้าข้ามผลิตภัณฑ์ (Cross Selling)การขายสินค้าโดยราคาแพงขึ้น
- รู้จักใช้เหมืองข้อมูล (Data mining) เพื่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
- ใช้เว็บไซต์ปรับประวัติเฉพาะบุคคล (Personalization) หรือการตลาดแบบเลือกได้ (Customization) ทำให้มีสินค้าตัวใหม่เกิดขึ้น
- ให้บริการลูกค้าทางออนไลน์ (ตัวอย่างเช่นคำถามที่มักพบบ่อยการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าผ่านเว็บไซต์การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ติดต่อสื่อสารผ่านเว็บไซต์) เพื่อช่วยกระตุ้นยอดขาย
- คุณภาพการบริการออนไลน์ต้องดีเยี่ยมเพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าครั้งแรกจะได้รับประสบการณ์ที่ดีและกลับมาซื้อสินค้าอีกครั้ง
- จัดการกับช่องทางการสื่อสารทั้งหมดเพื่อให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้า เนื่องจากระหว่างกระบวนการซื้อสินค้าลูกค้ามีการใช้สื่อที่หลากหลาย

**รูปที่ 2** ตัวอย่างกระบวนการทำการตลาดที่ได้รับความยินยอมจากผู้บริโภคในลักษณะออนไลน์ เพื่อทำความเข้าใจกับการตลาดออนไลน์ เพราะได้สรุปกิจกรรมทางการตลาดในหลายๆรูปแบบที่นักธุรกิจออนไลน์พึงปฏิบัติตาม ซึ่งชี้ให้เห็นโครงสร้างของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาลูกค้าใหม่เข้าองค์กรและรักษาลูกค้าใหม่ให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน



รูปที่ 2 ตัวอย่างกระบวนการทำการตลาดที่ได้รับความยินยอมจากผู้บริโภคในลักษณะออนไลน์  
 ที่มา : Dave Chaffey (2007).EBusiness and Ecommerce Management .p.396

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากการตลาดมวลชน (Mass Marketing) มาเป็นการตลาดแบบตัวต่อตัว หรือการตลาดที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (One to One Marketing or Customer Centric Marketing) สอดคล้องกับหลักการตลาดสมัยใหม่ที่ทำให้กิจกรรมการตลาดโดยเน้นลูกค้าเป็นหัวใจหลักช่องทางการสื่อสารออนไลน์มีข้อได้เปรียบเรื่องต้นทุนการส่งข้อความทางการตลาดที่เกี่ยวข้องไปยังลูกค้าที่ค่อนข้างต่ำช่องทางการสื่อสารออนไลน์ยังช่วยส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าที่ลูกค้าสามารถระบุได้ด้วยตนเอง (Customization) ผู้บริโภคสามารถระบุสิ่งที่ตัวเองต้องการในแง่ของผลิตภัณฑ์ที่ถูกออกแบบและผลิตเฉพาะ ตัวอย่างของบริษัท เดล คอมพิวเตอร์ (Dell Computer Company) ที่คอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องถูกผลิตและจำหน่ายเหมาะสมต่อการใช้งานเฉพาะคนเป็นตัวอย่างของการทำการตลาดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดการตลาดทั่วไป (Reverse Marketing) คือมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป็นหลักแมวมุมอีกอันหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงคือ internet นักการตลาดออนไลน์สามารถติดตามข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าทั้งในอดีตและปัจจุบันเพื่อที่จะสื่อสารไปยังลูกค้าและกระตุ้นให้เกิดการซื้อสินค้าในอนาคตแนวทางนี้ถือเป็นหัวใจหลักของการจัดการลูกค้าสำคัญออนไลน์และเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบ "ไวในระดับการรับรู้และตอบสนอง" เพื่อเชื่อเชิญให้ลูกค้าบ่งบอกความต้องการและเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการเลือกคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการตั้งที่เว็บไซต์ amazon ลูกค้าสามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าได้

## ประโยชน์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (Benefit of e-CRM)

อินเทอร์เน็ตถูกใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นผสมผสานกันของเว็บไซต์และฐานข้อมูลของลูกค้าที่ส่งผลให้การสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายชัดเจนขึ้นเฉพาะเจาะจงมากขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ทำให้การตลาดได้รับปรับปรุงในแง่ของ

เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแบบดั้งเดิม เช่น ตัวอย่างของการสื่อสารทางตรงผ่านจดหมายตามที่อยู่รวบรวมมาได้ ซึ่งบ่อยครั้งผู้ที่ได้รับจดหมายนั้นไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น บริษัทต้องการลูกค้าที่ร่ำรวยอาจจะส่งจดหมายไปยังที่มีสถิติจำนวนประชากรที่เหมาะสม แต่ภายในเขตพื้นที่นั้นประชากรอาจมีความแตกต่างกัน จึงทำให้อัตราการตอบสนองต่ำ ประโยชน์ของอินเทอร์เน็ตคือรายชื่อผู้ติดต่อที่ได้รับการคัดเลือกมาแล้ว ได้รับการตรวจสอบคุณสมบัติมาเรียบร้อยแล้ว กล่าวคือบริษัทจะพุ่งเป้าสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์และแสดงความสนใจในตัวสินค้าโดยทำการลงทะเบียนชื่อและที่อยู่ของตนไว้ การเข้ามาเยี่ยมชมและการลงทะเบียนในเว็บไซต์สามารถช่วยบ่งชี้กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงได้ ดังนั้นแนวทางพื้นฐานในการหาลูกค้าใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ด้วยจึงเกี่ยวข้องกับการดึงดูดลูกค้าเข้าไปแวะชมในเว็บไซต์ ที่ซึ่งบริษัทได้สร้างข้อเสนอที่ดีไว้ให้ลูกค้าทำการลงทะเบียนไว้

ข้อความทางการตลาดที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น (หรืออาจจะเป็นสินค้าที่ผลิตออกมาสอดคล้องต่อความต้องการเฉพาะคนมากขึ้น) เทคโนโลยีช่วยให้ข้อความในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการส่งจดหมายและยังทำให้ข้อความบนหน้าเว็บมีลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่เสิร์จอีกด้วย

เพิ่มความลึก ความกว้างและลักษณะทางธรรมชาติของความสัมพันธ์ ลักษณะทางธรรมชาติของสื่ออินเทอร์เน็ตเอื้อต่อการจัดส่งข้อมูลไปให้ลูกค้าได้มากตามความต้องการ ตัวอย่างเช่น เดล พรีเมียร์ (Dell Premier) ได้จัดทำหน้าเว็บพิเศษขึ้นมาเพื่อให้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงกับลูกค้า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ขึ้นส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรเปลี่ยนแปลงไป โดยความถี่ในการติดต่อสื่อสารจะมากหรือน้อยนั้นลูกค้าไว้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะเข้าไปในหน้าเว็บที่มีโปรแกรมเนื้อหา ข้อมูลพิเศษโดยเฉพาะสำหรับลูกค้าด้วย

การใช้เครื่องมือที่หลากหลายทำการวิเคราะห์ตลอดวงจรชีวิตของลูกค้าทำให้ได้เรียนรู้ข้อมูลในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหลายอย่าง ตัวอย่างเช่น เครื่องมือต่างๆ ช่วยสรุปว่ามีสินค้าใดบ้างที่ถูกซื้อขายบนเว็บไซต์และช่วยค้นหาพฤติกรรมที่เกิดขึ้นก่อนที่สินค้าเหล่านี้จะถูกซื้อ เมื่อไรก็ตามที่ลูกค้าสอบถามข้อมูล ลูกค้าจะต้องกรอกแบบฟอร์มผลตอบรับ (Feedback Form) หรือส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์คำถามไปยังเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าออนไลน์ แบบสำรวจออนไลน์นั้นลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าให้ความสนใจ ความคิดเห็นที่มีต่อคู่แข่ง การประเมินสินค้าและความคิดเห็นต่อสินค้าตัวอย่าง เป็นต้น ต้นทุนที่ต่ำกว่า การติดต่อกับลูกค้าผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือหน้าเว็บมีต้นทุนน้อยกว่าการส่งจดหมายทางตรง แต่สิ่งที่สำคัญกว่าคือ ข้อมูลที่ถูกส่งออกไปต้องเป็นข้อมูลที่ลูกค้าได้ระบุนความชอบไว้ เมื่อไรก็ตามที่เทคโนโลยีเฉพาะส่วนบุคคลได้ถูกซื้อมาใช้ การสื่อสารเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจะเป็นไปอย่างอัตโนมัติ

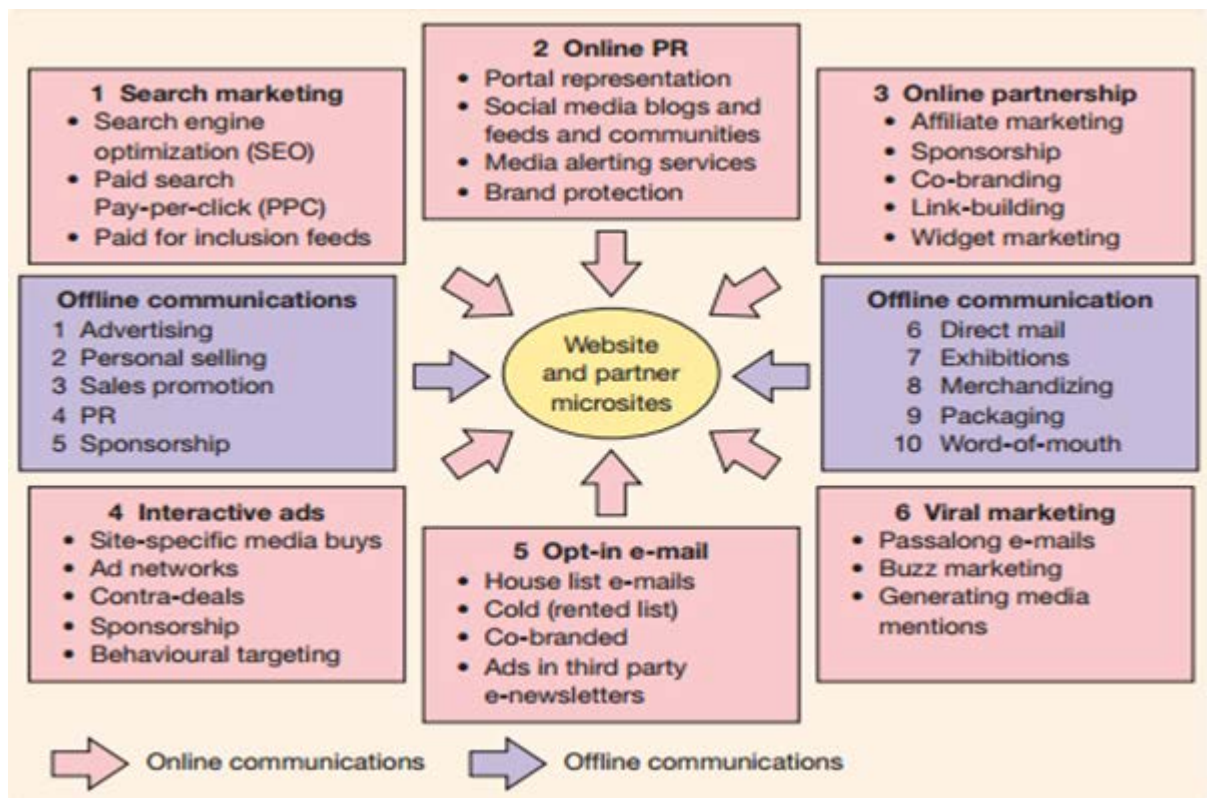
## การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร (Marketing Communication)

การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร ประกอบไปด้วย การทำการตลาดผ่านโปรแกรมค้นหา การประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์ หุ่นส่วนธุรกิจออนไลน์ โฆษณาทางอินเทอร์เน็ต การตลาดผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการตลาดแบบปากต่อปาก



ผู้จัดการธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์พยายามอย่างมากที่จะผสมผสานกลยุทธ์สื่อสารทางการตลาดแบบต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาชมเว็บไซต์ของตน เทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นทั้งการสื่อสารทางการตลาดออฟไลน์แบบดั้งเดิมและการสื่อสารการตลาดออนไลน์ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นานมานี้ ในสภาวะออนไลน์วัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคต่างๆ เหล่านี้คือเพื่อหาลูกค้าใหม่หรือเพื่อดึงดูดให้คนเข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์ ในรูปที่ 8.3

ตัวอย่างเทคนิคการสื่อสารออนไลน์และออฟไลน์สำหรับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การ



สื่อสารทางการตลาดที่หลากหลายซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อเชิญชวนให้เข้ามาชมเว็บไซต์  
รูปที่ 3 ตัวอย่างเทคนิคการสื่อสารออนไลน์และออฟไลน์สำหรับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์  
ที่มา : Dave Chaffey (2007).EBusiness and Ecommerce Management .p.404.

### 1. การตลาดผ่านเครื่องมือสืบค้นทางออนไลน์ (Search Marketing)

- ประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ด้วยโปรแกรมค้นหาทางอินเทอร์เน็ต (Search Engine Optimization)
- โฆษณาผ่านเว็บไซต์สืบค้นที่ธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายเมื่อมีการคลิก (Pay per click)
- โฆษณาผ่านเว็บไซต์สืบค้นด้วยลักษณะการเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างธุรกิจออนไลน์และเว็บไซต์สืบค้นอย่างเช่น เอ็มเอสเอ็น, ยาฮู

### 2. การประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์ (Online PR)

- บริการเตือนข่าวสารสำคัญ(Media Alerting Services)
- ตัวแทนประชาสัมพันธ์ข่าวให้กับเว็บไซต์ (portal Representation)

- บริการที่อยู่บนระบบอินเทอร์เน็ต จัดทำข้อมูลข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบเอ็กซ์เอ็มแอล (XML) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้ โดยส่งข่าวหรือข้อมูล ด้วยบล็อกและอาร์เอสเอส (Blogs and RSS)
- กระดานประกาศข้อมูลข่าวสู่ชุมชน (Community C2C Posts)

### 3.หุ้นส่วนธุรกิจออนไลน์ (Online partnerships)

- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจออนไลน์ด้วยกัน (Link-Building)
- การเป็นตัวแทนขายสินค้าออนไลน์ (Affiliate Marketing)
- การเป็นผู้สนับสนุนของเว็บ (Sponsorship)
- การร่วมมือกับธุรกิจออนไลน์ด้วยกัน (Co-Branding)
- การรวบรวมกิจการเป็นหนึ่งเดียว (Aggregator)

### 4.การสื่อสารผ่านสื่อออฟไลน์ (Offline communication)

- การโฆษณา (Advertising)
- การขายโดยบุคคล (Personnel Selling)
- กิจกรรมส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)
- ประชาสัมพันธ์ (PR)
- ผู้สนับสนุน (Sponsorship)
- การสื่อสารทางตรง (Direct Mail)
- งานแสดงสินค้าหรือนิทรรศการ (Exhibition)
- การใช้ผลิตภัณฑ์เป็นสื่อ (Merchandising)
- การตลาดและบรรจุภัณฑ์ (Packaging)
- การสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Month)

### 5.โฆษณาออนไลน์ (Interactive ads)

- การใช้แถบโฆษณา (Display Ad/ Banners)
- โฆษณาในรูปแบบที่สามารถตอบโต้ได้ (Rich Media)
- สื่อโฆษณาเคลื่อนที่ (Dynamic/ Behavioral)
- ผู้สนับสนุน (Sponsorship)

### 6.จดหมายอิเล็กทรอนิกส์เลือกที่จะเข้าร่วม (Opt-in E-Mail)

- ซื้อรายชื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จากบริษัทที่ดำเนินการรวบรวมจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เพื่อขายให้กับนักการตลาด (Cold-Rented List)
- ให้ฟรีจดหมายอิเล็กทรอนิกส์กับลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมเว็บไซต์ (Co-Branded E-Mail)
- จดหมายแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ (3rd-Party E-newsletter)
- ข้อมูลรายชื่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ที่คัดสรรแล้ว (House list E-Mails)

### 7.การตลาดแบบปากต่อปาก (Viral marketing)

- การส่งต่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Pass-along E-mails)
- ส่งต่อจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปให้เพื่อนโดยอัตโนมัติ (Prompted E-Mail a Friend)

- การใช้สิ่งล่อใจ (Incentives)
- การอ้างอิงสื่อ (Media Mentions)

### การจัดการรักษาลูกค้าไว้กับองค์กร (Customer Retention Management)

สำหรับเว็บไซต์ธุรกิจออนไลน์ เป้าหมายที่ชัดเจนของการรักษาลูกค้ามีดังนี้

1. เพื่อรักษาลูกค้าไว้กับองค์กร
2. เพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้ช่องทางออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ

สิ่งเหล่านี้มีส่วนคล้ายกับเป้าหมายในการหาลูกค้าใหม่ที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้ กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดควรจะถูกดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งสองอย่างนี้

ในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าออนไลน์ไม่ว่าจะเพื่อการหาลูกค้าใหม่รักษาลูกค้า หรือเพื่อขยายลูกค้า จำเป็นต้องวิเคราะห์แรงกระตุ้นที่ทำให้ลูกค้าออนไลน์เกิดความพึงพอใจ เนื่องจากความพึงพอใจส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีและความจงรักภักดีก็ส่งผลให้ธุรกิจได้รับผลกำไรในที่สุด จุดประสงค์ของนักการตลาดคือทำให้ลูกค้าเกิดความชอบในตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ลูกค้ายังอาจไม่ถึงขั้นของความชอบ ดังนั้นนักการตลาดจึงควรจะต้องทำความเข้าใจด้วยว่าทำไมลูกค้าถึงไม่สนใจในตัวสินค้าหรือบริการของตน จึงต้องทำความเข้าใจกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความจงรักภักดีของลูกค้า ตัวอย่างบริษัท เดล คอมพิวเตอร์ ได้ก่อตั้งสภาประสบการณ์ลูกค้า(Customer Experience Council) เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ติดตามและประเมินผลปัจจัยเหล่านี้ และนำไปใช้เพื่อปรับปรุงความจงรักภักดี

ตัวอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีและตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินความสำเร็จของบริษัท เดล คอมพิวเตอร์

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดี	ตัวประเมินความสำเร็จ
1. การสั่งซื้อสินค้าเสร็จสมบูรณ์	ขนส่งสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ตรงเวลาตามที่ลูกค้าระบุไว้
2. สมรรถภาพของสินค้า	ความถี่ของปัญหาที่ลูกค้าพบ
3. การบริการหลังการขาย	การชองสินค้าในครั้งแรก พนักงานบริการซ่อมสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ไม่มีปัญหาใด ๆ ลูกค้าพึงพอใจกับการบริการของพนักงานบริการลูกค้า

### เทคโนโลยีในการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Technology Solution for CRM)

เทคโนโลยีฐานข้อมูลถือเป็นหัวใจสำคัญในการใช้เครื่องมือการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ พนักงานในบริษัทลูกค้าหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจจะเข้าไปดูข้อมูลต่างๆได้ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือหน้าเว็บที่ธุรกิจจัดทำขึ้น จนก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กันภายใต้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถูกใช้เพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรภายใต้การจัดการของระบบจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เมื่อเทคโนโลยีถูกใช้ในทิศทางนี้เรียกว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (e-CRM) และระบบไหลเวียนข้อมูล ถูกใช้กระบวนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพื่อการบริหารการบริการลูกค้าที่สมครวรวดเร็วยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ระบบไหลเวียนข้อมูลสามารถช่วยเตือนพนักงานขายเกี่ยวกับที่อยู่ติดต่อของลูกค้าหรือถูกใช้เพื่อจัดการเตรียมขั้นตอนสำหรับการจำลอง ข้อมูลของลูกค้าในฐานะข้อมูลของระบบจัดการลูกค้าสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่

1. ข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลโดยรวมทั่วไป (Personnel and Profile Data) ประกอบไปด้วย รายละเอียดที่อยู่ที่สามารถติดต่อและลักษณะเฉพาะของลูกค้าอย่างเช่น อายุ เพศ (กรณีเป็นการซื้อขายระหว่างธุรกิจกับลูกค้า) ขนาดของธุรกิจ ธุรกิจประเภทใด บทบาทในการตัดสินใจซื้อของแต่ละลูกค้าแต่ละคน (กรณีเป็นการซื้อขายระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ)
2. ข้อมูลการซื้อขาย (Transaction) บันทึกการซื้อขายในแต่ละครั้งประกอบด้วย การซื้อสินค้าที่เฉพาะเจาะจง ปริมาณที่ซื้อ ประเภทของสินค้าที่ซื้อ สถานที่ วันที่ และเวลาและช่องทางในการซื้อสินค้า
3. ข้อมูลการสื่อสาร (Communication Data) บันทึกการทำกิจกรรมการตลาด ผลตอบรับที่ได้จากลูกค้าซึ่งรวมถึงบันทึกคำถามต่าง ๆ และรายงานการเข้าไปติดต่อกับลูกค้าของพนักงาน

### การค้าอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้เทคนิค CRM (E-Commerce Using CRM technical)

ธุรกิจค้าปลีกทรอนิกส์รูปแบบของธุรกิจ E-Commerce ซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการทำการขายสินค้าที่รู้จักกันดี รายได้หลักของธุรกิจค้าปลีกทรอนิกส์มาจากการจำหน่ายสินค้า ในช่วงแรกผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกทรอนิกส์ มักคาดหวังว่า การประกอบการโดยไม่ต้องมีร้านค้าทางกายภาพจะช่วยให้มีต้นทุนที่ต่ำ และสามารถขายสินค้าให้แก่ ลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้ ปัญหาที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ล้มเหลวในการทำธุรกิจในรูปแบบของ E-commerce เกิดจากการไม่มีแรงจูงใจในการ ที่จะให้ลูกค้าซื้อสินค้าจากเว็บไซต์ เว็บไซต์ไม่เป็นที่นิยมไม่มีการจัดการลูกค้าที่ดี รักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ไม่ได้ นั่นคือ การรู้จักลูกค้าเก่าของตนในปัจจุบัน และคาดหวังลูกค้าหน้าใหม่ในอนาคต ทั้งในด้านการให้บริการสินค้าและการบริการลูกค้า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ ลูกค้าที่ใช้บริการไม่เกิดความประทับใจ ไม่มีกลุ่มลูกค้าหลัก ดังนั้นการที่จะสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องรับรู้ เข้าใจ ใกล้ชิดและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างชาญฉลาด และทันทั่วถึง รวมไปถึงสามารถพัฒนาและยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การทำธุรกิจการค้าอิเล็กทรอนิกส์ E-Commerce ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงจำเป็นต้อง อาศัยเทคนิค CRM (Customer Relation Management) เพื่อช่วยเน้นการบริการลูกค้า การเก็บข้อมูลพฤติกรรมในการใช้จ่ายและความต้องการของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการงานบริการหลังการขาย และวิเคราะห์อนาคตของตลาด เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

CRM จึงมีความสำคัญเพื่อมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับเว็บ E-Commerce ซึ่งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการทำงานของระบบ CRM และสถาปัตยกรรมของซอฟต์แวร์ด้าน CRM ช่วยเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น เช่น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า วิธีการใช้สินค้า ช่วยให้ลูกค้าสามารถ customize ความต้องการของตนเองได้ทันที เป็นต้น CRM ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าให้ดีขึ้น ช่วยให้องค์กรรู้ความสนใจ ความต้องการ และพฤติกรรม การซื้อของลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถนำเสนอสิ่งที่เหมาะสมกับลูกค้าได้ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว จะช่วยเพิ่ม ที่ลูกค้ามีต่อองค์กร ลดการสูญเสียลูกค้า เพิ่มรายได้จากการที่ลูกค้าซื้อซ้ำหรือแนะนำให้คนรู้จักองค์กรและทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

## 9 วิธีออนไลน์ ที่นักธุรกิจเครือข่าย MLM ต้องรู้

MLM คืออะไร ?

MLM (Multilevel Marketing) คือ การขยายเครือข่ายผู้บริโภค เพื่อมุ่งเน้นการคืนกำไรสู่ผู้บริโภค ผ่านแผนการตลาด ที่วิเคราะห์โดยนักการตลาดมืออาชีพ ให้เราแปรรูปจากการเป็นผู้บริโภคธรรมดา มาเป็นได้ ถึง 3 สถานภาพ โดยเป็นทั้งลูกค้า ผู้ขาย และ ผู้บริหาร ในคนเดียวกัน จึงไม่ใช่เรื่องประหลาดอะไร ที่ ผู้ทำ MLM ไม่ได้ขายสินค้าเอง แต่มีรายได้เป็นแสน เป็นล้านบาท เพราะเขาได้ทำการบริหารองค์กร เขาจึงมีรายได้ จากการบริหารจำนวนมากต่อเดือน

MLM เป็นระบบการตลาดที่ให้โอกาสในการประสบความสำเร็จแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน โดยไม่สำคัญว่า จะเป็นใคร และใครเข้ามาก่อนหรือใครเข้ามาทีหลัง เป็นการเปิดโอกาสให้คุณสามารถทำธุรกิจได้โดยไม่ต้องใช้ เงินลงทุนมหาศาล ลองศึกษาแผนการตลาดของเราให้ถี่เถอะครับ จะได้ไม่ต้องเสียโอกาสดี ๆ ถ้าบริษัทที่ แผนการตลาดดีตรงใจคุณ

**เคล็ดลับ :** เทคนิคการทำธุรกิจเครือข่าย ว่าทำอย่างไรถึงจะสามารถทำให้คนสนใจได้ ว่าอะไรบ้างที่ ต้องเรียนรู้และนำไปใช้ในธุรกิจที่ทำอยู่ ซึ่งมี 9 เทคนิค ดังต่อไปนี้

### เคล็ดลับที่ 1 : Target Marketing (กลุ่มเป้าหมายในการทำตลาด สำคัญไฉน)

แน่นอนว่าการเริ่มต้นทำธุรกิจเครือข่ายของคุณในแบบออนไลน์นั้นจะทำแบบสุ่มสี่สุ่มห้าแบบออฟไลน์ไม่ได้ หมายความว่า คุณเห็นใครบนโลกออนไลน์เป็นผู้มุ่งหวังไปหมด ขอให้เลิกคิดวิธีนี้ เพราะมันจะทำให้คุณประสบความสำเร็จ ความล้มเหลว ในการทำแบบออนไลน์นั้นคุณจำเป็นต้องรู้ให้ได้ก่อนว่า ใครกันแน่คือกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงของคุณ

### เคล็ดลับที่ 2 : Sharing Story (คุณต้องการจะแบ่งเรื่องราวอะไรให้กลุ่มนั้น )

เมื่อคุณกลุ่มเป้าหมายแล้วคุณจำเป็นต้องหาเรื่องราวที่จะแบ่งปันให้กับกลุ่มคนเหล่านั้น ขออย่าว่ายิ่ง เรื่องราวของคุณใกล้เคียงกับสิ่งที่เขาต้องการมากเท่าไร พวกเขาจะต้องการคุณทันที เช่น : คุณขายรองเท้าใน กี่ คุณก็ต้องให้ข้อมูลรองเท้าในกี่ ถ้าคุณจะให้ข้อมูลรองเท้ายี่ห้ออื่น มันก็ไม่ใช่ เพราะเขาคิดว่าเราไม่มีในสิ่งที่ เขาต้องการ

### เคล็ดลับที่ 3 : Tools Marketing (เลือกเครื่องมือในการทำตลาด )

เมื่อเราเตรียมข้อมูลพร้อมแล้ว สิ่งที่ต้องทำอันดับต่อไปคือ เครื่องมือบนโลกในนี้มีเยอะแยะมากมาย แต่ เครื่องมือที่ได้ผลและเป็นที่ยอมรับอย่างมาก นั่นก็คือ “Blog” คุณจะบล็อก ยี่ห้ออะไรก็ได้ในการทำตลาด... แต่สำหรับผู้เขียนแล้ว “เลือก WordPress” เามาติดตั้งเอง ซึ่งมีความยืดหยุ่น ในการทำ SEO มากกว่า บล็อกของค่ายอื่น ๆ แต่ถ้าคุณยังไม่มีทุนละคุณก็ควรเริ่มจาก Blogger ก่อนก็ได้

