



TQA Criteria

สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นายสุวิทย์ เจนสวัสดิ์พงศ์ / suvit@ftpi.or.th

ผู้จัดการส่วนจัดการองค์กร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยใช้ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirements) เป็นหลักในการเรียนรู้เนื้อหาของเกณฑ์
- สร้างความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กร

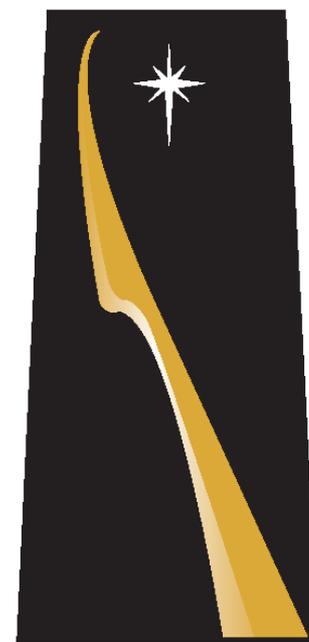
วัน/เวลา	กิจกรรม
10 มค. 2018 09:00 – 16:30 น.	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นมา ความสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) - หลักคิดด้านผลิตภาพ คุณภาพ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ - ค่านิยม - โครงร่างองค์กร (OP) - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 3 ลูกค้า - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 1 การนำองค์กร - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 2 กลยุทธ์
11 มค. 2018 09:00 – 16:30 น.	<ul style="list-style-type: none"> - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 5 บุคคล - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 6 การปฏิบัติการ - สารสำคัญของเกณฑ์หมวด 7 ผลลัพธ์

ความเป็นมา
ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



เป็นเครื่องหมายแห่งความเป็น
เลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน
ตลอดจนผลการดำเนินงานที่ดี
เทียบเท่ากับองค์กรที่ยอมรับกันว่า
มีคุณภาพสูงระดับโลก



THAILAND
QUALITY
AWARD

เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”



“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศ
ในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

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

Productivity race between USA and Japan in late 70's to early 80's


USA 
Japan 
Dispatch a team of investigation to Japan.


20 August 1987
Public Law 100-107
(Remedy for National Management Quality)

 Secretary of Commerce
**Set up Malcolm Baldrige National
Quality Award in 1988**

Spread worldwide

Multicountry Observational Study Mission on SME Best Practices in Service Excellence

Japan 
USA 

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาตรฐานระดับโลก



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

Canadian Award For Ex.

SQA

JQA

UK Award for Bus. Ex.

PQA

TQA

IQA

Rajiv Gandhi NQA

EFQM

Performance Excellence



2008 Baldrige National Quality Program

Criteria for

2011-2012

BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK
A systems approach to improving your organization's performance

manufacturing
service
small business
nonprofit
government

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

2017
2018

#baldrige
www.mit.gov/baldrige

2008 Baldrige National Quality Program

Health Care Criteria for

2011-2012
Health Care

BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK
A systems approach to improving your organization's performance

health care

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

2017
2018

#baldrige
www.mit.gov/baldrige

2008 Baldrige National Quality Program

Education Criteria for

2011-2012

education

Baldrige Excellence Framework
2015-2016
A systems approach to improving your organization's performance

#baldrige
www.mit.gov/baldrige

หลักคิดด้านผลิตภาพ คุณภาพ และการจัดการเชิงกลยุทธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- **เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ**

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ

- **เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย**

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ การช่วยองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด หรืออยู่ในธุรกิจใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรเป็นหรือไม่
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

- **เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ**

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กร ให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการ ของระบบได้แก่ ค่านิยม และแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

- **การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก**

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญ และข้อกำหนด การปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

- **การมุ่งเน้นกระบวนการ**

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัย (แนวทาง - การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ - การเรียนรู้ - การบูรณาการ)

ประโยชน์ต่อองค์กร

- เปรียบเทียบกับการรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลก
 - **การประเมินตนเอง** : สภาพแท้จริงของระบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - **การสมัครรับรางวัล** : การตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ และรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง เพื่อวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป
 - **การได้รับรางวัล** : การยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ สิทธิในการใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศ ในระบบการบริหารจัดการ การนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่น ๆ