### เคล็ดลับที่ 4 : Media & Social (ไม่ใช่มีแค่บล็อกแล้วจะครบ ต้องมีอย่างอื่นด้วย)

นอกเหนือจากบล็อกแล้วเครื่องมือที่สำคัญต่อไปที่คุณควรมีอย่างยั้งนั้น คือ Media เช่น VDO Sharing > Youtube คุณจำเป็นต้องมี เพราะมันจะทำให้เครื่องมือของคุณมีประสิทธิภาพกว่าคนอื่น ๆ หลายเท่าตัว และ Social Media > Twitter > Facebook สำหรับติดต่อเพื่อนใหม่ ๆ ของคุณ

### เคล็ดลับที่ 5 : Follow Up (ติดตาม)

การทำธุรกิจก็ต้องมีการติดตามกลุ่มผู้มุ่งหวัง ดังนั้นคุณควรมีเครื่องมือที่ต้องติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้ มุ่งหวัง ในที่นี้ผู้เขียนเลือกการติดต่อผู้มุ่งหวังกับระบบ E-mail Marketing ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ต้องทำอะไรกับมัน มากเพราะเจ้าตัวเครื่องมือนี้ทำงานให้เองทั้งหมด รวมไปถึงการปิดการขายโดยอัตโนมัติ

### เคล็ดลับที่ 6 : SEO (อย่านิ่งนอนใจกับเครื่องมือของคุณ จับมาโมชะ !)

นอกจากเครื่องมือครบแล้ว สิ่งที่สำคัญที่คุณไม่ควรนิ่งนอนใจก็คือการทำ SEO กับตลาด Search Engine เพราะมันคือวิธีที่ได้ผลมาก ๆ ทุกวันนี้ผู้เขียนใช้วิธีนี้ ไม่จำเป็นต้องไปทำงานให้กับระบบเลย เพราะระบบจะทำงานแทนหมดทุกอย่าง

### เคล็ดลับที่ 7 : Meeting Online ( มีการพบปะกันเจอกัน )

ในการทำธุรกิจกับผู้คนสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือในส่วนของเรื่องสายสัมพันธ์ คุณจำเป็นต้องสายสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มุ่งหวังของคุณให้ได้มากที่สุด อย่างเช่น การประชุมออนไลน์ ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ มากมาย พูดคุยกันเปิดโอกาสสำหรับคนสนใจหน้าใหม่อยู่เสมอ ๆ

ในความเห็นของผู้เขียนแล้วไม่เห็นด้วยกับการเลือก Program Camfrog มาประชุมออนไลน์ เพราะนอกจากจะจ่อเล็กแล้ว ในภาพลักษณ์สำหรับคนทำธุรกิจมันดูไม่เหมาะสม

### เคล็ดลับที่ 8 : Analysis ( ประเมินผล )

จะรู้ได้อย่างไรว่า กลุ่มคนสนใจเหล่านั้นสนใจธุรกิจของเราจริง ๆ หรือเปล่า จะเข้คยงังว่าเขาเหล่านั้นมาจากไหน จังหวัดไหน มาดูข้อมูลเว็บเรานานแค่ไหน ( ยิงนานหมายความว่าคุณมีเนื้อหาสำหรับที่เขาต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือว่าเขากำลังสนใจธุรกิจของคุณนั่นเอง) ผู้เขียนใช้เครื่องมือประเมินผล วัดผล ด้วยเครื่องมือฟรี ๆ จาก Google นั่นคือ Google Analysis เป็นเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมในการวัดผู้คนที่เข้าเว็บไซต์เราว่าผู้คนที่เหล่านั้นเข้ามาทำอะไรบ้างกับเว็บของเราและจะทำให้เราปรับปรุงเนื้อหาเว็บเราไปในทางทิศใด ซึ่งตรงนี้สำคัญในส่วนของการทำออนไลน์ อย่าลืบล้อลู่ตา โปรโมทแต่เว็บ ให้คุณมองดูภายนอกว่าคนสนใจเขาเป็นยังงัยกันบ้าง

### เคล็ดลับที่ 9 : Training Online ( การเรียนรู้ที่บ้าน )

เป็นเรื่องที่สำคัญเช่นเดียวกัน เมื่อคุณคือสุดยอดผู้ทำที่ทำการธุรกิจเครือข่ายแบบออนไลน์แล้ว คุณจำเป็นต้องถ่ายทอดให้กับทีมงานและองค์กรของคุณด้วยเช่นเดียวกัน

กระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยืนยาว ด้วยระบบ CRM บนโลกออนไลน์



สำหรับคนที่ทำการตลาดจะทราบดีว่า การทำการตลาด คือการนำพาลูกค้า(ที่ใช่)มาพบกับสินค้าของเราและเกิดการซื้อขาย นั่นเป็นสิ่งสำคัญ การตั้งใจจะหาลูกค้าใหม่มาเพิ่มเติมเรื่อยๆ เป็นสิ่งที่ดี แต่การที่ไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ให้ลูกค้าเดิมนั้นเกิดความประทับใจจนกลับมาซื้อซ้ำ และบอกต่อให้กับคนใกล้ตัวมาซื้อสินค้าหรือบริการของคุณ จะทำให้คุณนั้นสูญเสียค่าการตลาดอย่างมหาศาล ตรงจุดนี้เองจัดว่าเป็นปัญหาที่

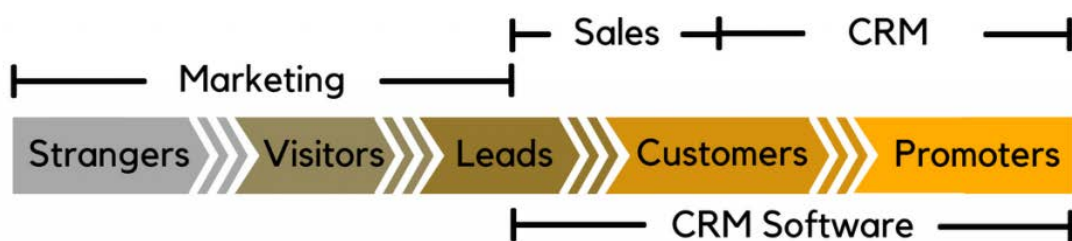
นักการตลาดพบเจอบ่อยๆ คือ ทำอย่างไรให้เกิดการซื้อซ้ำ หรือแม้กระทั่งสร้างความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว ทำให้ลูกค้ากลับมาหาคุณโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการตลาดเพียงอย่างเดียว ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างคุณกับลูกค้าของคุณเป็นสิ่งสำคัญ

ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัญหาที่เกือบทุกองค์กรต้องพบเจอเหมือนกันคือ การจัดการข้อมูลลูกค้า รวมถึงการกระจายข้อมูลของลูกค้าที่ไม่ทั่วถึงในองค์กร นำไปสู่ความล่าช้าและเกิดความผิดพลาดในการทำงาน

องค์กรจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการข้อมูลลูกค้า ปัจจุบันการเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างบุคคล ชุมชน สถาบัน หรือองค์กรต่างๆ เป็นไปได้ง่ายและไร้ข้อจำกัด สามารถกล่าวได้ว่าอยู่ในยุคของสังคมข่าวสาร (Information Society) องค์กรที่มีการจัดการข้อมูลลูกค้าที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่สามารถเรียกใช้งานข้อมูลได้ทันที อาจทำให้เกิดปัญหาในอนาคตและนำไปสู่ความไม่พอใจของลูกค้า เมื่อคุณไม่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในทันที ซึ่งปัญหาการจัดการข้อมูลที่พบมาจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

- องค์กรไม่มีศูนย์กลางข้อมูลของลูกค้า หรือ ข้อมูลของลูกค้าถูกเก็บไว้หลายแห่ง
- ลูกค้าของคุณไม่มีปฏิสัมพันธ์กับคนในทีมของคุณเป็นประจำ
- พนักงานของคุณไม่สามารถติดตามได้ว่าการสนทนากับลูกค้าไปถึงขั้นตอนไหนแล้ว
- ทีมขายของคุณไม่ปฏิบัติตามงานที่คุณมอบหมาย

หากองค์กรของคุณกำลังเผชิญปัญหาที่ยกมาข้อใดข้อหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้คุณมีปัญหาในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การศึกษาและใช้งาน CRM จะสามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ให้กับธุรกิจของคุณได้



วิธีการที่คุณจะสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้า เริ่มต้น คุณต้องทำให้ลูกค้า(ที่ใช่)ได้รู้จักสินค้า/บริการของคุณก่อน มีประโยชน์อะไรให้กับลูกค้าได้ สร้างความต้องการขึ้นมาก่อน นั่นคือการทำการตลาด (Marketing) จากนั้น สร้างความต้องการ ความอยากได้ ให้ลูกค้าตัดสินใจ ซื้อสินค้า/บริการของคุณ นั่นคือการขาย (Sales)

**\* สิ่งสำคัญมากๆไม่แพ้กับ การตลาดและการขาย \*** คือทำอย่างไรให้ลูกค้าที่เคยซื้อสินค้า/บริการของเรา กลับมาซื้อสินค้าของเราอีก ซ้ำแล้วซ้ำอีก รวมถึงบอกต่อเราให้กับเพื่อนๆอีกด้วย หรือก็คือการสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้า (Customer Relationship Management (CRM))

### CRM คืออะไร?

CRM หรือ Customer Relationship Management คือกระบวนการจัดการกับความสัมพันธ์กับลูกค้า จะเป็นกระบวนการหลังจากการทำการตลาด เพื่อให้ลูกค้าของคุณเกิดการซื้อซ้ำ และบอกต่อเพื่อนๆ หรือครอบครัวของเขาด้วยความเต็มใจ ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับต้นๆ ทำให้ข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าจึงมีความสำคัญมาก เช่น ข้อมูลพื้นฐานของลูกค้า ลูกค้ามีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรของคุณอย่างไรบ้าง วันเกิดของลูกค้า ระบบการตอบกลับของอีเมล หรือสิ่งที่ธุรกิจของคุณได้ทำแล้วทำ

ให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีและประทับใจ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นโดยปกติแล้วจะมีการเก็บอย่างกระจายออกไปตามแต่หน้าที่การรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย CRM จะเข้ามามีความสำคัญอย่างมากเพื่อลดความผิดพลาดที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจระหว่างคุณกับลูกค้า ระบบ CRM ที่เข้ามาช่วยเหลือในแต่ละกระบวนการจะเรียกว่า CRM Software

### ธุรกิจประเภทใดบ้างที่ควรใช้ระบบ CRM

CRM เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในส่วนของทีมงาน และฐานลูกค้า เนื่องจากธุรกิจเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว คุณจึงจำเป็นต้องมีศูนย์กลางที่สามารถเก็บข้อมูลของลูกค้าได้ นี่คือปัญหาที่ระบบ CRM ถูกออกแบบมาเพื่อแก้ปัญหา ด้วยการจัดระบบรายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับลูกค้าของคุณ และทำให้ทุกคนในทีมของคุณได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานะธุรกิจและสถานะความสัมพันธ์กับลูกค้าในทุกๆ เรื่อง

องค์กรใดที่ควรใช้ระบบ CRM คำตอบคือ “บริษัทที่ต้องการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า” ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการใช้ระบบ CRM เพื่อเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในการรักษาสายสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับตัวของบริษัท ยกตัวอย่างของ 2 กลุ่มบริษัทที่สามารถเห็นประโยชน์สูงสุดของการใช้ระบบ CRM



บริษัทรูปแบบ B2B (Business to Business) จำนวนลูกค้าอาจจะไม่ได้มีจำนวนที่เยอะมาก แต่ในการซื้อขายแต่ละครั้งเป็นการซื้อขาย ที่มีมูลค่ามหาศาล ซึ่งโดยปกติแล้วจะต้องติดตามลูกค้าจากข้อมูลการขายที่ย้อนไปเป็นเวลาหลายเดือนหรืออาจจะหลายปีและมีข้อมูลต้องอัปเดตตลอดเวลา จะต้องมีการระบุวัน เวลา สถานที่ในการนัดหมายอย่างแน่นอนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการซื้อขาย



- สำหรับบริษัทรูปแบบ B2C (Business to Customer) ที่จำนวนลูกค้ามีเป็นจำนวนมาก เช่น บริษัทที่ขายอัญมณี, บริษัทจัดแต่งงาน, บริษัทนายหน้า บริษัทในรูปแบบนี้จะต้องมีฐานข้อมูลของลูกค้าอยู่มาก ยิ่งถ้าใน 1 บริษัทมีหลายทีมงานและมีการจัดเก็บข้อมูลแยกกัน อาจจะทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการสื่อสารได้ CRM จึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญอย่างมากในการรักษาสายสัมพันธ์ หรือในกรณีนี้



พนักงานไม่เพียงพอสำหรับการตอบสนองความต้องการของจำนวนลูกค้าเป็นจำนวนมาก การทำ CRM จัดว่าเป็นระบบที่สามารถเข้ามาช่วยเหลือได้เป็นอย่างมาก ในการใช้ระบบให้ทำงาน เช่น การส่งอีเมลตอบรับอัตโนมัติ การส่งโปรโมชั่นอัพเดทต่างๆ สามารถปรับแต่งให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้

### CRM ทำงานอย่างไร?

ธุรกิจที่ดีเริ่มต้นจากพื้นฐานความสัมพันธ์ของลูกค้าที่ดี อย่างไรก็ตามเมื่อบริษัทคุณเติบโตขึ้น การติดต่อทางธุรกิจก็มีความซับซ้อนมากขึ้นไม่ใช่แค่ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอีกต่อไป ระบบ CRM จะช่วยให้คุณเชื่อมต่อกับทุกบริษัทได้ทุกที่ทุกเวลา คุณสามารถแบ่งปันข้อมูลระหว่างทีมต่างๆภายในองค์กรซึ่งกำลังติดต่อกับลูกค้ารายเดียวกัน ระบบ CRM สามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อที่สำคัญในการจัดการข้อมูลสำหรับธุรกิจที่กำลังเติบโต

ระบบ CRM ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อมต่อกันได้ รวมถึงพนักงานขาย, ลูกค้า, การบริการ, การตลาด และพัฒนาธุรกิจ รวมถึงการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ง่าย เช่น ข้อมูลการติดต่อลูกค้า, โอกาสในการขาย, ปัญหาด้านการบริการ และแคมเปญการตลาด ระบบ CRM สามารถให้ภาพรวมที่ชัดเจนแก่ลูกค้าของคุณได้ ด้วยการจัดระบบข้อมูลต่างๆ ที่ใช้งานง่ายคุณจะได้เห็นมุมมองรอบด้านของลูกค้าทั้งหมดในทีเดียว

### ระบบ CRM มีผลอย่างไรต่อธุรกิจที่กำลังเติบโต

สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก คุณสามารถนำข้อมูลของคุณไปใช้ในระบบ Cloud ทำให้สามารถอัพเดทข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านอุปกรณ์ใดก็ได้ ระบบ CRM ช่วยให้ทีมสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ง่ายขึ้น ส่งอีเมลที่กำหนดเองรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากการสนทนาผ่านโซเชียลมีเดียและภาพรวมเกี่ยวกับบริษัทของคุณได้แบบทันที

ธุรกิจที่กำลังเติบโต CRM จะช่วยจัดการการเชื่อมต่อและข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าหลากหลายวิธี เช่น บางคนเก็บข้อมูลไว้ในโทรศัพท์มือถือของตน บางคนเก็บข้อมูลผ่าน Excel, เอกสาร Google ในการเก็บข้อมูล

เหล่านี้มันอาจจะช่วยในระยะสั้นเมื่อองค์กรของคุณมีขนาดเล็กและไม่ได้วางแผนปรับธุรกิจ แต่ถ้าหากคุณต้องการปรับขนาดการเติบโตอย่างรวดเร็วอาจจะถึงเวลาพิจารณาระบบ CRM เพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูลทางธุรกิจอันมีค่าของคุณ ในเวลาเดียวกันทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ผ่านระบบ Cloud และช่วยลดการทำงาน เพิ่มเวลาของคุณเพื่อให้ความสนใจกับลูกค้าได้มากขึ้น

แม้ว่าระบบ CRM จะถูกใช้ เป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด แต่ส่วนบริการลูกค้าก็เห็นประโยชน์อย่างมากของระบบ CRM เช่นกัน ลูกค้าในปัจจุบันมีช่องทางหลากหลายให้เลือกเมื่อต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับสินค้าและบริการ ลูกค้าอาจจะเริ่มจากการส่ง tweet จากนั้นเปลี่ยนเป็นใช้อีเมลหรือสามารถโทรมาสอบถามส่วนตัว ระบบ CRM ช่วยให้ทีมบริการสามารถจัดการความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาทุกช่องทางโดยไม่พลาด

### คุณสมบัติต่างๆของระบบ CRM

1. **พื้นที่จัดเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ที่เดียว** การจัดเก็บข้อมูลถ้าเกิดมีการจัดเก็บที่กระจายหลายที่ ของแต่ละฝ่ายการทำงานในขั้นตอนการหยิบข้อมูลมาใช้อาจจะทำให้หาได้ยากและเกิดข้อผิดพลาดได้ CRM สามารถเข้ามาช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของแต่ละฝ่าย ซึ่งคุณไม่ต้องแชร์ให้แต่ละคนเป็นไฟล์เตอร์ CRM จะเข้ามาจัดการรวบรวมในส่วนนี้และถ้ามีคนทีเข้าไปอัปเดตข้อมูล หรือรายงานความคืบหน้าของงานทุกคนในบริษัทจะได้รับข้อมูลที่ตรงกัน อีกทั้งคุณยังสามารถค้นหาเอกสารได้อย่างง่ายดาย

2. **รองรับสำหรับอุปกรณ์เคลื่อนที่ (โทรศัพท์มือถือ)** CRM ช่วยทำให้มากกว่า 65% ของตัวแทนฝ่ายขายที่ใช้ CRM บนมือถือได้บรรลุโควตาการขาย การใช้โทรศัพท์มือถือมีบทบาทกับฝ่ายขายมากกว่าฝ่ายอื่นๆ ดังนั้นสำหรับฝ่ายขายหลายๆคนการเชื่อมต่อทางโทรศัพท์มือถือจึงเป็นเรื่องสำคัญ ณ ปัจจุบัน ลูกค้าสามารถติดต่อกับบริษัทได้แม้นอกเวลาทำการ ดังนั้นการมีความยืดหยุ่นในการเข้าถึงลูกค้าที่มากขึ้นจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างมาก

3. **การรวมตัวของสื่อออนไลน์** จากการสำรวจของ Kissmetric; 46% ของฝ่ายขายบรรลุเป้าหมาย เพราะการรวมตัวของสื่อออนไลน์ช่วยทำให้คุณสามารถกระจายข่าวสาร, โปรโมชันและโต้ตอบกับลูกค้าผ่านทาง Twitter, Facebook, LinkedIn รวมถึงสื่อออนไลน์อื่นๆ คนทั่วไปใช้สื่อออนไลน์อย่างน้อย 2 ชั่วโมงต่อวัน เฉพาะ Facebook รายเดียวก็มีผู้ใ้ใช้งานถึง 1.13 พันล้านคน ดังนั้นการไม่ทำโฆษณาผ่านสื่อออนไลน์จะทำให้คุณเสียโอกาสทางธุรกิจ สื่อออนไลน์จะช่วยเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าและเครือข่ายของกลุ่มลูกค้า ซึ่ง CRM จะช่วยลดความยุ่งยากในการเข้าใช้งานของแต่ละแพลตฟอร์มให้อยู่ในที่เดียว

4. **คุณสมบัติต่างๆสำหรับองค์กร** CRM ขององค์กรถูกสร้างขึ้นสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ โดยปกติแล้วฝ่ายขายในบริษัทขนาดใหญ่จะมีความซับซ้อนและการอัปเดตการทำงานของพนักงานทั้งหมดเป็นเรื่องยาก หากบริษัทของคุณมีพนักงานมากกว่า 200 คน คุณจึงจำเป็นต้องมีระบบ CRM สำหรับองค์กรที่มีแนวโน้มในการขยายตัวของทีมงานในการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกซึ่งจะทำให้การอัปเดตข้อมูลของในแต่ละแผนกมีการอัปเดตอย่างเรียลไทม์

ซึ่งคุณสมบัติขององค์กรทั่วไป ได้แก่ ศูนย์การให้บริการทางโทรศัพท์, การทำการตลาดทางอีเมล, การจัดการแผนกช่วยเหลือ, ระบบขายอัตโนมัติ การจัดการทั้งหมดเรียงลำดับตามตัวอักษรเป็นต้น

5. **Personalize** ความสามารถที่เป็นจุดเด่นอีกอย่างของ CRM คือ สามารถรวบรวมข้อมูลและคัดสรรคประเภทของสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าในแต่ละราย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับธุรกิจที่มีบุคคลากรไม่เพียงพอในการโต้ตอบกับลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถให้ CRM จัดการได้โดยอัตโนมัติ

## เอกสารอ้างอิง

- กันยารัตน์ ศรีวิศวิทยกุล.(2559).ธุรกิจรวมอิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้น.สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <http://bcs426crm.blogspot.com/2016/11/e-crm-electronic-customer-relationship.html>
- บริษัท โปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). การค้าอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้เทคนิค CRM (E-Commerce Using CRM technical). สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=4049>
- บริษัท โปรซอฟท์ คอมเทค จำกัด.(2561,เมษายน). **9 วิธีออนไลน์ ที่นักธุรกิจเครือข่าย MLM ต้องรู้.** สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก <http://www.prosoftcrm.in.th/ArticleInfo.aspx?ArticleTypeID=77&ArticleID=4157>
- STEPS Academy.(2560).กระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยืนยาว ด้วยระบบ CRM บนโลกออนไลน์ สืบค้น 2 มีนาคม 2561.จาก [Guide Patsakornhttp://stepstraining.co/author/guide](http://stepstraining.co/author/guide)

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายภาพการรวมกิจกรรมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์เข้าไปในช่องทางสื่อสารการตลาดว่ามีลักษณะ เป็นเช่นไร
2. จงอธิบายการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
3. ความท้าทายของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์คือที่หน่วยงานหรือองค์กรจะได้ประสบในการบริหารมีอะไรบ้าง
4. จงอธิบายกระบวนการทำการตลาดที่ได้รับความยินยอมจากผู้บริโภคในลักษณะออนไลน์ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
5. ประโยชน์ของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ (Benefit of e-CRM) เป็นอย่างไรบ้าง
6. การสื่อสารทางการตลาดเพื่อการหาลูกค้าใหม่ให้กับองค์กร (Marketing Communication) มีลักษณะเป็นเช่นไร
7. จงอธิบายเทคนิคการสื่อสารออนไลน์และออฟไลน์สำหรับธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร
8. จงอธิบาย 9 วิธีออนไลน์ ที่นักธุรกิจเครือข่าย MLM ต้องรู้
9. จงอธิบายระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยืนยาว ด้วยระบบ CRM บนโลกออนไลน์
10. องค์กรใดที่ควรใช้ CRM บ้างเพราะเหตุใด
11. ระบบ CRM มีผลอย่างไรต่อธุรกิจที่กำลังเติบโตอย่างไรบ้าง
12. จงอธิบายคุณสมบัติต่างๆของระบบ CRM ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร

# TQA



## CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FRAMEWORK

LEADERSHIP  
STRATEGY  
CUSTOMERS  
MEASUREMENT, ANALYSIS,  
AND KNOWLEDGE MANAGEMENT  
WORKFORCE  
OPERATIONS  
RESULTS

The material in this publication is based on  
Baldrige Performance Excellence Program,  
2019 - 2020 Criteria for Performance Excellence  
(Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce,  
National Institute of Standards and Technology,  
<http://www.nist.gov/baldrige>).

ชื่อหนังสือ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564  
TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563 – 2564  
ISBN : 978-616-265-198-4  
จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม  
พิมพ์ที่ : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)  
พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2562  
จำนวนพิมพ์ : 2,000 เล่ม  
จำนวนหน้า : 172 หน้า  
ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 15 อาคารยาคุลาร์ 1025 ถนนพหลโยธิน  
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634  
สายตรง 0-2619-8086  
โทรสาร 0-2619-8085  
E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)  
Website: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)  
Facebook: TQAive



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในทิวจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่  
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน  
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน  
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

#### *ดาวฤกษ์*

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์  
และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนา  
ของทุกองค์กร

#### *ช่อฟ้าสีทอง*

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา  
มาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

#### *ช่อหน้าต่างทรงไทย*

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



## เจตนาของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

”

### เจตนาของ

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

### ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน.

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กร จะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพ ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป.

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณา ประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน.



# สารบัญ

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	1
ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์	12

## เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคะแนน

บทนำ: โครงร่างองค์กร	15
หมวด 1 การนำองค์กร	21
หมวด 2 กลยุทธ์	28
หมวด 3 ลูกค้า	35
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	39
หมวด 5 บุคลากร	45
หมวด 6 การปฏิบัติการ	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	56

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

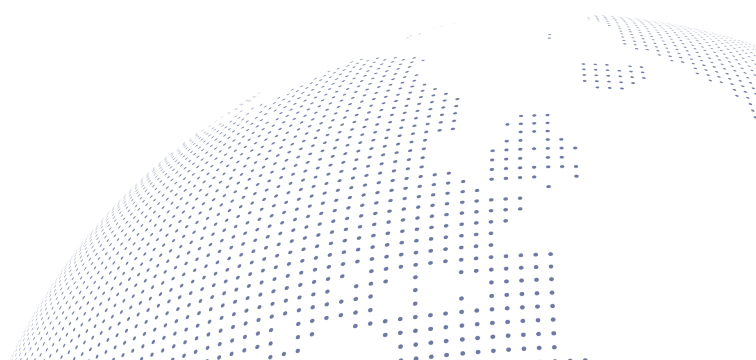
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์	65
แนวทางการตอบเกณฑ์	69
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	76
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	115
อภิธานศัพท์	128

## คะแนน

ระบบการให้คะแนน	156
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	163
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	165

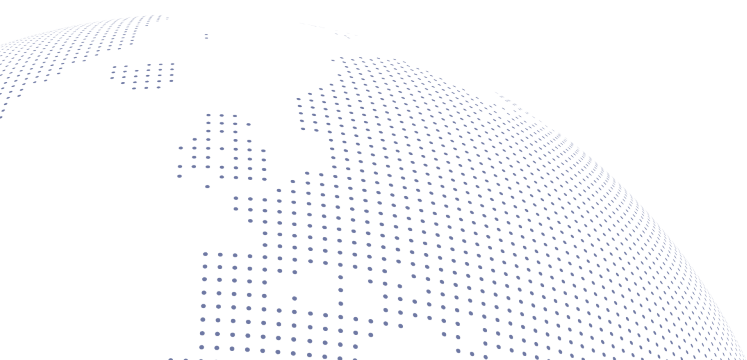
## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

167





# เกณฑ์รางวัล





## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2563-2564

### กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้ดีมาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ. องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรอย่างไร

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังคงรักษาจุดแข็งที่ได้ช่วยเอื้อให้องค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรค้นพบและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เผชิญ.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- ทำความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร.
- ทำให้ผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรทั้งหมดมองเห็นภาพเดียวกัน.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.
- ทำความเข้าใจ และตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า.
- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว.

ดังนั้น องค์กรจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้ให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น จากความชัดเจนและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ในคณะผู้นำองค์กร บุคลากร ลูกค้า และพันธมิตรที่สำคัญ.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำงานอย่างไร

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่.
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร.
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า “มุมมองเชิงระบบ”. โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน.

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

- 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).
- การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions).
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results).

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 21-63) องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร.

1. การนำองค์กร: องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร.
2. กลยุทธ์: องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร.
3. ลูกค้า: องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร.
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. บุคลากร: องค์กรสร้างความผูกพันและเอื้ออำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร.
6. การปฏิบัติการ: องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. ผลลัพธ์: องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด.

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ให้มุมมองเชิงระบบขององค์กร ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- 1) ความเกี่ยวเนื่องระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7).
- 2) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์.
- 3) ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

## แนวทางการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพียงแค่ระบุว่าเป็นกระบวนการหรือผลลัพธ์นั้น ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร. องค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติ และผลลัพธ์ (หมวด 7) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 162-165).

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร.

กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการ องค์กร จะเกิดการดำเนินงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กร จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA)) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน.

## บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์.
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.
- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร.

## วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด.

### ก. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร.

- 1) อ่านโครงสร้างองค์กร (หน้า 15). อภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร.
- 2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 115). เียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.
- 3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.
- 4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการโดยอ่านหัวข้อหลักต่าง ๆ ในแต่ละหัวข้อคำถาม (หน้า 15-63). องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ (ตัวหนังสือสีน้ำเงิน ในเนื้อหาเกณฑ์) ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.
- 5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ.
- 6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล. องค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ สร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว.
- 7) สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)). ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน.



## ข. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) **จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์.** ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร. หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น.

2) **ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร.** องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.

3) **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165).** แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.

4) **ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง.** ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

5) **ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร.** ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร.

6) **ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง.** จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.

7) **สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี นั้น ๆ จากเว็บไซต์ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th). เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับ การตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ.

# ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ:

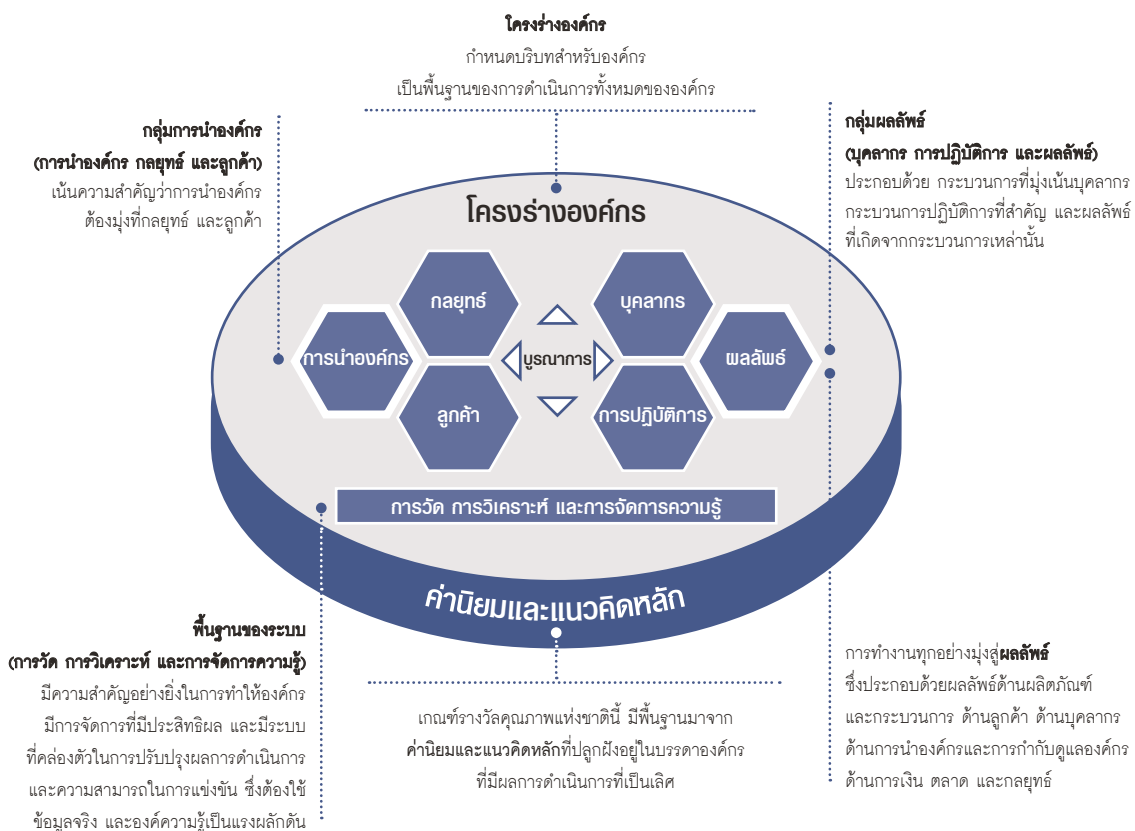
(Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งและแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

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

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ชี้ไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร



# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ: โครงสร้าง

## Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณา,

### หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง. หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ

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

ขององค์กร.

สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน ดูหน้า 11.

### หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่อ

- 1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ.
- 2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ.
- 3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ.

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ *ตัวอักษรตัวเอียง* เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ).

### ประเด็นพิจารณา

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

### คำถาม

คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) คือ คำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก.

• คำถามโดยรวม (Overall questions) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์.

• คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม. คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น.

### อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์  
หน้า 128-154

**7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy RESULTS):**

**ผลลัพธ์ (75 คะแนน)**

ประเภทของสารสนเทศที่องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

**ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร**

คำถามพื้นฐาน

ประเด็นพิจารณา

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

**(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)**

**ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

**(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)**

**ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

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

**ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร.** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

คำชี้แจงได้ในเนื้อหาเกณฑ์ ให้ความหมายได้จากอภิธานศัพท์

**หมายเหตุ**

**หมายเหตุ 7.5ก.**

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

**หมายเหตุ 7.5ก.(1).**

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดย้อยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปรอ์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้.

**หมายเหตุ 7.5ก.(2).**

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

**หมายเหตุ 7.5ข.**

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์กรประกอบของความเสี่ยงที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

การเชื่อมโยงกับรายละเอียดเพิ่มเติม

## หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ	
	2561-2562	2563-2564
โครงสร้างองค์กร		
1. ลักษณะองค์กร		
2. สภาพการณ์ขององค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน	
หมวด 1 การนำองค์กร	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม	50	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
หมวด 3 ลูกค้า	95	95
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45	45
หมวด 5 บุคลากร	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75	75
คะแนนรวม	1000	1000



## คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังเกตได้จาก

1.1 คำที่ขีดเส้นใต้

1.2 คำภาษาอังกฤษที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่

คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154

2. หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร

หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)

4. เครื่องหมาย (\*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. เครื่องหมาย . (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่าจบประโยคแล้ว

6. ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(3) ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม. คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม. คำถามย่อยเหล่านี้ ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ.

7. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

1) อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.

2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.

3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.

8. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ ใช้สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2563-2564 โดยองค์กรสามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ ใน [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



# เนื้อหาเกณฑ์

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

## เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

*(Begin with the Organizational Profile)*

โครงสร้างองค์กร เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล. โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้ง หรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ.
- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท เพื่อทำความเข้าใจองค์กรและวิธีปฏิบัติการ และทำให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 – 7. การตอบคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร.
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นที่การตอบคำถามและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ.



# บทนำ: โครงสร้างองค์กร

## (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพโดยย่อขององค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์.

### 1. ลักษณะองค์กร

(Organizational Description)

คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร.

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) **ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)** ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุ ท้ายหัวข้อ). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร.

(2) **พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and Culture)** พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คืออะไร. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มเติมจากค่านิยม คืออะไร (ถ้ามี) สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร.

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความจำเป็นด้านบุคลากรอย่างไร. อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน.
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน.
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพัน.
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) (ถ้ามี).
- ข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย (ถ้ามี).

(4) **สินทรัพย์ (Assets)** องค์กรมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง.

(5) **สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)** องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (accreditation, certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์.

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร. โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*).

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*). กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร. และมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร.

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ.
- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร.

กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ.

#### หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจจะระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. ในบางองค์กรเจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้้นำการกำหนดค่านิยม.

**หมายเหตุ 1.ก.(2)**

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กรอาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

**หมายเหตุ 1.ก.(3)**

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจาะลึทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่น ๆ. สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย.

**หมายเหตุ 1.ก.(5)**

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น. กฏระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม อาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

**หมายเหตุ 1.ข.(1)**

ระบบการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐ อาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา สภาครอบครัว (Family council) หรือคณะผู้นำท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน รัฐบาล หรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.

**หมายเหตุ 1.ข.(1)**

โครงสร้างองค์กร ถามว่า” ระบบการนำองค์กรคือ “อะไร” (What) (โครงสร้างและกลไก) คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถาม “วิธีการ” ใช้ระบบการนำองค์กร (How)



### หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้าอาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์ สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐสภา (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.

### หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็นส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

### หมายเหตุ 1.ข.(2)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และเครือข่ายอุปทาน (supply-network) รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

### หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้จะมีความโยงใยเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (supply-network) แทน “ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง.

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*).

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น. องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้.

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่น ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จัก ในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

### หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการ ทำประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์ กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration) ความปลอดภัยของข้อมูลและ สารสนเทศ ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า เครือข่ายอุปทาน โลกาภิวัตน์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม และสภาพภูมิอากาศ. คำว่า "ธุรกิจ" เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับ พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร.

### หมายเหตุ 2.ค.

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000 หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้นๆ) ศาสตร์ แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

# หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

(110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามถึงวิธีการปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ให้สังคม.

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

### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

#### (1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่สำคัญ และลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*). การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร.

#### (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร. ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร.

### ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง.
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.
- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ.

## ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

### (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ และความคล่องตัวขององค์กร.
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร.

• ปลุกฝังความคล่องตัวขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).

- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

### (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างสมดุล.
- แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการขององค์กร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 1.1.

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4.

### หมายเหตุ 1.1ก.(1).

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2.



### หมายเหตุ 1.1ข.

การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสาร เป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวิต (tweet) บล็อก (blogging) และวงสนทนา อิเล็กทรอนิกส์ (electronic forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อก ภายนอกและตอบกลับ (\*).

### หมายเหตุ 1.1ข.

บทบาทโดยตรงของผู้ในระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วม ในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย.

### หมายเหตุ 1.1ข.(1).

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครเป็นอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กร ใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย.

### หมายเหตุ 1.1ค.(1).

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน การจัดการกับความเสี่ยง ความคล่องตัว และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และองค์กรต้องมีความ สามารถเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต. ในการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย. ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และพิสัยของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เฉพาะกรณี (risk tolerance) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational changes) ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน สมรรถนะหลักขององค์กร และความจำเป็นในการ สร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ การบูรณาการข้อมูลความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม.

### หมายเหตุ 1.1ค.(2).

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้ในระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง. ผู้ในระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการ การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objectives) (ดู 2.2.ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): องค์กรดำเนินการ อย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม.

### ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

#### (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและ ทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูง.
- ภาระความรับผิดชอบต่อลูกค้า.
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*).
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ในระดับสูง.

#### (2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร. ผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้แต่ละคนและของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*).

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

#### (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance)

องค์กรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการต่อไปนี้อย่างไร: กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวลของชุมชน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม.
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต.
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้.

องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*). องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

## (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม. องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในโครงสร้างระบบ การกำกับดูแลองค์กร ในองค์กรทั้งหมดรวมทั้งในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม.

## ค. การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

### (1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร. องค์กรมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ.

### (2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่อง ที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 1.2.

ควรนำเรื่องการทำประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านการตลาดขององค์กรไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย. ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4).

## หมายเหตุ 1.2.

หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2 ตามลำดับ.

### หมายเหตุ 1.2ก.(1).

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กร ให้รายงานใน 4.1(ข).

### หมายเหตุ 1.2ก.(1).

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร. สำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะและความโปร่งใสในการดำเนินงาน.

### หมายเหตุ 1.2ก.(2).

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ. สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร.

### หมายเหตุ 1.2ข.(1).

การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล (\*). องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลและกำกับ (\*).

### หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการ

ตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม, ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเผื่อระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

#### หมายเหตุ 1.2ค.

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในการตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่น ในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง "การทุ่มเทเป็นพิเศษ" (extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ.

#### หมายเหตุ 1.2ค.(1).

ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามขององค์กรหรือคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ.

#### หมายเหตุ 1.2ค.(2).

การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร. สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

(95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

#### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร. ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง. ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม ลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility) อย่างไร.

#### (2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร. องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร.

#### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์. ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร.

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถเชิงกลยุทธ์.
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร.

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 สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบระยะเวลาสั้นระยะยาวอย่างไร.
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1.

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์. อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (\*).

หมายเหตุ 2.1.

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development ) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต. ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร.



เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ข. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคร่วมหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม.

#### หมายเหตุ 2.1.

คำว่า “กลยุทธ์” ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ คำนิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ); การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (new core competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้น การขายกิจการ การควบรวมและครอบครองกิจการ พันธมิตรใหม่ แนวร่วมใหม่ หรือบทบาทใหม่ ภายในกลุ่ม และความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ กับบุคลากรหรืออาสาสมัคร. รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(1).

ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการขององค์กรเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ.

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง ในด้านลูกค้าและตลาด.
- โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยีความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น.
- สมรรถนะหลักขององค์กร.
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้.
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.



- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม.
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ.
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย.
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า.
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน.
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก.
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน.
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่.
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากร และความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(4).

ระบบงานขององค์กร คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอก ที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ส่งมอบให้กับลูกค้าและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร. การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และบรรเทาความเสี่ยง.

#### หมายเหตุ 2.1ข.(1).

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

### (1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ที่สำคัญ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน.

### (3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ขององค์กร.

### (4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

### (5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).

## (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง. องค์กรจะทำอะไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

### ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (effective basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และเรื่องดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร.
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 2.2ก.(6).

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี. กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ค(1).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

(95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

#### ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

##### (1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม.

##### (2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (\*).

#### ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

##### (1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต.
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ.

## (2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ.
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด.
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (\*).

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 3.1.

องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1.

#### หมายเหตุ 3.1.

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

#### หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วิธีการรับฟังลูกค้าอาจรวมถึงสื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์. การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรไม่มีสิทธิ์ในการควบคุม.

#### หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า. ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์ (\*).

#### หมายเหตุ 3.1ข.(2).

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค. จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการขององค์กรอื่น ด้วยความเป็นเอกลักษณ์หรือนวัตกรรม. ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ การใช้งานง่าย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า. ลักษณะพิเศษที่สำคัญ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน.

#### ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

##### (1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เห็นอกเห็นใจความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า.

##### (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร. วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารมีอะไรบ้าง. วิธีการและกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้ากลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด (\*). องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า.
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ.

##### (3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิผล. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร.

#### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

##### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (\*). การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างไร.

## (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง.
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry BENCHMARKS) (\*).

### ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 3.2.

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2.

### หมายเหตุ 3.2ข.(1).

ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราที่ต่ำกว่าความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

### หมายเหตุ 3.2ข.(2).

สารสนเทศเกี่ยวกับเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มีใช่เป็นคู่แข่งกัน หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น. นอกจากนี้ สารสนเทศนี้ อาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน.

### หมายเหตุ 3.2ค.

องค์กรควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมที่ระบุไว้ใน 4.1ข. ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาดที่ใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่มีประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ (\*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ (100 คะแนน) และการจัดการความรู้

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS). องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้หรือไม่อย่างไร.

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

### ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

#### (1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว. ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด.

#### (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

#### (3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (\*).

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

### (1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

### (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มต่อไปนี้

- คณะทำงานหรือการปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 4.1.

คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างกันและระหว่างหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญดังต่อไปนี้.

- การวัดผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ก) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์เลือก และตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ ควรรายงานในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข).

- การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข) ควรสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2) และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและโอกาสสำหรับนวัตกรรม (4.1ค).

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ควรรายงานใน 2.2ก(6).
- ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

#### หมายเหตุ 4.1ก.

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร.

#### หมายเหตุ 4.1ก.(2).

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือกมาควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน. กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ. การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน.

#### หมายเหตุ 4.1ก(3).

องค์กรอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง นวัตกรรมในกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งรายใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภาพ. ตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกัน หรือการปรับช่วงเวลาของการวัดผล.

#### หมายเหตุ 4.1ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน. การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ

เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร. ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน. การวิเคราะห์นี้ ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (\*). รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมิน ภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

#### หมายเหตุ 4.1ข.

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทาย อาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงาน ขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

### ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

#### (1) คุณภาพ (Quality)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ ขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) ความคงสภาพ (integrity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และความเป็นปัจจุบัน.

#### (2) ความพร้อมใช้งาน (Availability)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*). องค์กร มีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

## ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

### (1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร.
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่.
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.

### (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (\*).

### (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 4.2ก.(2).

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ (ฮาร์ดแวร์) ซอฟต์แวร์ แพลตฟอร์มและแอปพลิเคชัน ระบบสารสนเทศภายนอก เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์ (cloud) หรือสถานที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร

### หมายเหตุ 4.2ก(2).

ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรไม่ได้อยู่ในเกณฑ์หัวข้อนี้. องค์กรควรตอบเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของความปลอดภัยโดยรวมและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ในหัวข้อ 6.2.

#### หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ และข้อความ และอาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science). ความรู้ขององค์กรที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น และอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวขององค์กรหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น.

#### หมายเหตุ 4.2ข.(3).

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง.
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

(100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

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

##### (1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนึ่งสี่รับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels).

##### (2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

##### (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากร.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น.

#### (4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร.
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง.

#### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

##### (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย (security) และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร. ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง.

##### (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร. องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร.

#### หมายเหตุ

##### หมายเหตุ 5.

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร. สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย.

##### หมายเหตุ 5.1ก.(1).

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค.(1).



### หมายเหตุ 5.1ก.(3).

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรา กำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้าง บุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ ความก้าวหน้า (career) รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (outplacement) และบริการอื่น.

### หมายเหตุ 5.1ก.(3), 5.1ก.(4).

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการ เปลี่ยนแปลงที่องค์กรระบุในด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์.

### หมายเหตุ 5.1ข.(1).

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรค ต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้ง ทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible).

### หมายเหตุ 5.1ข.(1).

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรควรอธิบายถึง ความแตกต่างเหล่านี้ในการรายงานด้วยองค์กรควรอธิบายเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## กระบวนการ (55 คะแนน)

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

#### (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. วิธีการ กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

## (2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร. มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร. วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร. องค์กรใช้ตัววัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.

### ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร.

### ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

#### (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ.

#### 2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

### (3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร และกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร และปรับปรุงการเรียนรู้และพัฒนา.

### (4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.

#### หมายเหตุ

##### หมายเหตุ 5.2ก.(1).

ตัวชี้วัดอื่นของความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก.(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร.

##### หมายเหตุ 5.2ก.(2).

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

##### หมายเหตุ 5.2ค.(1).

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น.

##### หมายเหตุ 5.2ค.(2).

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะในองค์กร. และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการเมืองเน้นลูกค้า การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน. องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

(100 คะแนน)

### (Operations)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ

#### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

(55 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

## ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

### (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ. องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร.

### (2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ. กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญ.

### (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

## ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและการวางตัวที่ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ.
- ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร.
- สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า.

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน.
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป.

• สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี.

## ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 6.1.

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1.

#### หมายเหตุ 6.1ก.(3).

การออกแบบกระบวนการ ยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างขนานใหญ่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือปัจจัยอื่น ๆ. ความคล่องตัวอาจจำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการหยุดชะงักของการจัดหาวัตถุดิบ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกผลิตผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในองค์กร.

#### หมายเหตุ 6.1ข.(2).

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ขององค์กร. ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงบัญชีและจัดซื้อ.

#### หมายเหตุ 6.1ข.(3).

แนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามทีระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค.

### หมายเหตุ 6.1ค.

การทำให้อุ่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีการวางตัวที่สามารถตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการส่งมอบเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน. การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากองค์กร และจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

### หมายเหตุ 6.1ง.

กระบวนการจัดการโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก.(2).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

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

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน.
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ.
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*).
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (\*).
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพกับความต้องการของลูกค้า.

## ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และอิเล็กทรอนิกส์ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความปลอดภัย.
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์การที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบ ตอบสนอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์.

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

### (1) ความปลอดภัย (Safety)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ที่ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

### (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และพันธมิตรอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าและตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 6.2ข.

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรควรอธิบายถึง ให้ดูหมายเหตุ 4.2ก.(2).

### หมายเหตุ 6.2ข.

การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงการปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียดูข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหล และนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร.

### หมายเหตุ 6.2ค.(2).

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ. ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ. ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์.

### ผลลัพธ์

#### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

(120 คะแนน)

##### (Product and Process Results) :

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*).

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้าน ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (\*).

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (\*).

## ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply- Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 7.

ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์ หมวด 1-6. องค์กรควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์ มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด. ระบบการให้คะแนน (หน้า 156) ถ้ามองถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบและแบ่งกลุ่ม ตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งด้านการเงินและตลาด และด้านกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5). ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้. ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมผู้ส่งมอบ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ และผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ตามความเหมาะสม) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน. ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์ในองค์กร อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่มีที่เหมาะสม.

#### หมายเหตุ 7.1ก.

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในหมายเหตุของโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข.(2) และหัวข้อ 3.2ข.

#### หมายเหตุ 7.1ก.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึง องค์กรภาครัฐ) แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ. จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย.

#### หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

#### หมายเหตุ 7.1ข.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติเหตุภายในได้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลาการควบคุม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ.

#### หมายเหตุ 7.1ค.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (supplier and partner audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดของการยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบที่ให้แก่ลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

**ผลลัพธ์**  
**(70 คะแนน)**

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results):

### ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

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

##### (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร (\*).

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.2.

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1.ข.(2) รวมทั้งวิธีการรับฟัง และประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results): ผลลัพธ์ (70 คะแนน) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร.

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

#### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของ กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

#### (2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### (3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### (4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.3.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัด ที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2. องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกงาน ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## ผลลัพธ์ (65 คะแนน)

### 7.4 **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร**

#### **(Leadership and Governance Results):**

#### **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร.**

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

#### (1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

## (2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*).

## (3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (\*).

## (4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (\*).

## (5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.4.

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการทำประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีพอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ7.3ก.(2).

### หมายเหตุ 7.4ก.(2).

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 7.4ก.(4).

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(5).

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริง (Virtual Meeting) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

**ผลลัพธ์**  
**(75 คะแนน)**

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy RESULTS):

### ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

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

##### (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

##### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาด และส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

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

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

### หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า, ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดอยู่ยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายจ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.

### หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

### หมายเหตุ 7.5ข.

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์ประกอบของความเสี่งที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



# รายละเอียด ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

# รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563–2564

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งมีเจตจำนงที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่นำสมัยของการนำองค์กรและผลการดำเนินงานที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล ในขณะที่เดียวกันเกณฑ์ต้องมีความกระชับและใช้งานง่าย.

หลายปีที่ผ่านมานับตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เกณฑ์ได้วิวัฒนาการไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร. จากการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป วันนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้นำเสนอกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศสำหรับองค์กรทุกประเภท ซึ่งเป็นแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการที่ปรับใช้ได้ ซึ่งช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร.

ในขณะที่เกณฑ์พัฒนาปรับเปลี่ยนไป แต่ยังคงต้องคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ 2 ประการ. ทางหนึ่งเกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ให้ความรู้แก่องค์กรในทุกแง่มุมของการสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ. ในอีกทางหนึ่งเกณฑ์ต้องทำให้องค์กรต่างๆ ที่มีระดับพัฒนาการขององค์กรที่แตกต่างกันไปสามารถเข้าถึงได้และใช้งานง่าย. เพื่อให้เกิดความสมดุลนี้ การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563–2564 มุ่งเน้นเพิ่มความตระหนักขององค์กรเกี่ยวกับระบบนิเวศธุรกิจ (business ecosystems) วัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายอุปทาน และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) และมุ่งเน้นในการทำให้เกณฑ์สามารถเข้าถึงได้ในมุมมองของผู้ใช้เกณฑ์

### ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems)

ในขณะที่องค์กรต่างๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องนำองค์กรของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงข้ามอุตสาหกรรม ในระดับประเทศและบางครั้งระดับโลก ซึ่งเรียกว่าระบบนิเวศ. เครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้ อาจรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม และอาจรวมถึงคู่แข่ง องค์กรนอกภาคส่วน ชุมชน และลูกค้า. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. เพื่อขยายความมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์ คำว่า “ระบบนิเวศธุรกิจ (business ecosystems) จะปรากฏในส่วนคำนิยามและแนวคิดหลักและในหมายเหตุของเกณฑ์. ในเนื้อหาเกณฑ์ ประเด็นเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และคู่แข่งในบางคำถามและหมายเหตุบางข้อ ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการคิดในวงกว้างให้ครอบคลุมนิเวศธุรกิจ.



## เครือข่ายอุปทาน (Supply network)

สืบเนื่องจากแนวคิดของระบบนิเวศ วิธีการขององค์กรในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ และส่งมอบให้กับลูกค้า เกี่ยวข้องกันมากกว่าเป็นเพียงห่วงโซ่อุปทานง่ายๆ จากผู้ส่งมอบ ไปยังผู้ส่งมอบ ไปยังองค์กร. องค์กรที่ซับซ้อนอาจต้องประสานกิจกรรมต่างๆ กับผู้ส่งมอบจำนวนมาก และบางองค์กรอาจเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายที่ซับซ้อนขององค์กรต่างๆ แต่ละแห่งมีบทบาทสำคัญในการผลิตหรือการส่งมอบ. หน่วยงานเหล่านี้จะมีความเชื่อมโยงกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้และการจัดการการพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้เพื่อให้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” เพื่อกล่าวถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้แก่ลูกค้า. ความสอดคล้องของเครือข่ายอุปทาน คู่ความร่วมมือ และความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน.

## วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กร — ความเชื่อร่วมกัน บรรทัดฐาน และค่านิยม ที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ภายในองค์กร — มีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการตัดสินใจ ความผูกพันของบุคลากร ความผูกพันของลูกค้า และความสำเร็จขององค์กร. ตั้งแต่ปี 2545 เกณฑ์ได้ถามถึงค่านิยมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร. ในปีที่ผ่านๆ มา ในเกณฑ์มีคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรม บางคำถามใช้คำศัพท์นี้ และบางคำถามใช้พฤติกรรมอ้างอิงที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรม. ปีนี้ เกณฑ์ถามชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร และวิธีที่ผู้นำระดับสูงและองค์กรสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมนั้น.

## ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and cybersecurity)

เกณฑ์ได้กล่าวถึงความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศ ตั้งแต่ปี 2545 และขยายความสำคัญของข้อพิจารณาเหล่านี้ในปี 2561-2562. เมื่อการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กร เกณฑ์จึงมีการขยายคำถามเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## การทำให้เข้าใจง่าย (Simplification)

เกณฑ์มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้นในหลายรายการ บางคำถามและบางหมายเหตุถูกตัดทิ้ง จัดระเบียบใหม่ ปรับปรุง ย้ายที่ หรือเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจ. เนื้อหาจากคำถามบางข้อถูกย้ายไปยังหมายเหตุเพื่อเป็นตัวอย่างให้องค์กร.

## คำถามของเกณฑ์ (เดิมคือข้อกำหนดของเกณฑ์)

คำถามพื้นฐาน คำถามโดยรวม และคำถามย่อย ในเกณฑ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการ วิธีปฏิบัติ และผลลัพธ์ ที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. คำถามเหล่านี้มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สนับสนุนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยั่งยืน. โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับคำถามย่อย คำถามเหล่านี้ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (checklist) ของข้อกำหนดที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามให้บรรลุผลในทุกคำถาม. เพื่อถ่ายทอดแนวคิดนี้ เกณฑ์ไม่เรียกคำถามเหล่านี้ว่า “ข้อกำหนด” อีกต่อไป แต่เรียกอย่างง่ายๆ ว่า “คำถาม” เกณฑ์ยังคงคาดหวังให้ผู้สมัครขอรับรางวัลตอบคำถามเหล่านี้ แต่ถ้าองค์กรเชื่อว่าบางคำถามไม่สำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันหรือในอนาคต องค์กรควรระบุเหตุผลว่าทำไม. ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจประเมินควรพิจารณาคำอธิบายขององค์กร แต่ผู้ตรวจประเมินควรใช้ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมและเกณฑ์เพื่อตัดสินใจด้วยตนเองถึงความสำคัญของคำถามนั้นๆ ต่อผู้สมัคร. (ดู “ความสำคัญ” เป็น “ข้อพิจารณาการให้คะแนน” หน้า 158).