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



- สร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ
 - 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถและผลลัพธ์
 - 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
 - 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้

หน้า 6

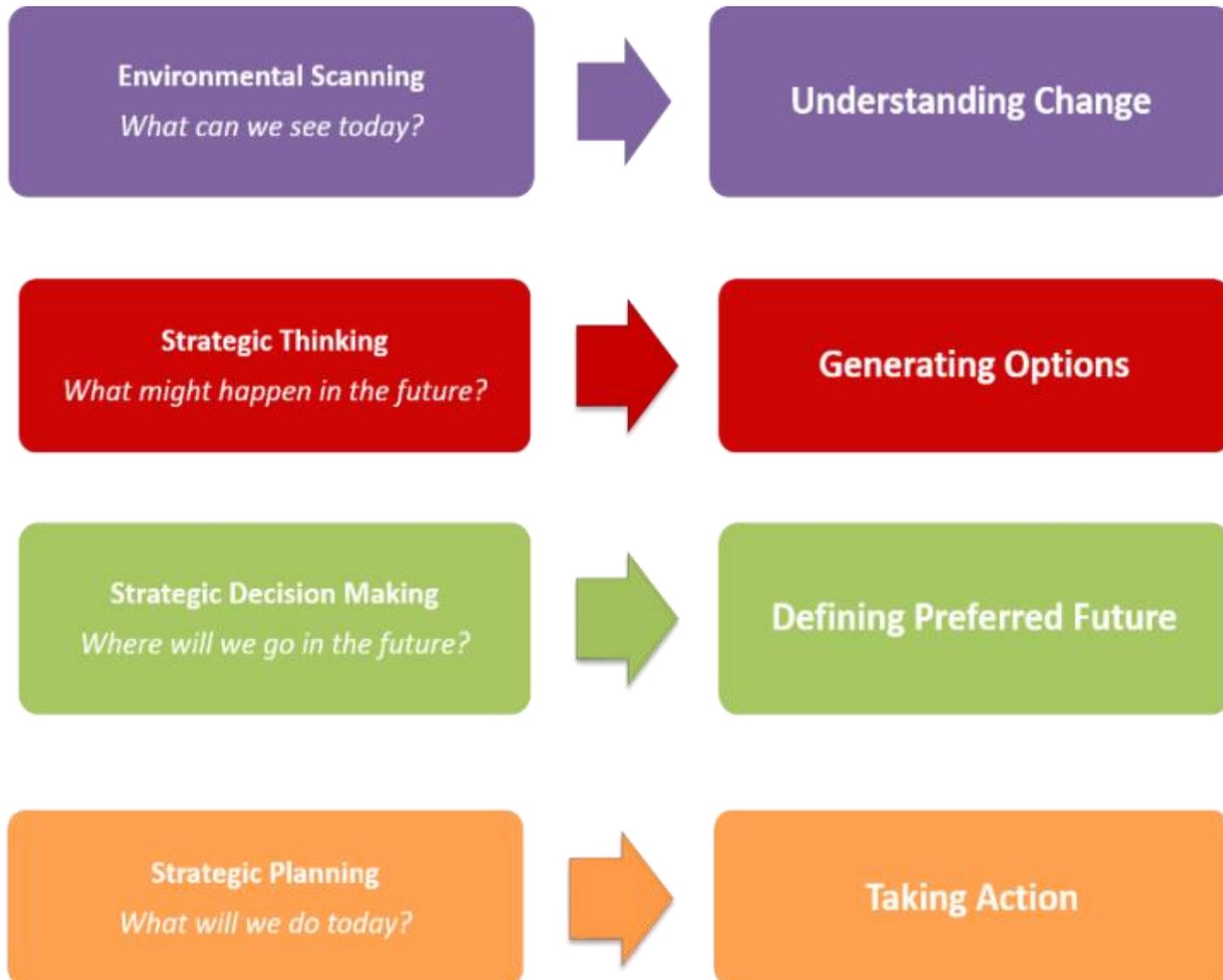
การขยายผลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



- ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ
(Hospital accreditation - HA)
- ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(State Enterprise Performance Appraisal – SEPA)
- ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award – PMQA)
- เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
(Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX))

หน้า 6

Corporate Foresight and Strategic Management



The **Why**
What
How
Of Change management

P2a(2) Competitiveness Changes

What **KEY changes**, if any, are affecting your competitive situation, including changes that create opportunities for INNOVATION and collaboration, as appropriate?