## การปรับเปลี่ยนเกณฑ์หมวดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

### โครงสร้างองค์กร

(Organizational Profile)

หัวข้อ 1. ลักษณะองค์กร ถามถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร นอกเหนือจากค่านิยม และถามเกี่ยวกับโครงสร้างและกลไกของระบบการนำองค์กร.

### หมวด 1 การนำองค์กร

(Leadership)

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ถามถึงการสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร.

หัวข้อ 1.2 และที่อื่น ๆ ความรับผิดชอบต่อสังคม เปลี่ยนเป็น การทำประโยชน์ให้สังคม. เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการทำประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมในการทำประโยชน์ให้สังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด.

## หมวด 3 ลูกค้า

(Customers)

ประเด็นพิจารณาในหมวด 3 ถูกจัดระเบียบใหม่เพื่อให้เกณฑ์เป็นเหตุเป็นผลมากขึ้นจากมุมมองของผู้ใช้. หัวข้อ 3.1 เปลี่ยนชื่อเป็น ความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การรับฟังลูกค้า และการจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์. ข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

## หมวด 5 บุคลากร

(Workforce)

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ถ้ามุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. จากความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร จึงกำหนดประเด็นพิจารณาใหม่ ได้แก่ จัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งรวมคำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน.

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

(Operations)

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงานในประเด็นพิจารณาที่สาม เรียกว่า การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน ได้รวมคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของเครือข่ายอุปทาน คู่ความร่วมมือ และความคล่องตัว และการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ.

หัวข้อ 6.2 ประเด็นพิจารณาที่สอง ได้รวมคำถามเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากร ลูกค้า และผู้ส่งมอบ เพื่อให้มั่นใจถึงความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และเกี่ยวกับการป้องกันทรัพย์สินที่สำคัญ

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(Results)

ระบบการให้คะแนน (หน้า 156-165) ถ้ามุ่งเน้นข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มเพื่อตอบสนองต่อรายการผลลัพธ์ เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนระหว่างคำถามของเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ ข้อความที่สะท้อนถึงปัจจัยการประเมินระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ ถูกตัดทิ้งออกจากหัวข้อผลลัพธ์. องค์กรยังคงรายงานข้อมูลเหล่านี้ตามความเหมาะสม ในการตอบเกณฑ์.

หัวข้อ 7.5 เรียกว่า ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ถ้ามุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยตระหนักว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จด้านการเงินและตลาดอย่างใกล้ชิด.

## แนวทางการตอบเกณฑ์

### (How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ. ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). แม้ว่าข้อมูลในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลนี้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่จะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการประเมินตนเองด้วย.

## เริ่มต้น

### (First Steps)

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

*(Learn about the TQA framework)*

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

- เนื้อหาเกณฑ์ (หน้า 15-63).
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 156).
- อภิธานศัพท์ (หน้า 128).
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 76).

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์

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

ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 10) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน. ควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย.

คำถามในบางหัวข้อมีหลายส่วน. องค์กรต้องตอบคำถามทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. เมื่อนำคำถามย่อยมารวมกันจะเห็นถึงความหมายอย่างสมบูรณ์ของประเด็นพิจารณา. องค์กรอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่ม ตามความเหมาะสม แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม.

### 3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

*(Review the scoring guidelines)*

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). ในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินกระบวนการทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ.

เช่นเดียวกัน ในการตอบคำถามในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินผลลัพธ์ทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ. “ความสมบูรณ์” ของการตอบคำถามตามเกณฑ์ พิจารณาจากของมิติการประเมิน (ADU / LetCI; ให้ดู “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ” และ “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์” ด้านล่าง)

### 4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

*(Understand the meaning of key terms)*

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่าง. จากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 128-154). การทำความเข้าใจคำเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

### 5. เริ่มด้วยโครงร่างองค์กร

*(Start with the Organizational Profile)*

โครงร่างองค์กร (หน้า 15-20) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด. ไม่ว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์นี้ในการประเมินตนเอง หรือเขียนรายงาน หรือทบทวนกระบวนการใดใน 2 อย่างนี้ การจัดทำโครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร.



## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

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

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

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ. การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ. ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

(Understand the meaning of HOW)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึง แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 156). คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินว่าเป็น “สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น” (anecdotal information).

**แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic).** แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นสามารถทำหรือใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบเมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น.

**แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment).** ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร.

**แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning).** แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม. แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร.

**แสดงการบูรณาการ (Show integration).** การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก. การแสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์ จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร.
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร.
- ในการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ.
- ในกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.

## 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

*(Understand the meaning of what)*

คำถาม “อะไร” กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ. ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย.

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ คือ คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ และคำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าเป็น “อะไร”.

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์

*(Responding to Results Items) (หมวด 7)*

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

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

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงร่างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ บุคลากร และการปฏิบัติการ.

## 2. รายงานระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ

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

รายงานผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

รายงานแนวโน้ม (Report Trends) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ. ต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน. แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมการผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต). ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน. ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะเวลานานถึง 5 ปีหรือมากกว่า หรือน้อยกว่า 1 ปี ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด. สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๑ องค์การควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบอย่างมีนัยสำคัญด้วย.

รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม หรือระดับเทียบเคียง.

รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร).

## การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

(Responding Efficiently)

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม แทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม. ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม.

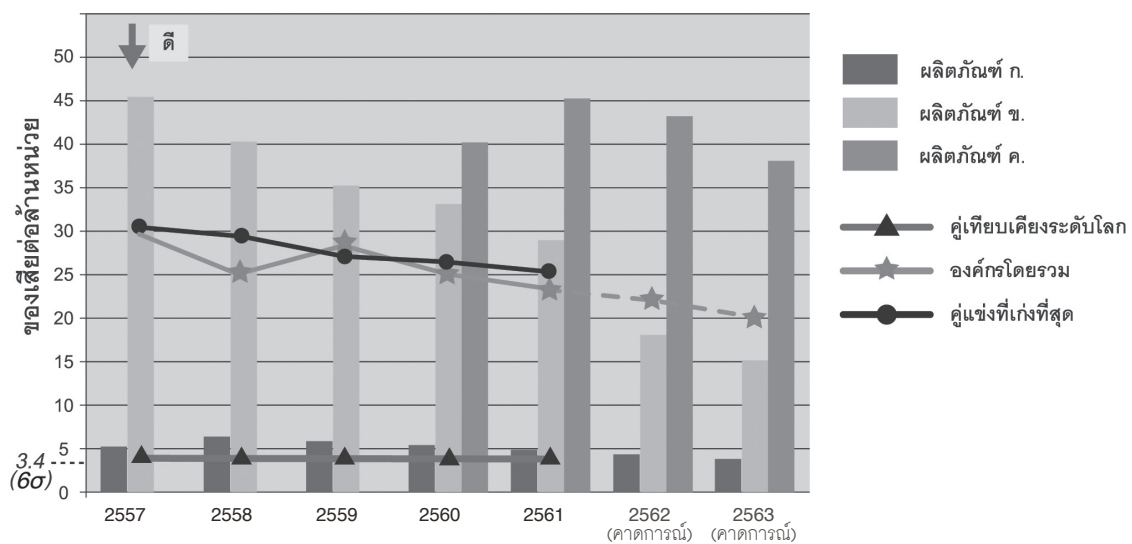
## 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (lists). การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานสำหรับการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์.

## 3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง. ผลลัพธ์ที่แสดงตามต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด). ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน.

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defect per Million Opportunities)



ตัวอย่างกราฟรูปที่ 7.1-3 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ. ในส่วนโครงสร้างองค์กร มีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วย (defects per million opportunities) เป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง

กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน.
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย.
  - แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี.
  - ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้.
  - แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน.
  - เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.
  - มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดในปี 2562 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ทั้งนี้ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก.
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน.
- สายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2558.
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังคงตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้น ๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น).
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์. สายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ. องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2563.



## คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์)

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของเกณฑ์แต่ละหมวดและแต่ละหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ.

### โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทและภาพรวมขององค์กร. โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อหมวด 1-7.

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร. ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการขององค์กร.

### 1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

#### ข้อสังเกต

**เข้าใจองค์กร (Understand your Organization).** การใช้คำต่าง ๆ เช่น “วิสัยทัศน์” “ค่านิยม” “วัฒนธรรม” “พันธกิจ” และ “สมรรถนะหลักขององค์กร” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร และองค์กรอาจไม่ได้ใช้คำใดคำหนึ่งนี้ หรืออาจใช้คำอื่น. ดังนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต. ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร.

**เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies).** การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด. การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.

**เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment).** สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการ และด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ. นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

**เข้าใจความต้องการของลูกค้า.** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียดำ ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา. ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน.

**ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships).** องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน ภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระบุหน้าที่ของผู้นำระดับสูง (คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี)) ให้มีความชัดเจน. รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร.

**เข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understand your customers' requirements).** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียดำ ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา. ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน.

**เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers).** ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร. ข้อกำหนดของเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย.

**เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems).** ด้วยองค์กรต่างๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งโลกาภิวัตน์ องค์กรจำนวนมากพึ่งพาระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง) มากขึ้นเรื่อยๆ โดยบทบาทเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามความจำเป็น. การใช้ความได้เปรียบจากระบบนิเวศเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ลูกค้าใหม่ กลุ่มคนที่มีความสามารถกลุ่มใหม่ และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า. ในบางกรณี การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่และสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร.

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้. จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

### ข้อสังเกต

**เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors).** ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจและตลาด. องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ในธุรกิจ กิจกรรมเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชน และองค์กรมหาชน การประชุม (conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมธุรกิจต่าง ๆ.



**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges and advantages).** การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งในเชิงแข่งขันขององค์กร. การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร. ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพื่อให้ประโยชน์และเสริมสร้างในขณะที่ยังต้องตอบสนองความท้าทายที่สำคัญ. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ขีดความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า ธุรกิจขององค์กร โลกาภิวัตน์ เครือข่ายคุณค่า และบุคลากร.

**เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges).** ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์).
- การขยายหรือหดตัวของตลาด.
- การควบคุมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง.
- สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก.
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม.
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน.
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี.
- ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด.
- การมีแรงงานที่มีทักษะ.
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ.

**เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages).** ความได้เปรียบเหล่านี้อาจรวมถึง

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม.
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการให้บริการลูกค้า.
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (brand recognition).
- ความคล่องตัว.
- การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน.

- การเป็นผู้นำด้านราคา.
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้.
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green).
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน.
- ทำเลที่ตั้งที่สะดวก.
- เข้าถึงง่าย.
- ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียง ด้านการส่งมอบหรือการให้บริการ และระยะเวลาการรับบริการ.

**เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Prepare for Disruptive Technologies).** การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น. ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลันที่เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ รวมถึง สมาร์ทโฟนที่ทำลายรูปแบบการสื่อสารแบบดั้งเดิม คอมพิวเตอร์ และการค้าทุกประเภท, ร้านค้าออนไลน์ที่ทำลายสำนักงานแบบที่เป็นอาคารสถานที่, อีเมล การส่งข้อความ และสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่างๆ ทุกประเภท, และแอปพลิเคชันบริการรถยนต์ที่ทำลายบริการขนส่งแบบดั้งเดิม.

ปัจจุบันนี้ องค์กรจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะเริ่มต้นเท่าที่จะเป็นไปได้. เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ 4 อย่างที่กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ ไซเบอร์สู่มือถือ การประมวลผลทางปัญญา (หรือปัญญาประดิษฐ์) คลาวด์คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things). องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อสร้างความท้าทายและโอกาสในตลาดของตนเอง.

## การนำองค์กร

### (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน.

#### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

##### ข้อสังเกต

**บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders).** ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนด ค่านิยมและทิศทาง การสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติกรอย่างจริงจัง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change) ในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็น. ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล ความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและการปฏิบัติการในองค์กร ความมุ่งมั่น ต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น.

**ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders).** ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้ฝึกสอนงาน หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี จะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงจัง การยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior). ในการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมักต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่งมอบผลระยะสั้นกับการกำหนดบรรทัดฐานบรรยากาศที่มีจริยธรรมและนโยบายของความซื่อสัตย์เสียก่อน.

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation). นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน. ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสที่องค์กรพยายามจัดการ จากนั้นสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งจะกระตุ้นและอนุมัติให้เกิดความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งการทำประโยชน์ให้สังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

### ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance). หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูง.

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสียหาย (Legal Compliance, Ethics, and Risks). การจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ. การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม. นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสาธารณะ ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม. องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่างเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม. นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยง การระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร รวมทั้งการประกาศและการสื่อสาร

นโยบายการตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง.

**ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns).** องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาล และเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ.

**การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources).** การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวทำละลายทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่.

**การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions).** เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการทำประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. การทำให้เห็นอกเห็นใจความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด. การทำประโยชน์ให้สังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น. องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีโอกาสส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการส่งเสริมขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร.

นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการทำประโยชน์ให้สังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ.

## กลยุทธ์

### (Strategy) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า.

หมวดนี้เน้นว่าความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนว ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า. หมวดนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Excellence)** เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด. ทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

- **การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation)** มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา. การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร.

- **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational learning and learning by Workforce Members)** เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน. เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน. นอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กร และนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง.

หมวดการวางแผนกลยุทธ์ตามองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกโฉมในเรื่องโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร.
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่าย ลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือคู่ความร่วมมือ.
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและ บรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และ (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงาน รายบุคคล.

คำถามของหมวดนี้กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ระดับ ในการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด. คำถามนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจร การวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า สิ่งที่องค์กรต้องการปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรวางแผนไว้ล่วงหน้า. ระบบการปรับปรุงที่มี ประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ. องค์กรต้องมี แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือ การสร้างนวัตกรรมใหญ่ ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด. ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับ ความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาส และอุปสรรค. อย่างไรก็ตาม องค์กรควร พิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น การทำประโยชน์ให้สังคม.

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและใช้ประโยชน์ ความได้เปรียบ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญและสมรรถนะหลักขององค์กร และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น.

### ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development). หัวข้อนี้กำหนดให้ มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทาง

ในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจหรือตลาด. แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม.

**พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action).** หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน. คำถามนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร.

**ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership).** หัวข้อนี้เน้นการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับกรอบการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กรที่มีหลายทางเลือกด้วย. การตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้น องค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด. ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.

**ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and information for strategic planning).** ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ และมีข้อมูลและสารสนเทศให้ใช้ไ้ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้นเรื่อย ๆ. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

**จุดบอด (Blind spots)**” จุดบอดเกิดจากสมมติฐานหรือข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ล้าสมัย หรือมอดิต ซึ่งก่อให้เกิดช่องโหว่ ความอ่อนไหว ความเสี่ยง หรือจุดอ่อนในการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเผชิญอยู่. จุดบอดอาจเกิดขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือสิ่งที่มาทดแทนสิ่งเดิม ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม.

**การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic risk)** การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับและด้านธุรกิจภายนอก จุดบอดในการวางแผนกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการตามแผน



กลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร. การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร.

**ระบบงาน (Work Systems).** ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล.
- การมุ่งเน้นการป้องกัน.
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ.

นอกจากนี้ ระบบงานถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร. ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป. ความคล่องตัว อาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์หรือสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด.

ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และในการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่.

**ระบบงานและระบบนิเวศ (Work systems and ecosystems).** องค์กรควรมองระบบนิเวศอย่างมีกลยุทธ์. ต้องเปิดกว้างต่อการจัดการหุ้นส่วนใหม่ กิจกรรมความร่วมมือ (Consortium) เว็บ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business models) ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึงบทบาทขององค์กรเองและบทบาทที่องค์กรปรารถนาภายในระบบนิเวศ (ในฐานะพันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือลูกค้า หรือหลาย ๆ อย่างผสมผสานกัน)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives). วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (Co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร การร่วมทุน โรงงานผลิตเสมือนจริง (Virtual manufacturing) นวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมการทำประโยชน์ให้สังคม

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation).

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

### ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans). ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน. นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีการปฏิบัติการ. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เห็นได้ในระยะสั้นและการปฏิบัติในระยะยาว.

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation). องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่. สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายรับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน. ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (return on investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (return on invested capital - ROIC). นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน

องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น. แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์ที่เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย.

**การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans).** แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร.
- การริเริ่มเพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ.
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ ๆ.
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคต.
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะของผลการดำเนินการ.
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงานพัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร.

**การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment).** การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง. การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ. องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม).

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and comparing your performance). การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. กระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยั่งยืนขององค์กรมาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.

## ลูกค้า

### (Customers) (หมวด 3)

เกณฑ์ในหมวดลูกค้า ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า ตอบสนองได้ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า.

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด. ในหลาย ๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรในตลาด.

### 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า การกำหนดกลุ่มและส่วนของลูกค้า. และยังถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด.

## ข้อสังเกต

**การรับฟังลูกค้า (Customer Listening).** การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร. การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อย ๆ. รูปแบบที่มักใช้ ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผู้สัมพันธ์ของลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า.

**สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information).** หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้. สารสนเทศจะนำไปใช้ต่อได้เมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.

**การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy).** ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง. การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

**สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media).** ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม. สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ข้อคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาการบริการ (service recovery) ได้อย่างทันที่. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสารสนเทศดังกล่าว. สื่อสังคมออนไลน์เป็นทั้งวิธีการรับฟังลูกค้าและวิธีการสื่อสาร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความผูกพัน. การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า และการใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวผลักดันให้ไม่ผูกพัน ลด หรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์.

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge). ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนารูปร่างใหม่ ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว.

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน และจัดการข้อร้องเรียน. นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้นและยกระดับความภักดีของลูกค้า.

#### ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action). ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่. การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า.

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies). กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด. นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า.

การบริหารตราสินค้า (Brand management). การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด. การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า. การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี.

การสนับสนุนลูกค้า (Customer support). เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า.

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction). ในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม. องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. องค์กรต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors). แก่มุมที่สำคัญแก่มุมหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่นและ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ. ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

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

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล. นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย.



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

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

### ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System). ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ. เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความสำเร็จในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร. ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง.

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data). ความท้าทายและศักยภาพของปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นนั้นอยู่ที่การเลือก การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เปลี่ยนให้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ จากนั้นนำไปสู่การปฏิบัติการและกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่ใช้ข้อมูลแต่ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความคิดในการรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและนวัตกรรม



การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics). สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ (เช่น ผลผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ROI ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำคัญเชิงสัมพันธ์) ก็มักจะเพียงพอ. มิติที่ 3 เช่น เวลาหรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า) อาจถูกเพิ่มเข้าไปในกลยุทธ์ การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงสามารถให้ภาพมิติที่ 3 และมิติที่ 4 ของสถานะปัจจุบันและสถานะที่ต้องการหรือคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการขององค์กรในอนาคต เทคโนโลยี ผู้คน และตลาด จากภาพที่อิงตามข้อมูลเหล่านั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์หรือจำลองสถานการณ์เชิงกลยุทธ์

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The case for comparative data). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร. เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ.
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change).
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว.
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจช่วยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม.

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน.

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data). ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด.

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance). การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้ให้เห็นการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ. ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร. ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ.

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Use of comparative data in reviews). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance). การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ. ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด.
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่องค์กรได้ดำเนินการ.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า.
- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา ระดับของเสีย การลดความสูญเสีย คาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่.
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้มาจากการปรับปรุงอัตรากำไร ความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร.

- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม.
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลผลิตภาพ.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง.
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง.
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง.
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร.
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน.
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์.
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร.
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร.

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning). ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร. ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่า ต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กรประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้. ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้ อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน.

เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันของเหตุและผล (Understanding Causality). การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์. การปฏิบัติและการผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงมีจำกัด.

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร.

### ข้อสังเกต

**การจัดการสารสนเทศ (Information Management).** ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล. การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย. ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างประเภท เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบแข่งขัน.

**ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability).** ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน. องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management).** การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน. องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit knowledge).

**การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning).** ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม.

## บุคลากร

### (Workforce) (หมวด 5)

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

#### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้.

## ข้อสังเกต

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity). มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ. การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ. การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management). การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในระดับองค์กรซึ่งผู้นำเป็นผู้ควบคุมและทำให้ยั่งยืน. การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง. การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ และเกิดจากผู้นำระดับสูงขององค์กร. สิ่งนี้ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของทั้งองค์กร และอาจต้องกำหนดจุดเริ่มต้นภายในองค์กร.

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support). องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร. ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง.

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต.

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance). จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี. ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร. ทั้งนี้ การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการระดมความคิดเห็นของบุคคล การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสาร และการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป.

การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance). ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ. งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจนและมีสำนึกในภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. ในหลาย ๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง.

**ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement).** ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า.

**ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement).** ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือการทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น.

**ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition).** ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ทักษะที่แสดงให้เห็นของบุคลากร ทักษะที่จำเป็น การปรับตัวให้เข้ากับระบบงาน และวัฒนธรรมใหม่ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร.

**ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement).** นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน.

**การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development)** องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตอบสนองความต้องการนี้โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน. ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะแสวงหาการเติบโตส่วนบุคคลของตนเองและการเติบโตในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก. การเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน โอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล.



**ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs.)** ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล. ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความ และการใช้ข้อมูล การทำให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับประโยชน์. ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน 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 หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้.

**การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training).** แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ.

**ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness).** ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์.

# การปฏิบัติการ

## (Operations) (หมวด 6)

หมวดการปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบัน และในอนาคต.

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน.

#### ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements). แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย. แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ. ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green manufacturing) ขีดความสามารถในการวัด ขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร.

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิต และส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรี้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (reengineering) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป.

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จ และการเติบโตขององค์กร. กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร. กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดการเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการทำทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ. เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก.

การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design). หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน. กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า. หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบ อุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการเข้าทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures). หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ โดยเฉพาะ. ในการวัดภายในกระบวนการ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด.

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance). การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ. หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม. การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่อง ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาคause (root cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร.

ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล. สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวันและในการระบุโอกาสลดรอบเวลาตามความเหมาะสม.

**กระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes).** กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์. ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล. กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ.

**การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement).** หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น 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.
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ. แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับปรุงกระบวนการใหม่ (reengineering).

**เครือข่ายอุปทาน (Supply network).** แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อขึ้นไปทีละทอด องค์การต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กรแบบดั้งเดิม. การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร และตำแหน่งภายในระบบนิเวศธุรกิจ ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อให้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด องค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน.

**การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management).** สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม. กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วย. การจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์.

**การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication).** กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน. ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ หรือโทรศัพท์. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

**การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management).** ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน) (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป.

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และรักษาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย และมีการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## ข้อสังเกต

**การควบคุมต้นทุน (Cost Control).** การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม.

**ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity).** เมื่อพิจารณาถึงความถี่และปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน ภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ความต้องการของลูกค้าและธุรกิจต่อความปลอดภัยของสินทรัพย์และสารสนเทศ การจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการขององค์กร. ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการเรื่องนี้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และบูรณาการเรื่องนี้กับแนวทางโดยรวมในการนำองค์กร. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยภัยคุกคามใหม่ ความเสี่ยงใหม่ และวิธีการใหม่ ๆ การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ หมายถึง การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรและระดับการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญ ต่อการให้บริการและต่อลูกค้า จากนั้นจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อปกป้องกิจกรรมเหล่านั้น. การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการให้ความรู้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เพื่อแจ้งให้ทราบถึงภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น แจ้งให้ทราบถึงการละเมิดต่าง ๆ และรายงานถึงความพยายามในการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร.

**ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety).** ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน. อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังสามารถก้าวไปไกลเกินกว่าการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (Safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย.

**ความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity).** เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า รวมถึงความพร้อมของเครือข่ายอุปทาน. พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า จะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขฉุกเฉินมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ. ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูล และสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์. ในการวางแผนเหล่านี้ ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2) และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## ผลลัพธ์

### (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึง ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม.

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมสะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล. หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ในขณะที่หมวด 7 ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย.

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

## ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance). หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3.

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures). การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการปฏิบัติงานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กร โดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ.

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators). ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด และ (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า. ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้ำสมัย.

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures). ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการอาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ คาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการใช้พลังงาน.
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่.
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่น ๆ.
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ.



- ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการเครือข่ายอุปทาน.
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001.

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ (Measures of Organizational and Operational Performance). หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ. การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์. องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร.

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว.

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your performance as viewed by your customers). หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง. ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการเสียลูกค้า.
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกชดเชยค่าประกันผลิตภัณฑ์.
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา.
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร.
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ.

ความพึงพอใจสัมพัทธ์ (Relative satisfaction) สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้า จากลูกค้าของคู่แข่งและจากองค์กรอิสระอื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction). หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

#### ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors). ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร. ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน. สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม. ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการฝึกอบรมในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานกิจกรรมต่าง ๆ.

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. สินค้าค้างส่งหรือการลดสินค้าค้างส่งอาจเป็นตัวชี้วัดของความท้าทายหรือการปรับปรุงด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลังตามลำดับ.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูล que แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์.

ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษานบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.

### ข้อสังเกต

**ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards).** องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและภาวะความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้นำ, คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูง ควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

**ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report).** ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรองตามความเหมาะสม ผลลัพธ์ต่าง ๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

**การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions).** หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำด้วย

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรอีกด้วย.

### ข้อสังเกต

**บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders' Role).** ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร.

**ตัววัดที่เหมาะสม (Appropriate Measures to Report).** นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก.(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (cash position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (net assets) อัตราส่วนหนี้สิน (debt leverage) วงจรเงินสด (cash-to-cash cycle time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (collections) การเรียกเก็บเงิน (billing) การบริหารลูกหนี้ (receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน. ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่.

**ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of Strategy Implementation).** เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง.

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

### (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง. ค่านิยมและแนวคิดหลักเหล่านี้เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

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

## มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. มุมมองเชิงระบบ ยังหมายถึงการจัดการองค์กรภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ และอาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นนวัตกรรม. การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน. การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ. “การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร. “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน. “การบูรณาการ” เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ.

นอกจากนี้ องค์กรอยู่ภายในระบบนิเวศธุรกิจ — เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม. ภายในระบบขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างสิ้นไหลเมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง. สำหรับระบบนิเวศธุรกิจ การสังเคราะห์หมายถึงการเข้าใจว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่องค์กรมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากพันธมิตร คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ.

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 8) มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ตอบสนอง และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน. นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญและเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ จัดการความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ. ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน.

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร, วิสัยทัศน์, ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์, ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จัดการความเสี่ยง มีภาระความรับผิดชอบ (accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร.

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง. ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย.

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร. นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม, ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ, ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร. นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง.

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ. ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจที่ดีที่สุด. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต.

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร. ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า. อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มิผลต่อมุมมองลูกค้าที่มีต่อองค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า. นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว. การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าไว้.

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง. ความแตกต่างนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคา การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและการสื่อสารถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า เช่น การมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือขององค์กรที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพประสิทธิผลและนวัตกรรม.

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิมและการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ. นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า. องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด. ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว.



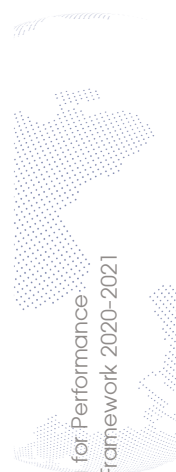
## การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ภาวะความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน. ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร.
- 2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ.
- 3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร.
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น.
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม.
- 6) การสร้างระบบความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร.
- 7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย.

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้. การเรียนรู้หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย. การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร. ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน.



องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และพันธมิตรแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น. ความร่วมมือภายในองค์กรอาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร. การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัคร เพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้.

เมื่อผลิตภัณฑ์และบริการมีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรอาจต้องการพันธมิตรจัดการหุ้นส่วน สมาคม และเครือข่ายที่มีคุณค่า และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์. การจัดการทั้งหมดเหล่านี้ จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ. หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง. การปรับปรุงระยะเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่คล่องตัว หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่.

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา).
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

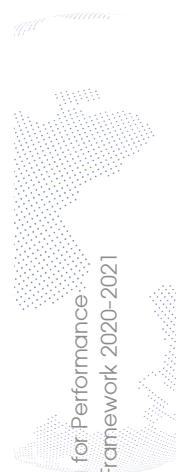
แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของกลุ่ม และกระบวนการเทียบเคียง.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า.
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ.
- 3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่.
- 4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง.
- 5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร.
- 6) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อการทำประโยชน์ให้สังคม.
- 7) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน.

ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด.

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ. การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานองค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน.



การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวอาจประสบความสำเร็จโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร และอาจทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่. นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กร ในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน. ความร่วมมือเช่นนี้นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย. ผลลัพธ์ที่ได้ อาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม รวมทั้ง คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่อยู่ นอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม.

## การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด. เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่าง ความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ. ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินงาน องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะ ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ.

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ คู่ความร่วมมือใหม่ และโอกาสความร่วมมือทางธุรกิจ วิฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ วิฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพ เศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนา ด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลง ของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงต้องรองรับปัจจัย ดังกล่าวด้วย. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยง ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการทำประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม.

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ, การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ.

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน. ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม. กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเติมเต็มให้แก่องค์กร และกับองค์กรที่เติมไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความร่วมมือ.

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่. นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของพันธมิตร คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ. นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเครือข่ายคู่ความร่วมมือ. ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร.



## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน. การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลิตผล ผลิตภัณฑ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม. การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ หลากหลายรูปแบบประกอบกัน. ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์). ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

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

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ. “ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม. กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร”. องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น.

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม. ในการวิเคราะห์องค์กร จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว อาจไม่เห็นเด่นชัด. การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น.

## การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม. ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์. นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง. การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์. การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ.

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ. การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้. ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ.

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย.

ในการจัดการการทำประโยชน์ให้สังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าว.

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกิจและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด. ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว.

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”. การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์กรจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจทำหน้าที่เป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามขององค์กร.

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผย ภาวะความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรและทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่จะพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้. ความโปร่งใสและภาวะความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในองค์กร.

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่องค์กรและผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความสง่างาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้คุณค่า.

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความสำเร็จต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย. ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กรต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง. การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์.



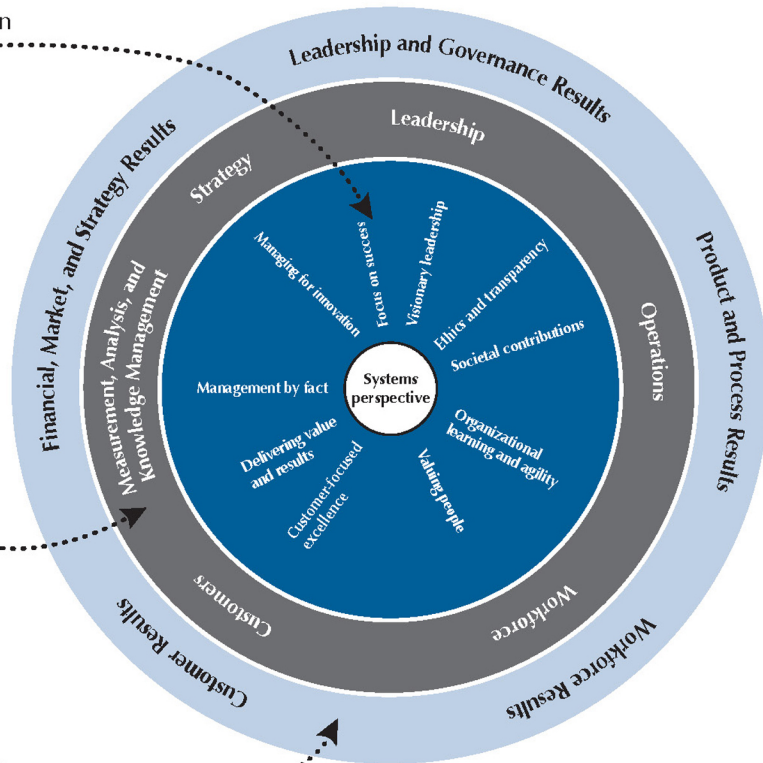
การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ สาธารณะ และชุมชน. ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม.

### The Role of Core Values and Concepts

The TQA Criteria build on core values and concepts...

which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1-6)

yielding performance results. (Criteria category 7)



## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้. ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม. ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ. ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศเชิงพรรณนา หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

### ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์. แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ. ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย.

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม และมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและผลประโยชน์. การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน.

ดูคำจำกัดความของ “INTEGRATION.” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 139.

## ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ. การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล. การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล.

## ANECDOTAL: สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น

“สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้. สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นนี้ มักเป็นการใช้ตัวอย่าง และการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ.

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูง คนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ขององค์กร. ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมิน ประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง.

ดูคำจำกัดความของ “SYSTEMATIC” “มีความเป็นระบบ” ประกอบ ในหน้า 151.

## APPROACH: แนวทาง

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

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”.

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

## BENCHMARKS: ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ. การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด.

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น.

## **CAPABILITY, WORKFORCE: ชัดความสามารถ, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY” “ชัดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 154.

## **CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 154.

## **COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือ**

“คู่ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สุดคล้ายกันหรือเหมือนกัน. โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ.

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS” “พันธมิตร” ประกอบ ในหน้า 143.

## **CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร**

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นชัดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความสำเร็จเปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด.

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่โดดเด่น ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าครอบครองกิจการ).

## CUSTOMER: ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต. ลูกค้าหมายถึงรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น. เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า XXX. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร.

## CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร เพิ่มการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน.

## CYCLE TIME: รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์. “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ. การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว.

ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม.

## DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร.

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย.

## EFFECTIVE: Usะสิทธิผล

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด. การประเมินประสิทธิผลต้อง

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

## EMPOWERMENT: การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร. เมื่อบุคลากรใดได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้น ๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด.

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกัน. บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ.

## ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER ENGAGEMENT” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 132.

## ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE ENGAGEMENT” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 154.



## ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ. หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม. หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ. แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม. ทั้งนี้ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่.

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น. บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม.

คู่มือค่านิยม “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ ในหน้า 126.

## EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

คู่มือจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE” “การดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในหน้า 145.



## GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ. เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว. เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ. เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย”. เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน. “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)” หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้.
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน.
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง.
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล.

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ ในหน้า 145.

## GOVERNANCE: การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร. กฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws) และนโยบายขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- 1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น.
- 2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ.
- 3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กร อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินหรือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (fiduciary) อื่น การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น. การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร.

## HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น.

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป. ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่งานต่าง ๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้ และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (flattened organizational structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจในระดับหัวหน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ. หลายองค์กรกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ. นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร 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” ในหน้า 142.

## INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้. แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. การสร้างนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สำเร็จในงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ในหน้า 139. และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์.

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

ดูคำจำกัดความของ “ALIGNMENT” ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบในหน้า 129.

## INTELLIGENT RISKS: ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนั้น องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น. ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้.

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ. สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม สืบสวนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.

ดูคำจำกัดความของ STRATEGIC OPPORTUNITIES “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## KEY: ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร. ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร. สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ. โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น).

## KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ. สินทรัพย์ทางความรู้ มีอยู่ในบุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย.

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต. การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน.

## LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

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

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

## LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยบุคลากร โดย

1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง.

2) การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล.

เพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลักการให้ความสำคัญกับบุคลากร ในหน้า 119 และการเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว ในหน้า 120.

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม. ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม.

## MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

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

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เมื่อ

1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ).

2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

## MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร. พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้.



## MULTIPLE QUESTIONS: คำถามย่อย

คำถามย่อย หมายถึงรายละเอียดที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา. คำถามแรกสุดในชุดคำถาม แสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน.

## OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำ ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

## PARTNERS: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ. โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง.

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน.

ดูคำอธิบายของ “COLLABORATORS” “คู่ความร่วมมือ” ในหน้า 131.

## PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ. ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบ ตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การปฏิบัติการ และการเงินและตลาด.

1) “ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของ ตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนอง การให้บริการ. สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ.

2) “ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัด และตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ขั้ร่องเรียนและผลจากการสำรวจลูกค้า.

3) “ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้าน การนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และภาวะความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสี การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน. การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร.

4) “ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัด และตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่ม ต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.

## PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ.

## PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหมายไว้” เป้าประสงค์ เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา”. การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่ และเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกันได้.

ดูคำจำกัดความของ “GOALS” “เป้าประสงค์” ประกอบ ในหน้า 136.

## PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร. โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน. นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน.

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้. ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้. กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ.

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

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินกระบวนการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## PRODUCTIVITY: ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร. แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต. การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่.

## PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ในหน้า 145.

## RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร. การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## SEGMENT: ส่วน (ประเภท ใช้กับบุคลากร)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้า ของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร. โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล. ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม. แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า 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 ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด.

## STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร. ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลภาวะเปราะบางข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ.

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 132.

## STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- 1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร.
- 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC CHALLENGES” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 149 และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

## STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.



ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC ADVANTAGES” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 149 และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

## STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ. โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์). กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

ดูคำจำกัดความของ “ACTION PLANS” “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 128 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป. ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ. การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (relative risk) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน).

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ประกอบ ในหน้า 139.



## SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น.

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ” ในหน้า 163.

## TRENDS: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา.

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์). ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ. ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ. รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องติดตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ.

## VALUE: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ. องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ร่วมกัน. องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น. การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน.



## VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่นำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน.

## VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต. วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้รับรู้อินอนาคต.

## VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า. กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน. การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ การรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์.

## WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

ในทางตรงกันข้าม โครงการเป็นกระบวนการทำงานที่ไม่เหมือนใครซึ่งตั้งใจดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์แล้วเลิกดำเนินการ.

## WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ภายในระบบงาน กระบวนการภายในคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร. แหล่งทรัพยากรจากภายนอก อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่น ๆ ในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการภายในและแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด. การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการบรรเทาความเสี่ยง. การตัดสินใจใด ๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์ / เทคโนโลยี.

## WORKFORCE: บุคลากร

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

## WORKFORCE CAPABILITY: ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร. ชีตความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป.

## WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการบุคลากรตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง.

## WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำให้งานวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร.

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน. ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร.



# ACELUU

## ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคำถามของหัวข้อนั้น และแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่น่าเสนอในโครงร่างองค์กร.
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง.
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน หรือระดับเทียบเคียง.

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1-6. ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach—A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) การเรียนรู้ (Learning—L) และการบูรณาการ (Integration—I) (ADLI). รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้. คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

### แนวทาง (Approach—A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ.
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร.
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร.
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ).

### การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร.
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา.
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม.

### การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง.
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม.
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร.

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 159 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนน

### การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6).
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร.
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร.

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน. คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ โดยให้สอดคล้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน. เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมถึงนวัตกรรม) รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 161).

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามคำถามใน หมวด 7 ปัจจัย ทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI). คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

**ระดับ (Level-Le)** หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม.

**แนวโน้ม (Trend-T)** หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป).

**การเปรียบเทียบ (Comparison-C)** หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง.

**การบูรณาการ (Integration-I)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ.

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร. หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่ยรายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร. ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

## “ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

(“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน. องค์กรควรระบุเรื่อง que เห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ.



## วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

### (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 162-165).
2. พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น 30—45%, 50-65% หรือ 70—85%) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น. เลือกช่วงคะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI). ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการแรงเน้นหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย. ทั้งนี้ จะไม่ใช้ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น “ตัวกัน (gate)” ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น. ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้.
3. อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา. การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55% หรือ 60%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ในภาพรวมใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด.

## จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม

### (From Fighting Fires to Innovation)

#### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง. การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหาไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม.

### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

ผู้รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้น ให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว. คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุด เท่าที่จะทำได้.



1

## ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น.



## ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

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

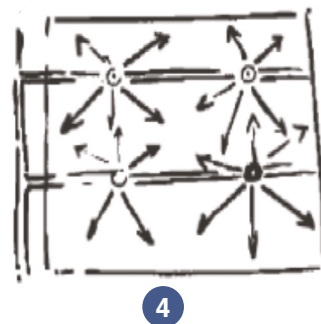
องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and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



## ขั้นที่ 4 การเรียนรู้บทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง

(Learning and Strategic Improvement) (50-65%)

องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้และรดน้ำดับไฟได้.



## ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

(Organizational Analysis and Innovation) (70-100%)

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

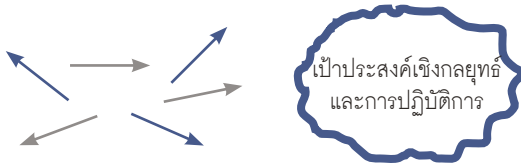


# ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

(Steps toward Mature Processes)

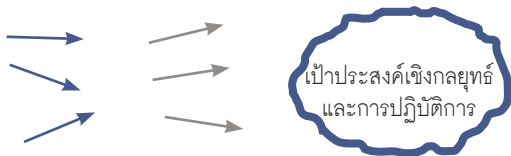
ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

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



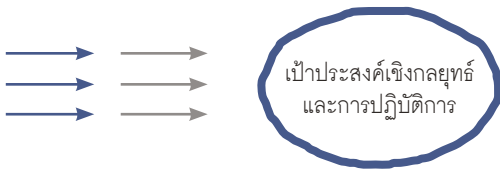
การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

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



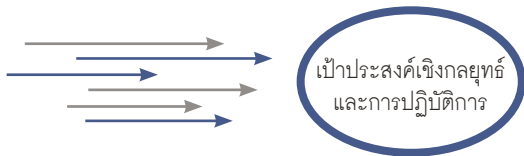
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการ โดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้. มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง. โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น. โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.

# 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 questions is evident; information is ANECDOTAL. (A)</li> <li>Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D)</li> <li>An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems. (L)</li> <li>No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC QUESTION in 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 QUESTION 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 QUESTION in 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 QUESTIONS in 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 some 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 MULTIPLE QUESTIONS in the item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L)</li> <li>The APPROACH is INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)</li> </ul>
90%, 95% or 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS in the item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L)</li> <li>The APPROACH is well INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)</li> </ul>

# แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

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

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็น. (A)</li> <li>แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D)</li> <li>ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L)</li> <li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)</li> <li>การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D)</li> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D)</li> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L)</li> <li>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ. ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร. (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร. ปรากฏหลักฐานว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปัน. (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>

# Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

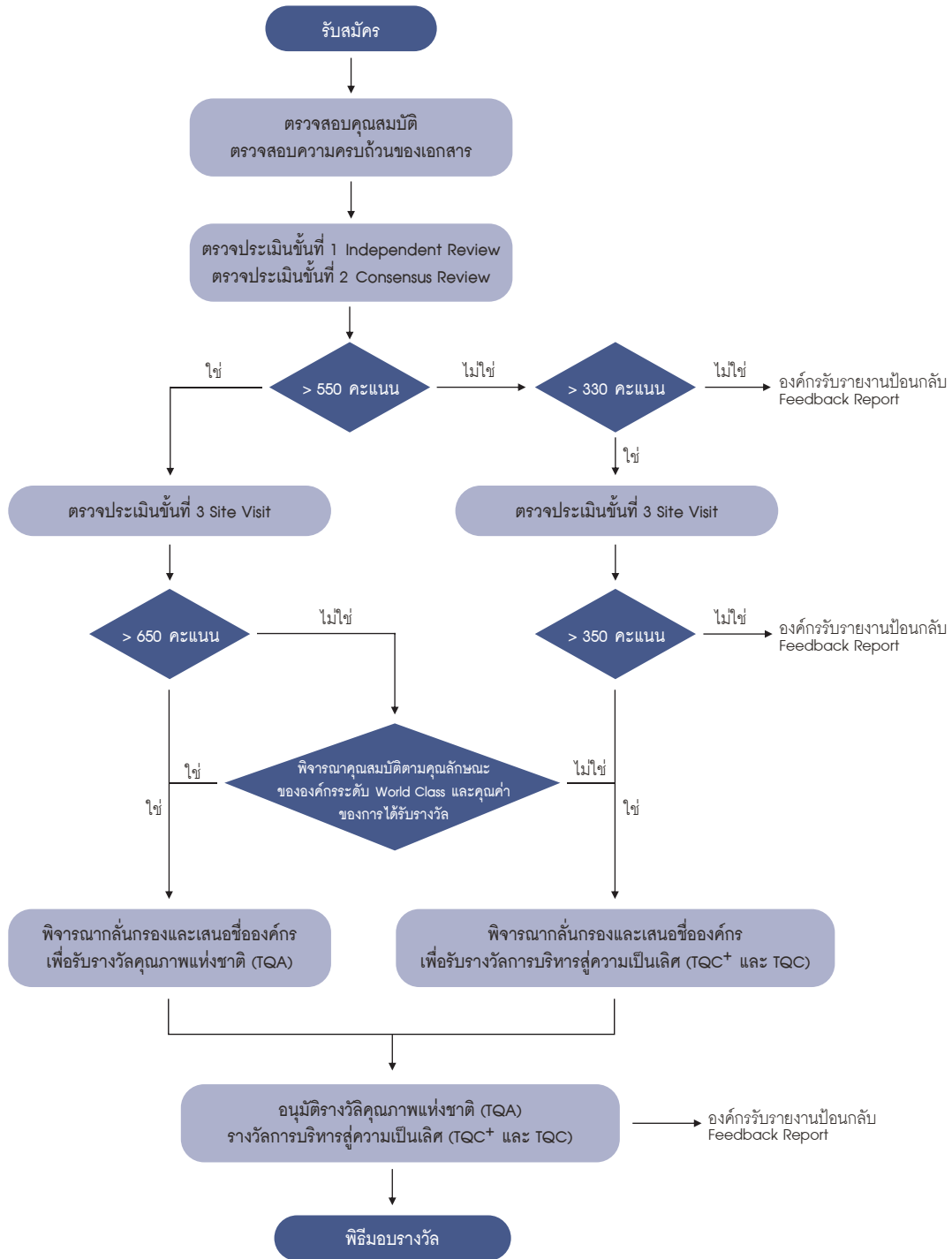
SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There are no organizational PERFORMANCE RESULTS, or the RESULTS reported are poor. (Le)</li> <li>• TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T)</li> <li>• Comparative information is not reported. (C)</li> <li>• RESULTS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

# แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le)</li> <li>ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T)</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T)</li> <li>แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T)</li> <li>เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Le)</li> <li>แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Le)</li> <li>มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Le)</li> <li>มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>

# กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล





## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย. บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

### กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทยให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก. ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้.

### คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณานุมัติเกณฑ์การสมัคร เกณฑ์การตัดสินรางวัล เกณฑ์คะแนนกระบวนการตรวจประเมิน และเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณานุมัติรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- แต่งตั้งและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือคณะทำงาน.

โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้แก่

## 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจประเมิน.
- เสนอแนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

## 2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ.
- กระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้.

## ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน. ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ในแต่ละปี สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม. นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้น ๆ. นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่ หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่าง ๆ.

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

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้.

## องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ  
และส่งใบสมัครขอรับรองคุณสมบัติองค์กร เพื่อขอรับรางวัลประจำปี  
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ <http://www.tqa.or.th/th/applicant/>

## สำหรับผู้สนใจสมัคร

### ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ  
และสมัครเข้ารับการอบรมและคัดเลือก  
ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติรายใหม่  
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ <http://www.tqa.or.th/th/assessor/>



โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

[www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



## สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารยาคุลท์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0 2619 5500 ต่อ 630 – 634 | สายตรง 0 2619 8086 | โทรสาร 0 2619 8085  
E-mail : [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) | [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) | Facebook : TQALive

# TQA



## CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE FRAMEWORK

LEADERSHIP  
STRATEGY  
CUSTOMERS  
MEASUREMENT, ANALYSIS,  
AND KNOWLEDGE MANAGEMENT  
WORKFORCE  
OPERATIONS  
RESULTS

The material in this publication is based on  
Baldrige Performance Excellence Program,  
2019 - 2020 Criteria for Performance Excellence  
(Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce,  
National Institute of Standards and Technology,  
<http://www.nist.gov/baldrige>).

ชื่อหนังสือ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563 – 2564  
TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2563 – 2564  
ISBN : 978-616-265-198-4  
จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม  
พิมพ์ที่ : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)  
พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2562  
จำนวนพิมพ์ : 2,000 เล่ม  
จำนวนหน้า : 172 หน้า  
ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ชั้น 15 อาคารยาคุลาร์ 1025 ถนนพหลโยธิน  
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634  
สายตรง 0-2619-8086  
โทรสาร 0-2619-8085  
E-mail: [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th)  
Website: [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)  
Facebook: TQAive



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

## ตราสัญลักษณ์

### สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในทิวจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่  
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

### ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน  
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน  
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### องค์ประกอบ

#### **ดาวฤกษ์**

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์  
และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนา  
ของทุกองค์กร

#### **ช่อฟ้าสีทอง**

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา  
มาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

#### **ช่อหน้าต่างทรงไทย**

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



## เจตนาของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ  
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย  
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร  
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

”

### เจตนาของ

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

### ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน.

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพ ที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป.

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสนส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน.



# สารบัญ

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	1
ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์	12

## เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคะแนน

บทนำ: โครงร่างองค์กร	15
หมวด 1 การนำองค์กร	21
หมวด 2 กลยุทธ์	28
หมวด 3 ลูกค้า	35
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	39
หมวด 5 บุคลากร	45
หมวด 6 การปฏิบัติการ	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	56

## รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

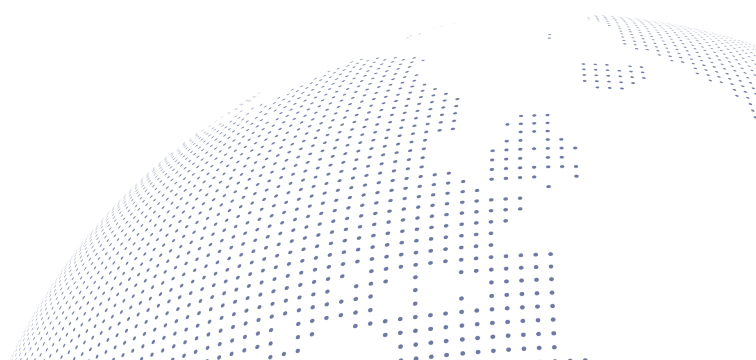
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์	65
แนวทางการตอบเกณฑ์	69
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	76
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	115
อภิธานศัพท์	128

## คะแนน

ระบบการให้คะแนน	156
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	163
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	165

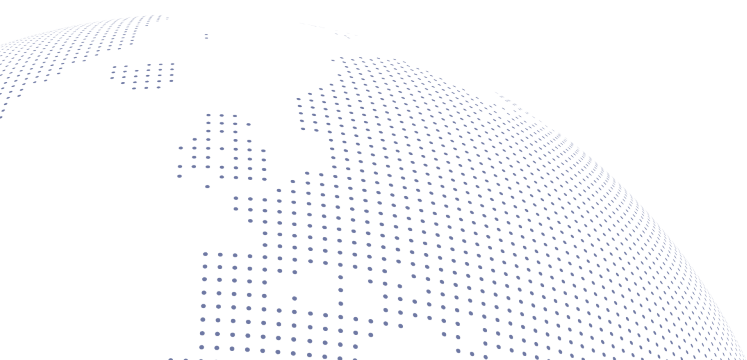
## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

167





# เกณฑ์รางวัล





## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2563-2564

### กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้ดีมาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ. องค์กรเหล่านี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรอย่างไร

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังคงรักษาจุดแข็งที่ได้ช่วยเอื้อให้องค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรค้นพบและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เผชิญ.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- ทำความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร.
- ทำให้ผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรทั้งหมดมองเห็นภาพเดียวกัน.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.
- ทำความเข้าใจ และตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า.
- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว.

ดังนั้น องค์กรจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้ให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น จากความชัดเจนและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ในคณะผู้นำองค์กร บุคลากร ลูกค้า และพันธมิตรที่สำคัญ.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำงานอย่างไร

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่.
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร.
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุพันธกิจเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า “มุมมองเชิงระบบ”. โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน.

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

- 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).
- การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions).
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results).

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 21-63) องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร.

1. การนำองค์กร: องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร.
2. กลยุทธ์: องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร.
3. ลูกค้า: องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร.
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. บุคลากร: องค์กรสร้างความผูกพันและเอื้ออำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร.
6. การปฏิบัติการ: องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. ผลลัพธ์: องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด.

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ ให้มุมมองเชิงระบบขององค์กร ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- 1) ความเกี่ยวเนื่องระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7).
- 2) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์.
- 3) ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

## แนวทางการให้คะแนน

สำหรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพียงแค่ระบุว่าเป็นกระบวนการหรือผลลัพธ์นั้น ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์กร. องค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติ และผลลัพธ์ (หมวด 7) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 162-165).

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่าง ๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร.

กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ ดังนี้

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการ องค์กร จะเกิดการประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กร จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA)) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน.

## บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์.
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.
- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร.

## วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็้องค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด.

### ก. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร.

- 1) อ่านโครงสร้างองค์กร (หน้า 15). อภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร.
- 2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 115). เปรียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.
- 3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.
- 4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการโดยอ่านหัวข้อหลักต่าง ๆ ในแต่ละหัวข้อคำถาม (หน้า 15-63). องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ (ตัวหนังสือสีน้ำเงิน ในเนื้อหาเกณฑ์) ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.
- 5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ ๆ.
- 6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล. องค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ สร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว.
- 7) สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)). ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน.



## ข. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) **จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์.** ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร. หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น.

2) **ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร.** องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.

3) **ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165).** แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.

4) **ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง.** ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

5) **ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร.** ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร.

6) **ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง.** จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.

7) **สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.** ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี นั้น ๆ จากเว็บไซต์ [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th). เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับ การตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ.

# ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ:

(Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

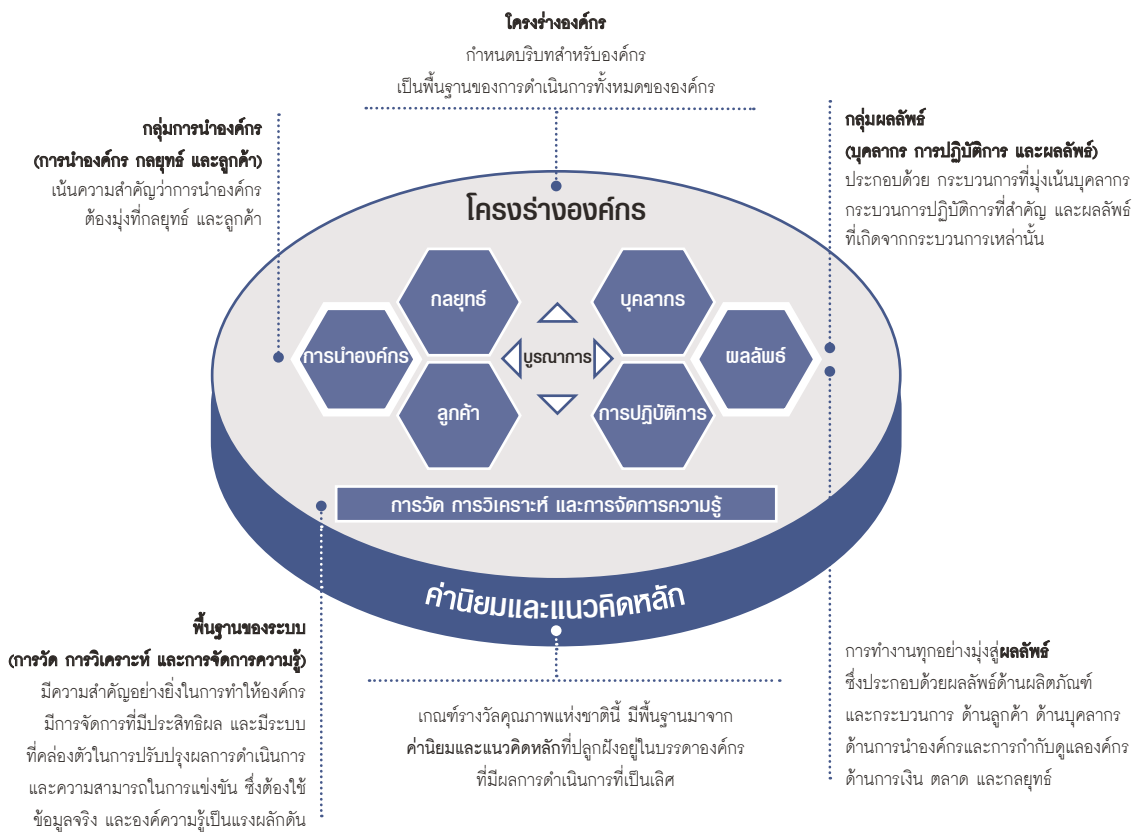
## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

(Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งและแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่าทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

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

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ชี้ไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร



# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ: โครงสร้าง

## Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณา,

### หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง. หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ

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

สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน ดูหน้า 11.

### หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่อ

- 1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ.
- 2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ.
- 3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ.

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ *ตัวอักษรตัวเอียง* เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ).

### ประเด็นพิจารณา

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

### คำถาม

คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) คือ คำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก.
- คำถามโดยรวม (Overall questions) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์.
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม. คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น.

### อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์  
หน้า 128-154

หมายเลขหัวข้อ

หัวข้อ

## รูปแบบของหัวข้อ

คะแนนหัวข้อ

### 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy RESULTS):

ผลลัพธ์  
(75 คะแนน)

ประเภทของ  
สารสนเทศที่  
องค์กรต้อง  
ตอบในหัวข้อนี้

คำถามพื้นฐาน

#### ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ประเด็นพิจารณา

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

###### (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

###### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

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

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุของ  
หัวข้อ

#### หมายเหตุ

##### หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

##### หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปรอเซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้.

คำชี้แจงได้ในเนื้อหาเกณฑ์  
ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

##### หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

หมายเหตุสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร  
แสดงด้วยตัวอักษรตัวเอียง

##### หมายเหตุ 7.5ข.

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์กรประกอบของความเสี่ยงที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ. การเชื่อมโยงกับรายละเอียดเพิ่มเติม

## หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ปีที่ดำเนินการ	
	2561-2562	2563-2564
โครงสร้างองค์กร		
1. ลักษณะองค์กร		
2. สภาพการณ์ขององค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน	
หมวด 1 การนำองค์กร	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและการทำประโยชน์ให้สังคม	50	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
หมวด 3 ลูกค้า	95	95
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45	45
หมวด 5 บุคลากร	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75	75
คะแนนรวม	1000	1000



## คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังเกตได้จาก

1.1 คำที่ขีดเส้นใต้

1.2 คำภาษาอังกฤษที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่

คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154

2. หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร

หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)

4. เครื่องหมาย (\*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. เครื่องหมาย . (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่าจบประโยคแล้ว

6. ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(3) ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม. คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม. คำถามย่อยเหล่านี้ ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ.

7. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

1) อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.

2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.

3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.

8. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ ใช้สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2563-2564 โดยองค์กรสามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ ใน [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



# เนื้อหาเกณฑ์

# เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

## เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

*(Begin with the Organizational Profile)*

โครงสร้างองค์กร เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล. โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้ง หรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ.
- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท เพื่อทำความเข้าใจองค์กรและวิธีปฏิบัติการ และทำให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 — 7. การตอบคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร.
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นที่การตอบคำถามและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ.



# บทนำ: โครงสร้างองค์กร

## (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพโดยย่อขององค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์.

### 1. ลักษณะองค์กร

#### (Organizational Description)

คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร.

#### ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) **ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)** ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุ ท้ายหัวข้อ). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร.

(2) **พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and Culture)** พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คืออะไร. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เพิ่มเติมจากค่านิยม คืออะไร (ถ้ามี) สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร.

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความจำเป็นด้านบุคลากรอย่างไร. อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน.
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน.
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพัน.
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) (ถ้ามี).
- ข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย (ถ้ามี).

(4) **สินทรัพย์ (Assets)** องค์กรมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง.

(5) **สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)** องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (accreditation, certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์.

## ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร. โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้บริหารระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*).

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*). กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร. และมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร.

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ.
- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร.

กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย คู่ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ.

#### หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจจะระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. ในบางองค์กรเจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้้นำการกำหนดค่านิยม.

**หมายเหตุ 1.ก.(2)**

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กรอาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

**หมายเหตุ 1.ก.(3)**

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจาะลึทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่น ๆ. สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย.

**หมายเหตุ 1.ก.(5)**

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น. กฏระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม อาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

**หมายเหตุ 1.ข.(1)**

ระบบการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐ อาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา สภาครอบครัว (Family council) หรือคณะผู้นำท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน รัฐบาล หรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.

**หมายเหตุ 1.ข.(1)**

โครงสร้างองค์กร ถามว่า” ระบบการนำองค์กรคือ “อะไร” (What) (โครงสร้างและกลไก) คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถาม “วิธีการ” ใช้ระบบการนำองค์กร (How)



### หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้าอาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์ สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐสภา (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.

### หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็นส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

### หมายเหตุ 1.ข.(2)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และเครือข่ายอุปทาน (supply-network) รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

### หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้จะมีความโยงใยเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (supply-network) แทน “ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง.

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*).

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น. องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้.

### ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.

### ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่น ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จัก ในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

### หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการ ทำประโยชน์ให้สังคม และด้านบุคลากร. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์ กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration) ความปลอดภัยของข้อมูลและ สารสนเทศ ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า เครือข่ายอุปทาน โลกาภิวัตน์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม และสภาพภูมิอากาศ. คำว่า "ธุรกิจ" เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับ พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร.

### หมายเหตุ 2.ค.

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000 หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้นๆ) ศาสตร์ แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

# หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

(110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามถึงวิธีการปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำประโยชน์ให้สังคม.

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้ในระดับสูง (Senior Leadership): ผู้ในระดับสูงนำองค์กรอย่างไร. กระบวนการ (60 คะแนน)

### ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

#### (1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้ในระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม. ผู้ในระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่สำคัญ และลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (\*). การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร.

#### (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร. ผู้ในระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร.

### ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้ในระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ. ผู้ในระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง.
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.
- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ.

## ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

### (1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ และความคล่องตัวขององค์กร.
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากร.

• ปลุกฝังความคล่องตัวขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).

- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

### (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างสมดุล.
- แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการขององค์กร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 1.1.

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4.

### หมายเหตุ 1.1ก.(1).

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2.



**หมายเหตุ 1.1ข.**

การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสาร เป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวิต (tweet) บล็อก (blogging) และวงสนทนา อิเล็กทรอนิกส์ (electronic forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อก ภายนอกและตอบกลับ (\*).

**หมายเหตุ 1.1ข.**

บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วม ในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย.

**หมายเหตุ 1.1ข.(1).**

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครเป็นอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กร ใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย.

**หมายเหตุ 1.1ค.(1).**

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน การจัดการกับความเสี่ยง ความคล่องตัว และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และองค์กรต้องมีความ สามารถเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต. ในการสร้าง สภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จผู้นำควรคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย. ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และพิสัยของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เฉพาะกรณี (risk tolerance) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational changes) ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน สมรรถนะหลักขององค์กร และความจำเป็นในการ สร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร ปัจจัยอื่น ๆ รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ การบูรณาการข้อมูลความปลอดภัยด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อม.

**หมายเหตุ 1.1ค.(2).**

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง. ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการ การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objectives) (ดู 2.2.ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): องค์กรดำเนินการ อย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม.

### ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

#### (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและ ทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับสูง.
- ภาระความรับผิดชอบต่อลูกค้า.
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*).
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ในระดับสูง.

#### (2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร. ผู้ในระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้แต่ละคนและของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*).

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

#### (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance)

องค์กรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการต่อไปนี้อย่างไร: กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวลของชุมชน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม.
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต.
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้.

องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*). องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

## (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม. องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในโครงสร้างระบบ การกำกับดูแลองค์กร ในองค์กรทั้งหมดรวมทั้งในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม.

## ค. การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

### (1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร. องค์กรมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ.

### (2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่อง ที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้นำระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 1.2.

ควรนำเรื่องการทำประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านการตลาดขององค์กรไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย. ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4).

## หมายเหตุ 1.2.

หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2 ตามลำดับ.

### หมายเหตุ 1.2ก.(1).

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กร ให้รายงานใน 4.1(ข).

### หมายเหตุ 1.2ก.(1).

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร. สำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะและความโปร่งใสในการดำเนินงาน.

### หมายเหตุ 1.2ก.(2).

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ. สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร.

### หมายเหตุ 1.2ข.(1).

การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล (\*). องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการกำกับดูแลและกำกับดูแล (\*).

### หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการ

ตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม, ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเผื่อระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

#### หมายเหตุ 1.2ค.

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในการตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่น ในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง "การทุ่มเทเป็นพิเศษ" (extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ.

#### หมายเหตุ 1.2ค.(1).

ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามขององค์กรหรือคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ.

#### หมายเหตุ 1.2ค.(2).

การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร. สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

(95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

#### (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร. ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง. ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม ลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility) อย่างไร.

#### (2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร. องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร.

#### (3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์. ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้อย่างไร.

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถเชิงกลยุทธ์.
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

#### (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร.

#### 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 สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบระยะสั้นระยะยาวอย่างไร.
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

#### หมายเหตุ

##### หมายเหตุ 2.1.

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์. อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (\*).

##### หมายเหตุ 2.1.

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต. ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร.

เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ข. เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคร่วมหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม.

#### หมายเหตุ 2.1.

คำว่า “กลยุทธ์” ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ คำนิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ); การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (new core competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้น การขายกิจการ การควบรวมและครอบครองกิจการ พันธมิตรใหม่ แนวร่วมใหม่ หรือบทบาทใหม่ ภายในกลุ่ม และความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ กับบุคลากรหรืออาสาสมัคร. รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(1).

ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการขององค์กรเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ.

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง ในด้านลูกค้าและตลาด.
- โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยีความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น.
- สมรรถนะหลักขององค์กร.
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้.
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.



- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่น ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม.
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ.
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย.
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า.
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน.
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก.
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน.
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่.
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากร และความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ.

#### หมายเหตุ 2.1ก.(4).

ระบบงานขององค์กร คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอก ที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ส่งมอบให้กับลูกค้าและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร. การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และบรรเทาความเสี่ยง.

#### หมายเหตุ 2.1ข.(1).

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

### (1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

### (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ ที่สำคัญ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้มีความยั่งยืน.

### (3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ขององค์กร.

### (4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

### (5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).

## (6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง. องค์กรจะทำอะไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

### ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้นำระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (effective basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และเรื่องดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร.
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 2.2ก.(6).

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่ การเข้าถือสิทธิ์หรือควบรวมกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี. กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ค(1).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

(95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

### 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

#### ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

##### (1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม.

##### (2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (\*).

#### ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

##### (1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต.
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ.

## (2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ.
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด.
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (\*).

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 3.1.

องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1.

#### หมายเหตุ 3.1.

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

#### หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วิธีการรับฟังลูกค้าอาจรวมถึงสื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์. การรับฟังผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรไม่มีสิทธิ์ในการควบคุม.

#### หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า. ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้นการสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์ (\*).

#### หมายเหตุ 3.1ข.(2).

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค. จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการขององค์กรอื่น ด้วยความเป็นเอกลักษณ์หรือนวัตกรรม. ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ การใช้งานง่าย การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า. ลักษณะพิเศษที่สำคัญ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน.

#### ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Relationships and Support)

##### (1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เห็นอกเห็นใจความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า.

##### (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร. วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารมีอะไรบ้าง. วิธีการและกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้ากลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด (\*). องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร.

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า.
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ.

##### (3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร.

#### ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

##### (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (\*). การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างไร.

## (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง.
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry BENCHMARKS) (\*).

### ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 3.2.

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2.

### หมายเหตุ 3.2ข.(1).

ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราที่ต่ำกว่าความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

### หมายเหตุ 3.2ข.(2).

สารสนเทศเกี่ยวกับเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มีใช่เป็นคู่แข่งกัน หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น. นอกจากนี้ สารสนเทศนี้ อาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน.

### หมายเหตุ 3.2ค.

องค์กรควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมที่ระบุไว้ใน 4.1ข. ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาดที่ใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ (\*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



# หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ (100 คะแนน) และการจัดการความรู้

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS). องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร.

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

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว. ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด.

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (\*).

## ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

### (1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

### (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มต่อไปนี้ ใด.

- คณะทำงานหรือการปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 4.1.

คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างกันและระหว่างหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญดังต่อไปนี้.

- การวัดผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ก) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์เลือก และตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ ควรรายงานในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข).

- การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข) ควรสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2) และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและโอกาสสำหรับนวัตกรรม (4.1ค).

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ควรรายงานใน 2.2ก(6).

- ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

#### หมายเหตุ 4.1ก.

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร.

#### หมายเหตุ 4.1ก.(2).

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือกมาควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน. กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ. การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน.

#### หมายเหตุ 4.1ก(3).

องค์กรอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง นวัตกรรมในกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งรายใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภาพ. ตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกัน หรือการปรับช่วงเวลาของการวัดผล.

#### หมายเหตุ 4.1ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน. การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ

เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร. ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน. การวิเคราะห์นี้ ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (\*). รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมิน ภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

#### หมายเหตุ 4.1ข.

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทาย อาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงาน ขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

### ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

#### (1) คุณภาพ (Quality)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ ขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) ความคงสภาพ (integrity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และความเป็นปัจจุบัน.

#### (2) ความพร้อมใช้งาน (Availability)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*). องค์กร มีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

## ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

### (1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร.
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่.
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.

### (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (\*).

### (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 4.2ก.(2).

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ (ฮาร์ดแวร์) ซอฟต์แวร์ แพลตฟอร์มและแอปพลิเคชัน ระบบสารสนเทศภายนอก เช่น ระบบที่จัดเก็บบนคลาวด์ (cloud) หรือสถานที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร

### หมายเหตุ 4.2ก(2).

ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรไม่ได้อยู่ในเกณฑ์หัวข้อนี้. องค์กรควรตอบเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของความปลอดภัยโดยรวมและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ในหัวข้อ 6.2.

#### หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การผสมผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ และข้อความ และอาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science). ความรู้ขององค์กรที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น และอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหวขององค์กรหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น.

#### หมายเหตุ 4.2ข.(3).

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง.
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

(100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร ที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพ.

กระบวนการ  
(45 คะแนน)

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

##### (1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนึ่งสี่รับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels).

##### (2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

##### (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่จำเป็นต้องลดจำนวนบุคลากร.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน เมื่อจำเป็น.

#### (4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร.
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง.

#### ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

##### (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย (security) และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร. ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง.

##### (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร. องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร.

#### หมายเหตุ

##### หมายเหตุ 5.

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร. สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย.

##### หมายเหตุ 5.1ก.(1).

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค.(1).



### หมายเหตุ 5.1ก.(3).

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้า (career) รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (outplacement) และบริการอื่น.

### หมายเหตุ 5.1ก.(3), 5.1ก.(4).

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรระบุในด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

### หมายเหตุ 5.1ข.(1).

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible).

### หมายเหตุ 5.1ข.(1).

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการรายงานด้วยองค์กรควรอธิบายเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## กระบวนการ (55 คะแนน)

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

### ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

#### (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

## (2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร. มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร. วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร. องค์กรใช้ตัววัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.

### ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (thinking) ของบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร.

### ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

#### (1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ.

#### 2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

### (3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากร และกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร และปรับปรุงการเรียนรู้และพัฒนา.

### (4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.

#### หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก.(1).

ตัวชี้วัดอื่นของความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก.(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่น ทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร.

หมายเหตุ 5.2ก.(2).

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

หมายเหตุ 5.2ค.(1).

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น.

หมายเหตุ 5.2ค.(2).

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรที่เป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะในองค์กร. และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการเมืองเน้นลูกค้า การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน. องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

(100 คะแนน)

### (Operations)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ

#### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes):

(55 คะแนน)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

## ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

### (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ. องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร.

### (2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ. กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญ.

### (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

## ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและการวางตัวที่ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ.
- ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร.
- สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า.

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน.
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป.

• สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี.

## ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 6.1.

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1.

#### หมายเหตุ 6.1ก.(3).

การออกแบบกระบวนการ ยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างขนานใหญ่ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือปัจจัยอื่น ๆ. ความคล่องตัวอาจจำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการหยุดชะงักของการจัดหาวัตถุดิบ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกผลิตผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในองค์กร.

#### หมายเหตุ 6.1ข.(2).

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบและส่งเสริมผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ขององค์กร. ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงบัญชีและจัดซื้อ.

#### หมายเหตุ 6.1ข.(3).

แนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค.

### หมายเหตุ 6.1ค.

การทำให้อุ่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีการวางตัวที่สามารถตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการส่งมอบเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน. การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากองค์กร และจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

### หมายเหตุ 6.1ง.

กระบวนการจัดการโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก.(2).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

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

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน.
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ.
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*).
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (\*).
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพกับความต้องการของลูกค้า.

## ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และอิเล็กทรอนิกส์ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความปลอดภัย.
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์การที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบ ตอบสนอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์.

## ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

### (1) ความปลอดภัย (Safety)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ที่ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

### (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และพันธมิตรอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าและตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 6.2ข.

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรควรอธิบายถึง ให้ดูหมายเหตุ 4.2ก.(2).

### หมายเหตุ 6.2ข.

การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงการปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียมูลค่าที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหล และนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร.

### หมายเหตุ 6.2ค.(2).

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ. ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ. ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## หมวด 7 ผลลัพธ์

(400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถ่วงถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์.

### ผลลัพธ์

#### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

(120 คะแนน)

##### (Product and Process Results) :

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*).

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้าน ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (\*).

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (\*).

## ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply- Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการยกระดับผลการดำเนินการ ขององค์กรเป็นอย่างไร.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 7.

ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์ หมวด 1-6. องค์กร ควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์ มักมาจากกระบวนการ มากกว่า 1 หมวด. ระบบการให้คะแนน (หน้า 156) ถ้ามองถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่ม ตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และ ทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้ง ด้านการเงินและตลาด และด้านกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5). ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือ ไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้. ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบในการกำกับดูแล องค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมผู้ส่งมอบ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ และผลลัพธ์ สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ตามความ เหมาะสม) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน. ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการ หรือกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์ในองค์กร อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่ที่เหมาะสม.

#### หมายเหตุ 7.1ก.

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและ ความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวม ไว้ในหมวด 3. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัย ต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในหมายเหตุของโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข.(2) และหัวข้อ 3.2ข.

#### หมายเหตุ 7.1ก.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึง องค์กรภาครัฐ) แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนด ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ. จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อ นี้ด้วย.

### หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

### หมายเหตุ 7.1ข.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติเหตุที่ร้ายแรงที่หลีกเลี่ยงได้และอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลาการควบคุม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ.

### หมายเหตุ 7.1ค.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (supplier and partner audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดของการยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบที่ให้แก่ลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

**ผลลัพธ์  
(70 คะแนน)**

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results):

### ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

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

##### (1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร (\*).

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.2.

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1.ข.(2) รวมทั้งวิธีการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results): ผลลัพธ์ (70 คะแนน) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร.

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

#### (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของ กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

#### (2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### (3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

### (4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (\*).

## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.3.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัด ที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2. องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือนักศึกษาฝึกงาน ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (\*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

## ผลลัพธ์ (65 คะแนน)

### 7.4 **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร**

#### **(Leadership and Governance Results):**

#### **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร.**

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

#### (1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

## (2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*).

## (3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (\*).

## (4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (\*).

## (5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.

### หมายเหตุ

#### หมายเหตุ 7.4.

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการทำประโยชน์ให้สังคม ที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีพอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ7.3ก.(2).

#### หมายเหตุ 7.4ก.(2).

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 7.4ก.(4).

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(5).

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริง (Virtual Meeting) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

**ผลลัพธ์**  
**(75 คะแนน)**

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy RESULTS):

### ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

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

##### (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

##### (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาด และส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (\*).

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

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.



## หมายเหตุ

### หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

### หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า, ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดอยู่ยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายจ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.

### หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

### หมายเหตุ 7.5ข.

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์ประกอบของความเสี่งที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



# รายละเอียด ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

# รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

## การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563–2564

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งมีเจตจำนงที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่นำสมัยของการนำองค์กรและผลการดำเนินงานที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล ในขณะที่เดียวกันเกณฑ์ต้องมีความกระชับและใช้งานง่าย.

หลายปีที่ผ่านมานับตั้งแต่การจัดทำเกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เกณฑ์ได้วิวัฒนาการไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร. จากการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป วันนี้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้นำเสนอกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศสำหรับองค์กรทุกประเภท ซึ่งเป็นแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการที่ปรับใช้ได้ ซึ่งช่วยให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นระบบเพื่อความเป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร.

ในขณะที่เกณฑ์พัฒนาปรับเปลี่ยนไป แต่ยังคงต้องคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ 2 ประการ. ทางหนึ่งเกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ให้ความรู้แก่องค์กรในทุกแง่มุมของการสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ. ในอีกทางหนึ่งเกณฑ์ต้องทำให้องค์กรต่างๆ ที่มีระดับพัฒนาการขององค์กรที่แตกต่างกันไปสามารถเข้าถึงได้และใช้งานง่าย. เพื่อให้เกิดความสมดุลนี้ การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2563-2564 มุ่งเน้นเพิ่มความตระหนักขององค์กรเกี่ยวกับระบบนิเวศธุรกิจ (business ecosystems) วัฒนธรรมองค์กร เครือข่ายอุปทาน และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) และมุ่งเน้นในการทำให้เกณฑ์สามารถเข้าถึงได้ในมุมมองของผู้ใช้เกณฑ์

### ระบบนิเวศธุรกิจ (Business ecosystems)

ในขณะที่องค์กรต่างๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลายซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องนำองค์กรของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงข้ามอุตสาหกรรม ในระดับประเทศและบางครั้งระดับโลก ซึ่งเรียกว่าระบบนิเวศ. เครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้ อาจรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม และอาจรวมถึงคู่แข่ง องค์กรนอกภาคส่วน ชุมชน และลูกค้า. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. เพื่อขยายความมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์ คำว่า “ระบบนิเวศธุรกิจ (business ecosystems) จะปรากฏในส่วนคำนิยามและแนวคิดหลักและในหมายเหตุของเกณฑ์. ในเนื้อหาเกณฑ์ ประเด็นเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และคู่แข่งในบางคำถามและหมายเหตุบางข้อ ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการคิดในวงกว้างให้ครอบคลุมนิเวศธุรกิจ.



## เครือข่ายอุปทาน (Supply network)

สืบเนื่องจากแนวคิดของระบบนิเวศ วิธีการขององค์กรในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ และส่งมอบให้กับลูกค้า เกี่ยวข้องกันมากกว่าเป็นเพียงห่วงโซ่อุปทานง่ายๆ จากผู้ส่งมอบ ไปยังผู้ส่งมอบ ไปยังองค์กร. องค์กรที่ซับซ้อนอาจต้องประสานกิจกรรมต่างๆ กับผู้ส่งมอบจำนวนมาก และบางองค์กรอาจเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายที่ซับซ้อนขององค์กรต่างๆ แต่ละแห่งมีบทบาทสำคัญในการผลิตหรือการส่งมอบ. หน่วยงานเหล่านี้จะมีความเชื่อมโยงกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากกว่าจะเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความรู้และการจัดการการพึ่งพาซึ่งกันและกันเหล่านี้เพื่อให้ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” เพื่อกล่าวถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้แก่ลูกค้า. ความสอดคล้องของเครือข่ายอุปทาน คู่ความร่วมมือ และความคล่องตัวมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน.

## วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

วัฒนธรรมองค์กร — ความเชื่อร่วมกัน บรรทัดฐาน และค่านิยม ที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นเอกลักษณ์ภายในองค์กร — มีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการตัดสินใจ ความผูกพันของบุคลากร ความผูกพันของลูกค้า และความสำเร็จขององค์กร. ตั้งแต่ปี 2545 เกณฑ์ได้ถามถึงค่านิยมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร. ในปีที่ผ่านๆ มา ในเกณฑ์มีคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรม บางคำถามใช้คำศัพท์นี้ และบางคำถามใช้พฤติกรรมอ้างอิงที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรม. ปีนี้ เกณฑ์ถามชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะอื่นๆ ของวัฒนธรรมองค์กร และวิธีที่ผู้นำระดับสูงและองค์กรสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมนั้น.

## ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and cybersecurity)

เกณฑ์ได้กล่าวถึงความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการรักษาความปลอดภัยของสารสนเทศ ตั้งแต่ปี 2545 และขยายความสำคัญของข้อพิจารณาเหล่านี้ในปี 2561-2562. เมื่อการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกองค์กร เกณฑ์จึงมีการขยายคำถามเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## การทำให้เข้าใจง่าย (Simplification)

เกณฑ์มีการปรับปรุงให้ง่ายขึ้นในหลายรายการ บางคำถามและบางหมายเหตุถูกตัดทิ้ง จัดระเบียบใหม่ ปรับปรุง ย้ายที่ หรือเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อช่วยสร้างความเข้าใจ. เนื้อหาจากคำถามบางข้อถูกย้ายไปยังหมายเหตุเพื่อเป็นตัวอย่างให้องค์กร.

## คำถามของเกณฑ์ (เดิมคือข้อกำหนดของเกณฑ์)

คำถามพื้นฐาน คำถามโดยรวม และคำถามย่อย ในเกณฑ์ เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการ วิธีปฏิบัติ และผลลัพธ์ ที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. คำถามเหล่านี้มีความสำคัญแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สนับสนุนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยั่งยืน. โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับคำถามย่อย คำถามเหล่านี้ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (checklist) ของข้อกำหนดที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามให้บรรลุผลในทุกคำถาม. เพื่อถ่ายทอดแนวคิดนี้ เกณฑ์ไม่เรียกคำถามเหล่านี้ว่า “ข้อกำหนด” อีกต่อไป แต่เรียกอย่างง่ายๆ ว่า “คำถาม” เกณฑ์ยังคงคาดหวังให้ผู้สมัครขอรับรางวัลตอบคำถามเหล่านี้ แต่ถ้าองค์กรเชื่อว่าบางคำถามไม่สำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันหรือในอนาคต องค์กรควรระบุเหตุผลว่าทำไม. ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้ตรวจประเมินควรพิจารณาคำอธิบายขององค์กร แต่ผู้ตรวจประเมินควรใช้ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมและเกณฑ์เพื่อตัดสินใจด้วยตนเองถึงความสำคัญของคำถามนั้นๆ ต่อผู้สมัคร. (ดู “ความสำคัญ” เป็น “ข้อพิจารณาการให้คะแนน” หน้า 158).

## การปรับเปลี่ยนเกณฑ์หมวดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

### โครงสร้างองค์กร

(Organizational Profile)

หัวข้อ 1. ลักษณะองค์กร ถามถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร นอกเหนือจากค่านิยม และถามเกี่ยวกับโครงสร้างและกลไกของระบบการนำองค์กร.

### หมวด 1 การนำองค์กร

(Leadership)

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ถามถึงการสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร.

หัวข้อ 1.2 และที่อื่น ๆ ความรับผิดชอบต่อสังคม เปลี่ยนเป็น การทำประโยชน์ให้สังคม. เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการทำประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมในการทำประโยชน์ให้สังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด.

## หมวด 3 ลูกค้า

### (Customers)

ประเด็นพิจารณาในหมวด 3 ถูกจัดระเบียบใหม่เพื่อให้เกณฑ์เป็นเหตุเป็นผลมากขึ้นจากมุมมองของผู้ใช้. หัวข้อ 3.1 เปลี่ยนชื่อเป็น ความคาดหวังของลูกค้า ประกอบด้วย 2 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การรับฟังลูกค้า และการจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์. ข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า ประกอบด้วย 3 ประเด็นพิจารณา ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

## หมวด 5 บุคลากร

### (Workforce)

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร ถ้ามุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. จากความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร จึงกำหนดประเด็นพิจารณาใหม่ ได้แก่ จัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งรวมคำถามเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนา ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนา และการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน.

## หมวด 6 การปฏิบัติการ

### (Operations)

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงานในประเด็นพิจารณาที่สาม เรียกว่า การบริหารจัดการเครือข่ายอุปทาน ได้รวมคำถามเกี่ยวกับความสอดคล้องของเครือข่ายอุปทาน คู่ความร่วมมือ และความคล่องตัว และการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ.

หัวข้อ 6.2 ประเด็นพิจารณาที่สอง ได้รวมคำถามเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากร ลูกค้า และผู้ส่งมอบ เพื่อให้มั่นใจถึงความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์และเกี่ยวกับการป้องกันทรัพย์สินที่สำคัญ

## หมวด 7 ผลลัพธ์

### (Results)

ระบบการให้คะแนน (หน้า 156-165) ถ้ามุ่งเน้นข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มเพื่อตอบสนองต่อรายการผลลัพธ์ เพื่อลดความสับสนเกี่ยวกับความซ้ำซ้อนระหว่างคำถามของเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ ข้อความที่สะท้อนถึงปัจจัยการประเมินระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ ถูกตัดทิ้งออกจากหัวข้อผลลัพธ์. องค์กรยังคงรายงานข้อมูลเหล่านี้ตามความเหมาะสม ในการตอบเกณฑ์.

หัวข้อ 7.5 เรียกว่า ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ ถ้ามุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยตระหนักว่าการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จด้านการเงินและตลาดอย่างใกล้ชิด.

## แนวทางการตอบเกณฑ์

### (How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ. ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). แม้ว่าข้อมูลในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลนี้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่จะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการประเมินตนเองด้วย.

## เริ่มต้น

### (First Steps)

#### 1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

*(Learn about the TQA framework)*

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

- เนื้อหาเกณฑ์ (หน้า 15-63).
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 156).
- อภิธานศัพท์ (หน้า 128).
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 76).

#### 2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์

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

ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 10) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน. ควรให้ความสำคัญกับคำถามย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย.

คำถามในบางหัวข้อมีหลายส่วน. องค์กรต้องตอบคำถามทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. เมื่อนำคำถามย่อยมารวมกันจะเห็นถึงความหมายอย่างสมบูรณ์ของประเด็นพิจารณา. องค์กรอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่ม ตามความเหมาะสม แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม.

### 3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

*(Review the scoring guidelines)*

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบททวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). ในการตอบคำถามในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินกระบวนการทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ.

เช่นเดียวกัน ในการตอบคำถามในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) ให้พิจารณาถึงปัจจัยการประเมินผลลัพธ์ทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการ. “ความสมบูรณ์” ของการตอบคำถามตามเกณฑ์ พิจารณาจากของมิติการประเมิน (ADU / LetCI; ให้ดู “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ” และ “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์” ด้านล่าง)

### 4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

*(Understand the meaning of key terms)*

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่าง. จากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 128-154). การทำความเข้าใจคำเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

### 5. เริ่มด้วยโครงร่างองค์กร

*(Start with the Organizational Profile)*

โครงร่างองค์กร (หน้า 15-20) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด. ไม่ว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์นี้ในการประเมินตนเอง หรือเขียนรายงาน หรือทบทวนกระบวนการใดใน 2 อย่างนี้ การจัดทำโครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร.



# 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. การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ. ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

### 1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

(Understand the meaning of HOW)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึง แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 156). คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินว่าเป็น “สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น” (anecdotal information).

**แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic).** แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นสามารถทำหรือใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบเมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น.

**แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment).** ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร.

**แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning).** แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม. แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร.

**แสดงการบูรณาการ (Show integration).** การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน วัตถุประสงค์ การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก. การแสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์ จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร.
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร.
- ในการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ.
- ในกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.

## 2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

*(Understand the meaning of what)*

คำถาม “อะไร” กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ. ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการ และผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย.

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ คือ คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ และคำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าเป็น “อะไร”.

## แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์

*(Responding to Results Items) (หมวด 7)*

### 1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

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

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงร่างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ ลูกค้ำ บุคลากร และการปฏิบัติการ.

## 2. รายงานระดับ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ

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

รายงานผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

รายงานแนวโน้ม (Report Trends) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ. ต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน. แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมการผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต). ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน. ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะเวลานานถึง 5 ปีหรือมากกว่า หรือน้อยกว่า 1 ปี ขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด. สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญ ๑ องค์การควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบอย่างมีนัยสำคัญด้วย.

รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม หรือระดับเทียบเคียง.

รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ซึ่งควรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร).

## การตอบเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

(Responding Efficiently)

### 1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ ตามความเหมาะสม แทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม. ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่น ควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม.

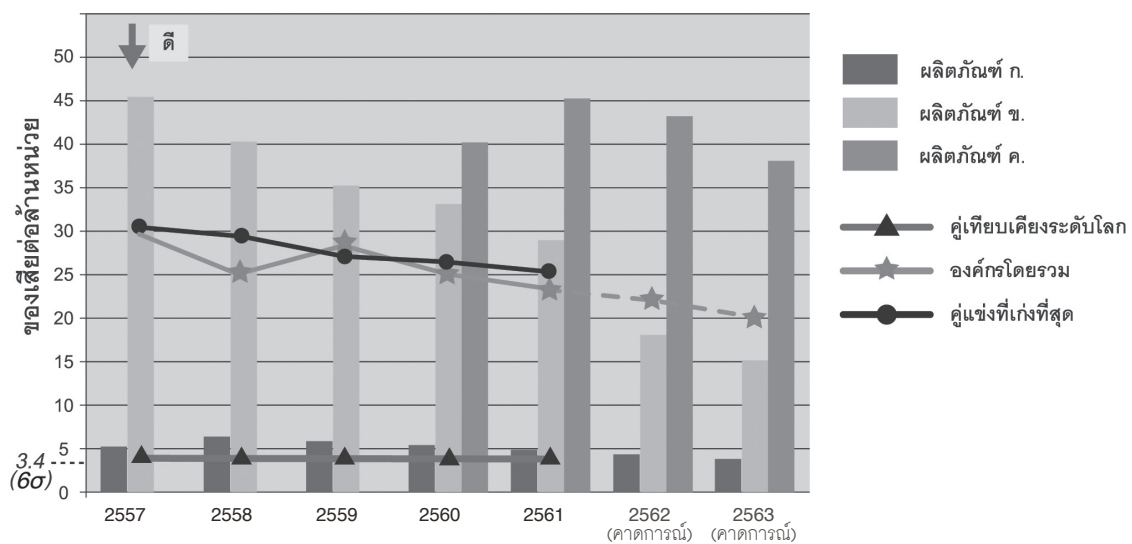
## 2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (lists). การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานสำหรับการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์.

## 3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง. ผลลัพธ์ที่แสดงตามต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด). ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน.

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defect per Million Opportunities)



ตัวอย่างกราฟรูปที่ 7.1-3 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ. ในส่วนโครงสร้างองค์กร มีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วย (defects per million opportunities) เป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง

กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน.
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย.
  - แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี.
  - ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้.
  - แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน.
  - เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่าการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สายผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์.
  - มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดในปี 2562 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข. ทั้งนี้ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก.
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน.
- สายผลิตภัณฑ์ ก. เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2558.
- สายผลิตภัณฑ์ ข. มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังคงตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก.
- สายผลิตภัณฑ์ ค. ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้น ๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น).
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์. สายผลิตภัณฑ์ ค. ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่น ๆ. องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก. จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2563.



## คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์)

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของเกณฑ์แต่ละหมวดและแต่ละหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ.

### โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรแสดงบริบทและภาพรวมขององค์กร. โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อหมวด 1-7.

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร. ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการขององค์กร.

### 1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

#### ข้อสังเกต

**เข้าใจองค์กร (Understand your Organization).** การใช้คำต่าง ๆ เช่น “วิสัยทัศน์” “ค่านิยม” “วัฒนธรรม” “พันธกิจ” และ “สมรรถนะหลักขององค์กร” มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร และองค์กรอาจไม่ได้ใช้คำใดคำหนึ่งนี้ หรืออาจใช้คำอื่น. ดังนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต. ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร.

**เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies).** การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด. การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร.

**เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment).** สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ. นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

**เข้าใจความต้องการของลูกค้า.** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียดำ ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย รวมถึงการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา. ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน.

**ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships).** องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน ภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระบุหน้าที่ของผู้นำระดับสูง (คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี)) ให้มีความชัดเจน. รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร.



**เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers).** ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร. ข้อกำหนดของเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ นวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย.

**เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems).** ด้วยองค์กรต่างๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น รวมทั้งโลกาภิวัตน์ องค์กรจำนวนมากพึ่งพาระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ และแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง) มากขึ้นเรื่อยๆ โดยบทบาทเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามความจำเป็น. การใช้ความได้เปรียบจากระบบนิเวศเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ ลูกค้าใหม่ กลุ่มคนที่มีความสามารถกลุ่มใหม่ และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า. ในบางกรณี การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่และสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร.

## 2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้. จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

### ข้อสังเกต

**เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors).** ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจและตลาด. องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ในธุรกิจ กิจกรรมเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชน และองค์กรมหาชน การประชุม (conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมธุรกิจต่าง ๆ.



**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges and advantages).** การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งในเชิงแข่งขันขององค์กร. การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร. ทั้ง 2 เรื่องต่างเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพื่อให้ประโยชน์และเสริมสร้างในขณะที่ยังต้องตอบสนองความท้าทายที่สำคัญ. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรม ขีดความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า ธุรกิจขององค์กร โลกาภิวัตน์ เครือข่ายคุณค่า และบุคลากร.

**เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges).** ความท้าทายเหล่านี้อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์).
- การขยายหรือหดตัวของตลาด.
- การควบคุมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง.
- สภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก.
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม.
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน.
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี.
- ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด.
- การมีแรงงานที่มีทักษะ.
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ.

**เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages).** ความได้เปรียบเหล่านี้อาจรวมถึง

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม.
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการให้บริการลูกค้า.
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (brand recognition).
- ความคล่องตัว.
- การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน.



- การเป็นผู้นำด้านราคา.
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้.
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green).
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน.
- ทำเลที่ตั้งที่สะดวก.
- เข้าถึงง่าย.
- ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียง ด้านการส่งมอบหรือการให้บริการ และระยะเวลาการรับบริการ.

**เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Prepare for Disruptive Technologies).** การขาดการเตรียมพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น. ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลันที่เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ รวมถึง สมาร์ทโฟนที่ทำลายรูปแบบการสื่อสารแบบดั้งเดิม คอมพิวเตอร์ และการค้าทุกประเภท, ร้านค้าออนไลน์ที่ทำลายสำนักงานแบบที่เป็นอาคารสถานที่, อีเมล การส่งข้อความ และสื่อสังคมออนไลน์ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่างๆ ทุกประเภท, และแอปพลิเคชันบริการรถยนต์ที่ทำลายบริการขนส่งแบบดั้งเดิม.

ปัจจุบันนี้ องค์กรจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะเริ่มต้นเท่าที่จะเป็นไปได้. เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ 4 อย่างที่กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ ไซเบอร์สู่มือถือ การประมวลผลทางปัญญา (หรือปัญญาประดิษฐ์) คลาวด์คอมพิวติ้ง และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things). องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อสร้างความท้าทายและโอกาสในตลาดของตนเอง.

## การนำองค์กร

### (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน.

#### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

##### ข้อสังเกต

**บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders).** ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสร้างและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change) ในโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็น. ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกล ความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและการปฏิบัติการในองค์กร ความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น.

**ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders).** ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้ฝึกสอนงาน หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงจัง การยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior). ในการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมักต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่งมอบผลระยะสั้นกับการกำหนดบรรทัดฐานบรรยากาศที่มีจริยธรรมและนโยบายของความซื่อสัตย์เสียก่อน.

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation). นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน. ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสที่องค์กรพยายามจัดการ จากนั้นสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งจะกระตุ้นและอนุมัติให้เกิดความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งการทำประโยชน์ให้สังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

### ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance). หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด หรือคณะผู้บริหารระดับสูง.

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสียหาย (Legal Compliance, Ethics, and Risks). การจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ. การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม. นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสาธารณะ ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม. องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่างเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม. นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยง การระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร รวมทั้งการประกาศและการสื่อสาร

นโยบายการตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง.

**ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns).** องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาล และเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ.

**การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources).** การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวทำละลายทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่.

**การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions).** เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการทำประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. การทำให้เห็นอกเห็นใจความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด. การทำประโยชน์ให้สังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น. องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีโอกาสส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการส่งเสริมขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร.

นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใด ๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการทำประโยชน์ให้สังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ.



## กลยุทธ์

### (Strategy) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวัดความก้าวหน้า.

หมวดนี้เน้นว่าความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือเทคโนโลยีที่ฉีกแนว ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า. หมวดนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Excellence)** เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด. ทั้ง 3 สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

- **การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation)** มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา. การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร.

- **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational learning and learning by Workforce Members)** เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน. เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน. นอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กร และนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง.

หมวดการวางแผนกลยุทธ์ตามองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกโฉมในเรื่องโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร.
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่าย ลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือคู่ความร่วมมือ.
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและ บรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และ (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงาน รายบุคคล.

คำถามของหมวดนี้กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ระดับ ในการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด. คำถามนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจร การวางแผนที่เฉพาะเจาะจง หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ รวมทั้งไม่ได้หมายความว่า สิ่งที่องค์กรต้องการปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรวางแผนไว้ล่วงหน้า. ระบบการปรับปรุงที่มี ประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ. องค์กรต้องมี แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือ การสร้างนวัตกรรมใหญ่ ๆ นั้นต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด. ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับ ความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาส และอุปสรรค. อย่างไรก็ตาม องค์กรควร พิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น การทำประโยชน์ให้สังคม.

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและใช้ประโยชน์ ความได้เปรียบ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญและสมรรถนะหลักขององค์กร และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น.

### ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development). หัวข้อนี้กำหนดให้ มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทาง

ในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจหรือตลาด. แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม.

**พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action).** หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผน และแผนงาน. คำถามนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้นำในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร.

**ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership).** หัวข้อนี้เน้นการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กรที่มีหลายทางเลือกด้วย. การตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้น องค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด. ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.

**ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and information for strategic planning).** ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ และมีข้อมูลและสารสนเทศให้ใช้ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้นเรื่อย ๆ. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผล และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

**จุดบอด (Blind spots)**” จุดบอดเกิดจากสมมติฐานหรือข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ ล้าสมัย หรือมอดิต ซึ่งก่อให้เกิดช่องโหว่ ความอ่อนไหว ความเสี่ยง หรือจุดอ่อนในการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเผชิญอยู่. จุดบอดอาจเกิดขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือสิ่งที่มาทดแทนสิ่งเดิม ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม.

**การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing strategic risk)** การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับและด้านธุรกิจภายนอก จุดบอดในการวางแผนกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการตามแผน



กลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร. การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในองค์กร.

**ระบบงาน (Work Systems).** ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล.
- การมุ่งเน้นการป้องกัน.
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ.
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ.

นอกจากนี้ ระบบงานถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร. ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป. ความคล่องตัว อาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์หรือสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด.

ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และในการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่.

**ระบบงานและระบบนิเวศ (Work systems and ecosystems).** องค์กรควรมองระบบนิเวศอย่างมีกลยุทธ์. ต้องเปิดกว้างต่อการจัดการหุ้นส่วนใหม่ กิจกรรมความร่วมมือ (Consortium) เว็บ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business models) ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. กลยุทธ์ขององค์กรควรคำนึงถึงบทบาทขององค์กรเองและบทบาทที่องค์กรปรารถนาภายในระบบนิเวศ (ในฐานะพันธมิตร คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ คู่แข่ง หรือลูกค้า หรือหลาย ๆ อย่างผสมผสานกัน)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives). วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (Co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร การร่วมทุน โรงงานผลิตเสมือนจริง (Virtual manufacturing) นวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อม และการดำเนินกิจกรรมการทำประโยชน์ให้สังคม

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation).

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

### ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans). ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน. นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีการปฏิบัติการ. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จที่เห็นได้ในระยะสั้นและการปฏิบัติในระยะยาว.

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation). องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรทางการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันที่มีอยู่. สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน อาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายรับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน. ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (return on investment - ROI) หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (return on invested capital - ROIC). นอกจากนี้ ยังควรใช้การวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน

องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น. แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์ที่เฉพาะตัวเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย.

**การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans).** แผนปฏิบัติการ ควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร.
- การริเริ่มเพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ.
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ ๆ.
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคต.
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร.
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือคุณลักษณะของผลการดำเนินการ.
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรม/แผนงานพัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร.

**การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment).** การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง. การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ. องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง สถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา ต้นทุน หรืออัตรานวัตกรรม).

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and comparing your performance). การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้ มุ่งปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมทุนในธุรกิจใหม่ การเข้าสู่ตลาดใหม่ การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. กระบวนการติดตามดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยั่งยืนขององค์กรมาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้น เร่งรัด หรือยุติโครงการ และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.

## ลูกค้า

### (Customers) (หมวด 3)

เกณฑ์ในหมวดลูกค้า ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า ตอบสนองได้ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า.

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด. ในหลาย ๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรในตลาด.

### 3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า การกำหนดกลุ่มและส่วนของลูกค้า. และยังถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด.

## ข้อสังเกต

**การรับฟังลูกค้า (Customer Listening).** การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร. การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อย ๆ. รูปแบบที่มักใช้ ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่ฟังมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผู้สัมพันธ์ของลูกค้า ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า.

**สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information).** หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้. สารสนเทศจะนำไปใช้ต่อได้เมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.

**การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy).** ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง. การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

**สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media).** ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้าขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม. สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ข้อคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาการบริการ (service recovery) ได้อย่างทันที่. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสารสนเทศดังกล่าว. สื่อสังคมออนไลน์เป็นทั้งวิธีการรับฟังลูกค้าและวิธีการสื่อสาร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความผูกพัน. การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า และการใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวผลักดันให้ไม่ผูกพัน ลด หรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์.

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge). ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนารูปร่างใหม่ ๆ พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว.

### 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน และจัดการข้อร้องเรียน. นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้นและยกระดับความภักดีของลูกค้า.

#### ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action). ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้าและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่. การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า.

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies). กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด. นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า.

การบริหารตราสินค้า (Brand management). การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรในตลาด. การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า. การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี.

การสนับสนุนลูกค้า (Customer support). เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า.

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction). ในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม. องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวม วิเคราะห์ และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์. องค์กรต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors). แก่มุมที่สำคัญแก่มุมหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่นและ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ. ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

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

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล. นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย.



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

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อขึ้นนำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

### ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System). ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ. เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความสำเร็จในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร. ข้อมูลและสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง.

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data). ความท้าทายและศักยภาพของปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นนั้นอยู่ที่การเลือก การสังเคราะห์ การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เปลี่ยนให้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ จากนั้นนำไปสู่การปฏิบัติการและกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่ใช้ข้อมูลแต่ยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความคิดในการรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและนวัตกรรม



การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics). สำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อเปรียบเทียบมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ (เช่น ผลิตภาพ ความสามารถในการทำกำไร ROI ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำคัญเชิงสัมพันธ์) ก็มักจะเพียงพอ. มิติที่ 3 เช่น เวลาหรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า) อาจถูกเพิ่มเข้าไปในกลยุทธ์ การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงสามารถให้ภาพมิติที่ 3 และมิติที่ 4 ของสถานะปัจจุบันและสถานะที่ต้องการหรือคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการขององค์กรในอนาคต เทคโนโลยี ผู้คน และตลาด จากภาพที่อิงตามข้อมูลเหล่านั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์หรือจำลองสถานการณ์เชิงกลยุทธ์

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The case for comparative data). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร. เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ.
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (breakthrough) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change).
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว.
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจช่วยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม.

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน.

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data). ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด.

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance). การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้ให้เห็นการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ. ผลจากการทบทวนอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร. ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือที่เหมาะสม และลูกค้าที่สำคัญ.

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Use of comparative data in reviews). การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance). การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ. ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด.
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่องค์กรได้ดำเนินการ.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า.
- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา ระดับของเสีย การลดความสูญเสีย คาร์บอนฟุตพริ้นท์ และการออกผลิตภัณฑ์ใหม่.
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้มาจากการปรับปรุงอัตรากำไร ความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม.
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร.

- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม.
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลผลิตภาพ.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง.
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง.
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน.
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง.
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร.
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน.
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์.
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร.
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร.

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning). ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร. ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่า ต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กรประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการได้. ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้ อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน.

เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันของเหตุและผล (Understanding Causality). การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์. การปฏิบัติและการผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงมีจำกัด.

## 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร.

### ข้อสังเกต

**การจัดการสารสนเทศ (Information Management).** ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้องทุ่มเททรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล. การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย. ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างประเภท เช่น วิดีโอ ข้อความ และตัวเลข จะสร้างโอกาสให้องค์กรมีความได้เปรียบแข่งขัน.

**ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability).** ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน. องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล และความปลอดภัย อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความท้าทายเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

**การจัดการความรู้ (Knowledge Management).** การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยน. องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit knowledge).

**การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning).** ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ การใช้ การประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม.

## บุคลากร

### (Workforce) (หมวด 5)

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

#### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

##### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้.

## ข้อสังเกต

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity). มีองค์กรเป็นจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ. การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ. การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management). การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในระดับองค์กรซึ่งผู้นำเป็นผู้ควบคุมและทำให้ยั่งยืน. การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง. การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ และเกิดจากผู้นำระดับสูงขององค์กร. สิ่งนี้ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของทั้งองค์กร และอาจต้องกำหนดจุดเริ่มต้นภายในองค์กร.

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support). องค์กรส่วนใหญ่ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร. ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง.

## 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต.

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance). จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี. ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร. ทั้งนี้ การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการระดมความคิดเห็นของบุคคล การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสาร และการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป.

การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance). ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ. งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์กรประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า ทัศนคติขององค์กรชัดเจนและมีสำนึกในภาระความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. ในหลาย ๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง.

**ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement).** ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี. ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า.

**ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement).** ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือการทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น.

**ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition).** ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร. การยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ทักษะที่แสดงให้เห็นของบุคลากร ทักษะที่จำเป็น การปรับตัวให้เข้ากับระบบงาน และวัฒนธรรมใหม่ รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร.

**ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement).** นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน.

**การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development)** องค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง. องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงตอบสนองความต้องการนี้โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน. ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะแสวงหาการเติบโตส่วนบุคคลของตนเองและการเติบโตในองค์กรโดยผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก. การเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน โอกาส และการเรียนรู้ส่วนบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล.



**ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs.)** ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล. ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาในการตีความ และการใช้ข้อมูล การทำให้เห็นถึงความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลา การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับประโยชน์. ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน 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 หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้.

**การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training).** แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ.

**ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness).** ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับผลประโยชน์.

# การปฏิบัติการ

## (Operations) (หมวด 6)

หมวดการปฏิบัติการเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จในปัจจุบัน และในอนาคต.

### 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน.

#### ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements). แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย. แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ. ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green manufacturing) ขีดความสามารถในการวัด ขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ขีดความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร.

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิต และส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรี้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (reengineering) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป.

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จ และการเติบโตขององค์กร. กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร. กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดการเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ. เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก.

การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design). หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน. กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า. หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบ อุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการเข้าทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures). หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ โดยเฉพาะ. ในการวัดภายในกระบวนการ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด.

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance). การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ. หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม. การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยี บุคลากร หรือทั้งสองเรื่อง ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาคause (root cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร.

ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล. สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสลดรอบเวลาตามความเหมาะสม.

**กระบวนการสนับสนุน (Key Support Processes).** กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์. ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล. กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ.

**การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement).** หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น 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.
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ. แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับปรุงกระบวนการใหม่ (reengineering).

**เครือข่ายอุปทาน (Supply network).** แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อขึ้นไปทีละทอด องค์การต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กรแบบดั้งเดิม. การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร และตำแหน่งภายในระบบนิเวศธุรกิจ ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อให้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด องค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน.

**การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management).** สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม. กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรด้วย. การจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์.

**การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication).** กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน. ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ หรือโทรศัพท์. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

**การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management).** ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน) (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป.

## 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ และรักษาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย และมีการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## ข้อสังเกต

**การควบคุมต้นทุน (Cost Control).** การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม.

**ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity).** เมื่อพิจารณาถึงความถี่และปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ในปัจจุบัน ภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ความต้องการของลูกค้าและธุรกิจต่อความปลอดภัยของสินทรัพย์และสารสนเทศ การจัดการเรื่องการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการขององค์กร. ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการเรื่องนี้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และบูรณาการเรื่องนี้กับแนวทางโดยรวมในการนำองค์กร. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยภัยคุกคามใหม่ ความเสี่ยงใหม่ และวิธีการใหม่ ๆ การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ หมายถึง การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรและระดับการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญ ต่อการให้บริการและต่อลูกค้า จากนั้นจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อปกป้องกิจกรรมเหล่านั้น. การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการให้ความรู้กับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร. นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เพื่อแจ้งให้ทราบถึงภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น แจ้งให้ทราบถึงการละเมิดต่าง ๆ และรายงานถึงความพยายามในการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กร.

**ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety).** ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน. อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังสามารถก้าวไปไกลเกินกว่าการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (Safety-first) ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย.

**ความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity).** เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า รวมถึงความพร้อมของเครือข่ายอุปทาน. พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า จะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขูปโภคมักมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ. ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์. ในการวางแผนเหล่านี้ ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2) และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.

## ผลลัพธ์

### (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ซึ่งรวมถึง ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม.

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมสะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล. หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ในขณะที่หมวด 7 ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย.

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

## ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance). หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3.

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures). การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการปฏิบัติงานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กร โดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ.

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators). ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ เช่น (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด และ (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า. ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความต้องการที่สำคัญ หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้ำสมัย.

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures). ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการอาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ คาร์บอนฟุตพริ้นท์ หรือการใช้พลังงาน.
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่.
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่น ๆ.
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ.



- ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการเครือข่ายอุปทาน.
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001.

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ (Measures of Organizational and Operational Performance). หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ. การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์. องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร.

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว.

### ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your performance as viewed by your customers). หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความเกี่ยวข้อง. ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการเสียลูกค้า.
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกชดเชยค่าประกันผลิตภัณฑ์.
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา.
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร.
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่น ๆ.

ความพึงพอใจสัมพัทธ์ (Relative satisfaction) สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้า จากลูกค้าของคู่แข่งและจากองค์กรอิสระอื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction). หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์เป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

#### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

#### ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors). ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร. ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน. สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม. ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการเลื่อนตำแหน่งในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานกิจกรรมต่าง ๆ.

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. อาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. สินค้าค้างส่งหรือการลดสินค้าค้างส่งอาจเป็นตัวชี้วัดของความท้าทายหรือการปรับปรุงด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลังตามลำดับ.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์.

ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.

### ข้อสังเกต

**ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards).** องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและภาวะความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้นำ, คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูง ควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

**ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report).** ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรองตามความเหมาะสม ผลลัพธ์ต่าง ๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

**การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions).** หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำด้วย

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

### เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรอีกด้วย.

### ข้อสังเกต

**บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders' Role).** ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร.

**ตัววัดที่เหมาะสม (Appropriate Measures to Report).** นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก.(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึงรายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (cash position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (net assets) อัตราส่วนหนี้สิน (debt leverage) วงจรเงินสด (cash-to-cash cycle time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (collections) การเรียกเก็บเงิน (billing) การบริหารลูกหนี้ (receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน. ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่.

**ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of Strategy Implementation).** เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง.

## ค่านิยมและแนวคิดหลัก

### (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง. ค่านิยมและแนวคิดหลักเหล่านี้เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้

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

## มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. มุมมองเชิงระบบ ยังหมายถึงการจัดการองค์กรภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ และอาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นนวัตกรรม. การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน. การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ. “การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร. “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน. “การบูรณาการ” เป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ.

นอกจากนี้ องค์กรอยู่ภายในระบบนิเวศธุรกิจ — เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ รวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม. ภายในระบบขนาดใหญ่นี้ บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างสิ้นไหลเมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง. สำหรับระบบนิเวศธุรกิจ การสังเคราะห์หมายถึงการเข้าใจว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ ซึ่งรวมคุณสมบัติที่สำคัญที่องค์กรมีส่วนร่วมในการให้และต้องได้รับจากพันธมิตร คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ.

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 8) มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ตอบสนอง และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน. นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญและเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ จัดการความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ. ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน.

## การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร, วิสัยทัศน์, ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์, ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จัดการความเสี่ยง มีภาระความรับผิดชอบ (accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร.

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง. ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย.

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร. นอกจากนี้ ในเรื่องการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างจริยธรรม, ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ, ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร. นอกจากนี้ ผู้นำระดับสูงควรแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและการยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง.

## ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ. ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจที่ดีที่สุด. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต.

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร. ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า. อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มิผลต่อมุมมองลูกค้าที่มีต่อองค์กร และเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า. นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว. การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นในการรักษาลูกค้าไว้.

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง. ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ ราคา การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้า เฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและการสื่อสารถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า เช่น การมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือขององค์กรที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพประสิทธิผลและนวัตกรรม.

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิมและการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ. นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า. องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด. ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า จึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัว.



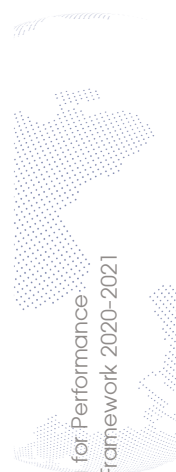
## การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ภาวะความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากร พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งอาจต้องอาศัยการออกแบบวิธีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน. ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร.
- 2) การสร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ.
- 3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร.
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้า และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น.
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรม.
- 6) การสร้างระบบความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร.
- 7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย.

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้. การเรียนรู้หมายรวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย. การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร. ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเช่นกัน.



องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก และพันธมิตรแบบพหุภาคี ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น. ความร่วมมือภายในองค์กรอาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร. การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัคร เพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้.

เมื่อผลิตภัณฑ์และบริการมีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรอาจต้องการพันธมิตรจัดการหุ้นส่วน สมาคม และเครือข่ายที่มีคุณค่า และรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์. การจัดการทั้งหมดเหล่านี้ จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

## การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่องและความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ. หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ ๆ. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้งซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการเกิดขึ้นของนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ หรือเสียงเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการจัดการความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง. การปรับปรุงระยะเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น เครือข่ายผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่คล่องตัว หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่.

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (รากเหง้าของปัญหา).
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

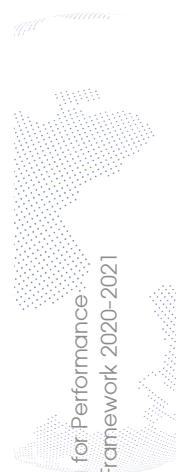
แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลการดำเนินการของกลุ่ม และกระบวนการเทียบเคียง.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า.
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ.
- 3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงขึ้นใหม่.
- 4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง.
- 5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร.
- 6) การเพิ่มความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อการทำประโยชน์ให้สังคม.
- 7) ความคล่องตัวอย่างสูงในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน.

ปัจจัยความสำเร็จในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ ระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่งอย่างรวดเร็ว จากการวิจัยและแนวความคิดไปสู่การนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด.

ตัววัดที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และตัววัดรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ. การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงานองค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภาพ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อม ๆ กัน.



การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัวอาจประสบความสำเร็จโดยผ่านพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร และอาจทำให้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่. นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรอาจช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งและสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กร ในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน. ความร่วมมือเช่นนี้นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กรอีกด้วย. ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่กว้างขวางและพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม รวมทั้ง คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่อยู่นอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม.

## การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด. เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จ. ในการสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินงาน องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน กระบวนการ และความสัมพันธ์ เมื่อสถานการณ์บังคับ.

การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ คู่ความร่วมมือใหม่ และโอกาสความร่วมมือทางธุรกิจ วิฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ วิฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงประเด็นการทำประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม.

## การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ โปรแกรม กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ, การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน. นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ.

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน. ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม. กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรค้นหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถเติมเต็มให้แก่องค์กร และกับองค์กรที่เติมไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความร่วมมือ.

นวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่. นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร และนวัตกรรมของพันธมิตร คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ. นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร รวมทั้งบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรเครือข่ายคู่ความร่วมมือ. ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และที่สั่งสมมาเหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร.

## การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน. การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลิตผล ผลิตภัณฑ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม. การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ หลากหลายรูปแบบประกอบกัน. ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูล เชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจ และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อ สังคมออนไลน์). ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

- ผลการดำเนินการด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ.
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ด้านตลาด และการแข่งขัน.
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ บุคลากร พันธมิตร ต้นทุน และการเงิน.
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ. “ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคม. กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดควรผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ โดยต้องเชื่อมโยงกับ ความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจึงจะช่วยให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร”. องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว. การวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้น เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น.

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมา เพื่อใช้สนับสนุน การประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม. ในการวิเคราะห์องค์กร จำเป็น ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว อาจไม่เห็นเด่นชัด. การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวน ผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับ เทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจต้องมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจต้องมีการ จำแนกข้อมูลตามตลาด สายผลิตภัณฑ์ และกลุ่มบุคลากร เพื่อความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น.

## การทำประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม. ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการคุ้มครองป้องกัน สุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์. นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง. การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์. การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ.

องค์กรควรปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น และควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ. การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญ (เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร) ในเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้. ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล และบริการอื่นของชุมชน การสร้างความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและกิจกรรมเพื่อการกุศล การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ.

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย.

ในการจัดการการทำประโยชน์ให้สังคม องค์กรต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบต่อตัววัดดังกล่าว.

## จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อการทำธุรกิจและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด. ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว.

แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรและเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”. การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์กรจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจทำหน้าที่เป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามขององค์กร.

คุณลักษณะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวาและการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผย ภาวะความรับผิดชอบ และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากรและทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งที่จะพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้. ความโปร่งใสและภาวะความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ความผูกพัน และความเชื่อมั่นในองค์กร.

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่องค์กรและผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความสง่างาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้คุณค่า.

## การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความสำเร็จต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย. ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กรต้องระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง. การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์.



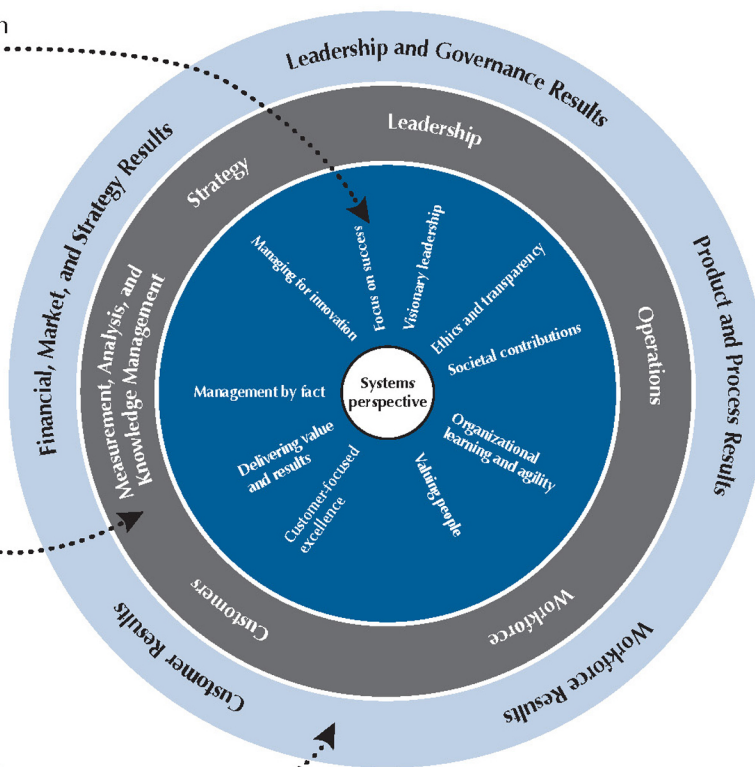
การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และคู่ความร่วมมือ สาธารณะ และชุมชน. ดังนั้น ผลลัพธ์จึงต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร กลยุทธ์ และด้านสังคม.

### The Role of Core Values and Concepts

The TQA Criteria build on core values and concepts...

which are embedded in systematic processes... (Criteria categories 1-6)

yielding performance results. (Criteria category 7)



## อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้. ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม. ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ. ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศเชิงพรรณนา หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่น ๆ ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

### ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์. แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ. ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย.

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม และมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและผลประโยชน์. การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## ALIGNMENT : ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน.

ดูคำจำกัดความของ “INTEGRATION.” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 139.

## ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ. การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล. การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล.

## ANECDOTAL: สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น

“สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้. สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นนี้ มักเป็นการใช้ตัวอย่าง และการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ.

ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็นในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูง คนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ขององค์กร. ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมิน ประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง.

ดูคำจำกัดความของ “SYSTEMATIC” “มีความเป็นระบบ” ประกอบ ในหน้า 151.

## APPROACH: แนวทาง

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

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”.

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

## BENCHMARKS: ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ. การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด.

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่น ๆ รวมถึง ข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกัน ในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น.

## **CAPABILITY, WORKFORCE: ชัดความสามารถ, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY” “ชัดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 154.

## **CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง, บุคลากร**

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 154.

## **COLLABORATORS: คู่ความร่วมมือ**

“คู่ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วนหรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สุดคล้ายกันหรือเหมือนกัน. โดยทั่วไป ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ.

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS” “พันธมิตร” ประกอบ ในหน้า 143.

## **CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร**

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด เป็นชัดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความสำเร็จเปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขัน หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด.

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่โดดเด่น ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าครอบครองกิจการ).

## CUSTOMER: ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม/แผนงาน หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต. ลูกค้าหมายถึงรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น. เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า XXX. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร.

## CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีต่อตราสินค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร เพิ่มการทำธุรกิจกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน.

## CYCLE TIME: รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์. “รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ. การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว.

ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม.

## DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความสำเร็จของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร.

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย.

## EFFECTIVE: Usะสิทธิผล

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด. การประเมินประสิทธิผลต้อง

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

## EMPOWERMENT: การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร. เมื่อบุคลากรใดได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้น ๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด.

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกัน. บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ.

## ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER ENGAGEMENT” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 132.

## ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE ENGAGEMENT” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 154.



## ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ. หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม. หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ. แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม. ทั้งนี้ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่.

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น. บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม.

คู่มือค่านิยม “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ ในหน้า 126.

## EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

คู่มือจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE” “การดำเนินการที่เป็นเลิศ” ในหน้า 145.

## GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับของผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ. เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว. เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ. เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย”. เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน. “เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)” หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้.
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน.
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง.
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล.

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ ในหน้า 145.

## GOVERNANCE: การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร. กฎบัตรองค์กร (corporate charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws) และนโยบายขององค์กร จะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- 1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น.
- 2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ.
- 3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กร อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินหรือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (fiduciary) อื่น การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น. การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร.

## HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น.

แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดี มีรูปแบบ หน้าที่ และระบบจูงใจที่แตกต่างกันไป. ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่งานต่าง ๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้ และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (flattened organizational structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจในระดับหัวหน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ. หลายองค์กรกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ. นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร 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” ในหน้า 142.

## INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้. แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. การสร้างนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจเพื่อให้สำเร็จในงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ในหน้า 139. และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์.

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

ดูคำจำกัดความของ “ALIGNMENT” ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบในหน้า 129.

## INTELLIGENT RISKS: ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านนั้น องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น. ในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นได้.

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคามและโอกาสในธุรกิจ. สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่มั่นคงแล้ว ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้ องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตาม สืบสวนการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.

ดูคำจำกัดความของ STRATEGIC OPPORTUNITIES “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 150.

## KEY: ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร. ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร. สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ. โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น).

## KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ. สินทรัพย์ทางความรู้ มีอยู่ในบุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย.

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต. การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน.

## LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

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

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

## LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลโดยบุคลากร โดย

1) การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนา วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง.

2) การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล.

เพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลักการให้ความสำคัญกับบุคลากร ในหน้า 119 และการเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว ในหน้า 120.

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม. ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม.

## MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

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

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เมื่อ

1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ).

2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

## MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร. พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้.



## MULTIPLE QUESTIONS: คำถามย่อย

คำถามย่อย หมายถึงรายละเอียดที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา. คำถามแรกสุดในชุดคำถาม แสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่าง ๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน.

## OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำ ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

## PARTNERS: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ. โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง.

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา และมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน.

ดูคำอธิบายของ “COLLABORATORS” “คู่ความร่วมมือ” ในหน้า 131.

## PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ. ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบ ตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การปฏิบัติการ และการเงินและตลาด.

1) “ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของ ตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนอง การให้บริการ. สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงาน และโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ.

2) “ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัด และตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ขั้วร้องเรียนและผลจากการสำรวจลูกค้า.

3) “ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้าน การนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และภาวะความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ การลดความสูญเสย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน. การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร.

4) “ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัด และตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่ม ต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไร และสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.

## PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ.

## PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหมายไว้” เป้าประสงค์ เป็นการแถลงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา”. การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่ และเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเหลื่อมซ้อนกันได้.

ดูคำจำกัดความของ “GOALS” “เป้าประสงค์” ประกอบ ในหน้า 136.

## PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน โดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร. โดยทั่วไป กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน. นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน.

ในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้. ถ้าหากขั้นตอนนี้มีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้. กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ.

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

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินกระบวนการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## PRODUCTIVITY: ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร. แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต. การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่.

## PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ในหน้า 145.

## RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร. การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ และในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ประกอบด้วย ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 156.

## SEGMENT: ส่วน (ประเภท ใช้กับบุคลากร)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้า ของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร. โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล. ในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม. แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า 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 ผู้นำระดับสูง ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุด.

## STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร. ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลภาวะเปราะบางข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ.

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER” “ลูกค้า” ประกอบ ในหน้า 132.

## STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- 1) สมรรถนะหลักขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร.
- 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC CHALLENGES” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 149 และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

## STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร หรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.



ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC ADVANTAGES” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 149 และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ในหน้า 150 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

## STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ. โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์). กล่าวอย่างกว้าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

ดูคำจำกัดความของ “ACTION PLANS” “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ ในหน้า 128 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

## STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป. ภาพอนาคตดังกล่าวเกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ. การเลือกว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (relative risk) ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน).

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” ประกอบ ในหน้า 139.



## SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น.

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ” ในหน้า 163.

## TRENDS: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาเปลี่ยนแปลง.

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่มีใช้การคาดการณ์). ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ. ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ. รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลิตภาพ.

## VALUE: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ. องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ร่วมกัน. องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แก่แต่ละกลุ่มนั้น. การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากร และชุมชน.



## VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่นำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน.

## VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต. วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้รับรู้อินอนาคต.

## VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า. กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน. การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์ การรับประกัน สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกสัมพันธ์.

## WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

ในทางตรงกันข้าม โครงการเป็นกระบวนการทำงานที่ไม่เหมือนใครซึ่งตั้งใจดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์แล้วเลิกดำเนินการ.

## WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย กระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ภายในระบบงาน กระบวนการภายในคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร. แหล่งทรัพยากรจากภายนอก อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา คู่ความร่วมมือ และส่วนอื่น ๆ ในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการภายในและแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด. การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการบรรเทาความเสี่ยง. การตัดสินใจใดๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และอุปกรณ์ / เทคโนโลยี.

## WORKFORCE: บุคลากร

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

## WORKFORCE CAPABILITY: ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร. ชีตความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ ตลาด และความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป.

## WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการบุคลากรตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง.

## WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำให้งานวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร.

โดยทั่วไป บุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน. ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาระรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิผล โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีไมตรีจิตกับครอบครัวของบุคลากร.



# ACEILUU

## ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคำถามของหัวข้อนั้น และแนวทางการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจสำคัญที่น่าเสนอในโครงร่างองค์กร.
- ระดับความสมบูรณ์และความเหมาะสมของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง.
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน หรือระดับเทียบเคียง.

## มิติการให้คะแนน

### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1-6. ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach—A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) การเรียนรู้ (Learning—L) และการบูรณาการ (Integration—I) (ADLI). รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้. คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4 ดังนี้

### แนวทาง (Approach—A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ.
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร.
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร.
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ).

### การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร.
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา.
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม.

### การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง.
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม.
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร.

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 159 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนน

### การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 - 6).
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร.
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร.

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน. คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ โดยให้สอดคล้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน. เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมถึงนวัตกรรม) รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 161).

## ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามคำถามใน หมวด 7 ปัจจัย ทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI). คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4 ดังนี้

**ระดับ (Level-Le)** หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม.

**แนวโน้ม (Trend-T)** หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป).

**การเปรียบเทียบ (Comparison-C)** หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง.

**การบูรณาการ (Integration-I)** หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ.

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร. หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลการดำเนินการตามที่ยรายงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร. ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

## “ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

(“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน. องค์กรควรระบุเรื่อง que เห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ.



## วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

### (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 162-165).
2. พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น 30—45%, 50-65% หรือ 70—85%) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น. เลือกช่วงคะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI). ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด โดยไม่เป็นการแรงเน้นหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย. ทั้งนี้ จะไม่ใช้ปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดเป็น “ตัวกัน (gate)” ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น. ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ และมักมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้.
3. อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา. การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55% หรือ 60%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ในภาพรวมใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด.

## จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม

### (From Fighting Fires to Innovation)

#### ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง. การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหาไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม.

### ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

ผู้รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้น ให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว. คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุด เท่าที่จะทำได้.



1

## ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น.



## ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

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

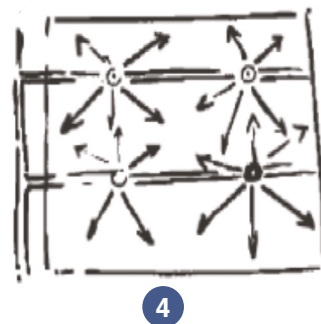
องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and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



## ขั้นที่ 4 การเรียนรู้จากทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง

(Learning and Strategic Improvement) (50-65%)

องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้และรดน้ำดับไฟได้.



## ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

(Organizational Analysis and Innovation) (70-100%)

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

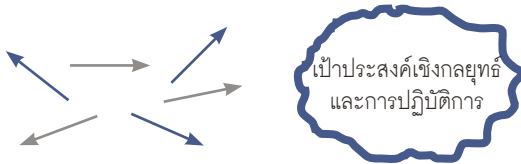


# ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

(Steps toward Mature Processes)

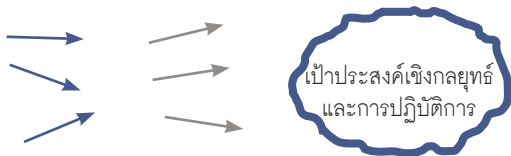
ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

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



การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

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



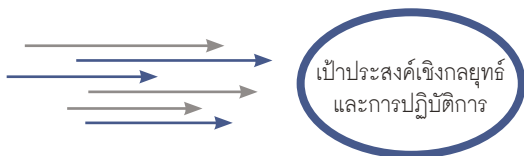
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการ โดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้. มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง. โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น. โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.

# 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 questions is evident; information is ANECDOTAL. (A)</li> <li>Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D)</li> <li>An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems. (L)</li> <li>No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% or 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC QUESTION in 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 QUESTION 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 QUESTION in 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 QUESTIONS in 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 some 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 MULTIPLE QUESTIONS in the item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L)</li> <li>The APPROACH is INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)</li> </ul>
90%, 95% or 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS in the item, is evident. (A)</li> <li>The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D)</li> <li>Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L)</li> <li>The APPROACH is well INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)</li> </ul>

# แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

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

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็น. (A)</li> <li>แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D)</li> <li>ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L)</li> <li>ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)</li> <li>การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D)</li> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D)</li> <li>ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L)</li> <li>เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรมในบางเรื่อง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L)</li> <li>มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ. ปรากฏหลักฐานอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร. (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A)</li> <li>มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D)</li> <li>มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร. ปรากฏหลักฐานว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และการแบ่งปัน. (L)</li> <li>มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)</li> </ul>

# Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

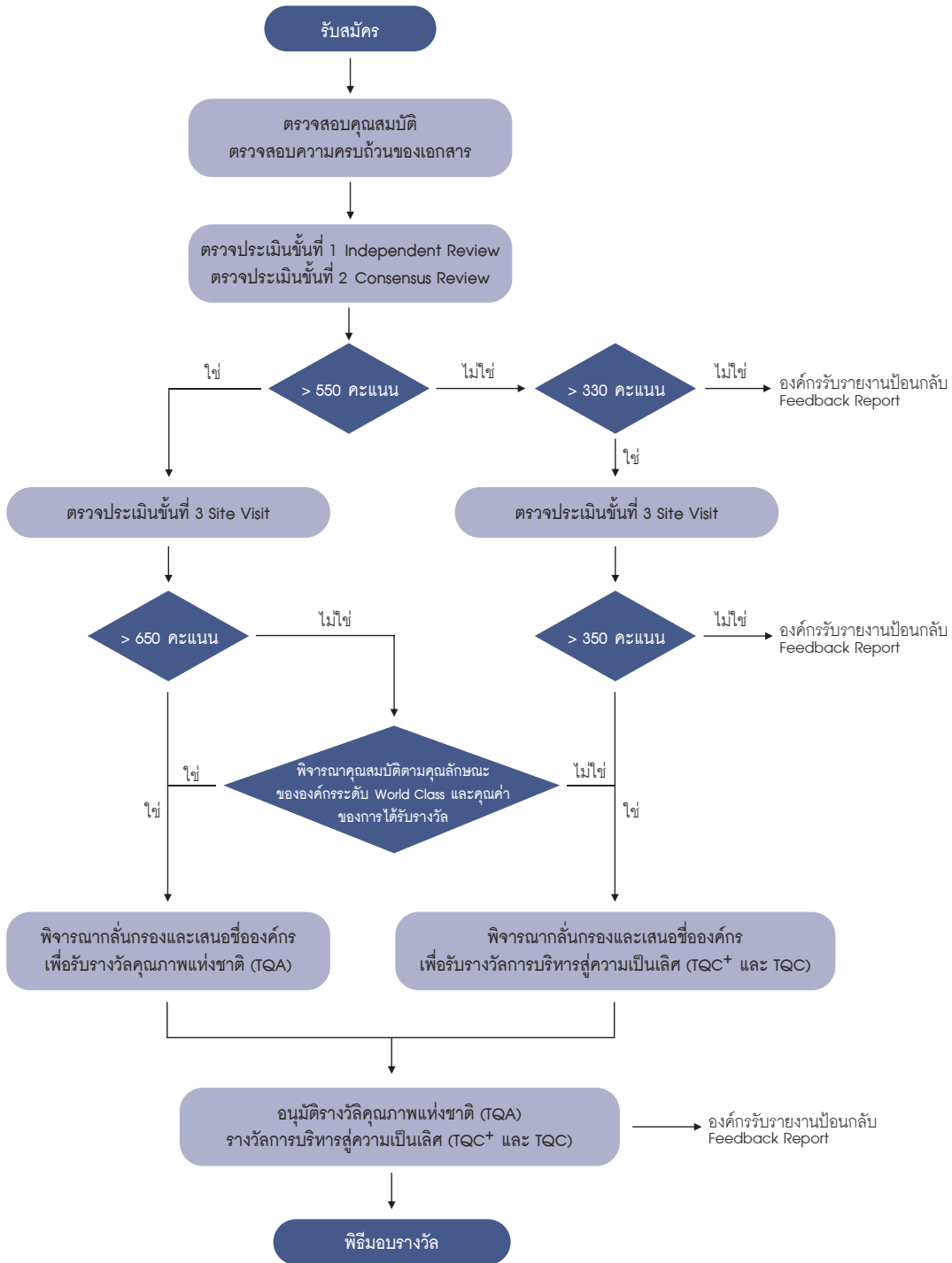
SCORE	RESULTS
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There are no organizational PERFORMANCE RESULTS, or the RESULTS reported are poor. (Le)</li> <li>• TREND data either are not reported or show mainly adverse TRENDS. (T)</li> <li>• Comparative information is not reported. (C)</li> <li>• RESULTS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

# แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le)</li> <li>ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T)</li> <li>ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T)</li> <li>แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le)</li> <li>มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T)</li> <li>เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C)</li> <li>มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Le)</li> <li>แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Le)</li> <li>มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Le)</li> <li>มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T)</li> <li>แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C)</li> <li>มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และข้อกำหนดของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)</li> </ul>

# กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล





## ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคงความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย. บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

### กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทยให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก. ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้.

### คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณานุมัติเกณฑ์การสมัคร เกณฑ์การตัดสินรางวัล เกณฑ์คะแนนกระบวนการตรวจประเมิน และเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณานุมัติรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- แต่งตั้งและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือคณะทำงาน.

โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้แก่

## 1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจประเมิน.
- เสนอแนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

## 2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ.
- กระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้.

## ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน. ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ในแต่ละปี สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม. นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้น ๆ. นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่ หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่าง ๆ.

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

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้.

## องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ  
และส่งใบสมัครขอรับรองคุณสมบัติองค์กร เพื่อขอรับรางวัลประจำปี  
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ <http://www.tqa.or.th/th/applicant/>

## สำหรับผู้สนใจสมัคร

### ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้น ๆ  
และสมัครเข้าร่วมการอบรมและคัดเลือก  
ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติรายใหม่  
ผ่านเว็บไซต์ ได้ที่ <http://www.tqa.or.th/th/assessor/>



โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

[www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th)



## สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 15 อาคารยาคุลท์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0 2619 5500 ต่อ 630 – 634 | สายตรง 0 2619 8086 | โทรสาร 0 2619 8085  
E-mail : [tqa@ftpi.or.th](mailto:tqa@ftpi.or.th) | [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th) | Facebook : TQALive