Note 1.1a3

A **successful organization** is capable of addressing current business needs and, through agility and **strategic management**, is capable of preparing **for its future business**, market, and operating environment.

Achieving future success may require leading **transformational changes** in the organization's structure and culture.



Factors in your organization's sustainability might include workforce capability and capacity, resource availability, technology, knowledge, core competencies, work systems, facilities, and equipment.

The Why
What
How
Of Change management

2.1a(1) HOW does your strategic planning PROCESS address **the potential need for transformational change** and prioritization of change initiatives.



2.1b(1) **KEY STRATEGIC OBJECTIVES** What are your organization's KEY STRATEGIC OBJECTIVES and timetable for achieving them? What are your most important GOALS for these STRATEGIC OBJECTIVES? **What KEY changes**, if any, are planned in your products, CUSTOMERS and markets, suppliers and PARTNERS, and operations?

6.1a(2) Design Concepts The potential need for agility could include **changes in work processes as a result of overall work system changes**

5.1a(4) WORKFORCE Change Management HOW do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs?

4.1b. PERFORMANCE ANALYSIS and Review respond rapidly **to changing organizational** needs and challenges in your operating environment, including **any need for transformational change** in organizational structure and WORK SYSTEMS?

✓ **CHANGE**
X CHANGED

✓ **SHAPE**

X ADAPT

●●● AIS 4G 20:12 67%

matichon.co.th Share

MATICHON ONLINE MENU

การเมือง

'วิษณุ'เตือน ยุทธศาสตร์ชาติผูกมัดทุกองค์กร ไม่ทำตามระว่างมีโทษร้ายแรง(คลิป)



▼

matichon.co.th SHARE

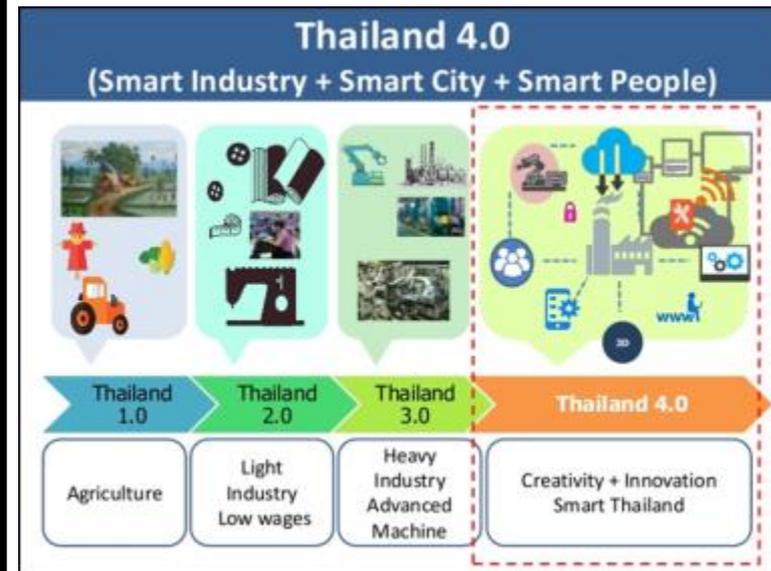
MATICHON ONLINE MENU

'วิษณุ'แนะทุกหน่วยงานรัฐ นำโครงสร้าง ป.ย.ป.ไปปรับใช้ เตือน ยุทธศาสตร์ชาติผูกมัดทุกองค์กร แก่ต้องถามประชาชน ไม่ทำตามมีผลร้ายแรงทางการเมือง เผย'บิ๊กตู่'สั่ง ก.พ.ลงประวัติผู้เข้าอบรม ป.ย.ย.ทุกคน เพื่อใช้ประโยชน์

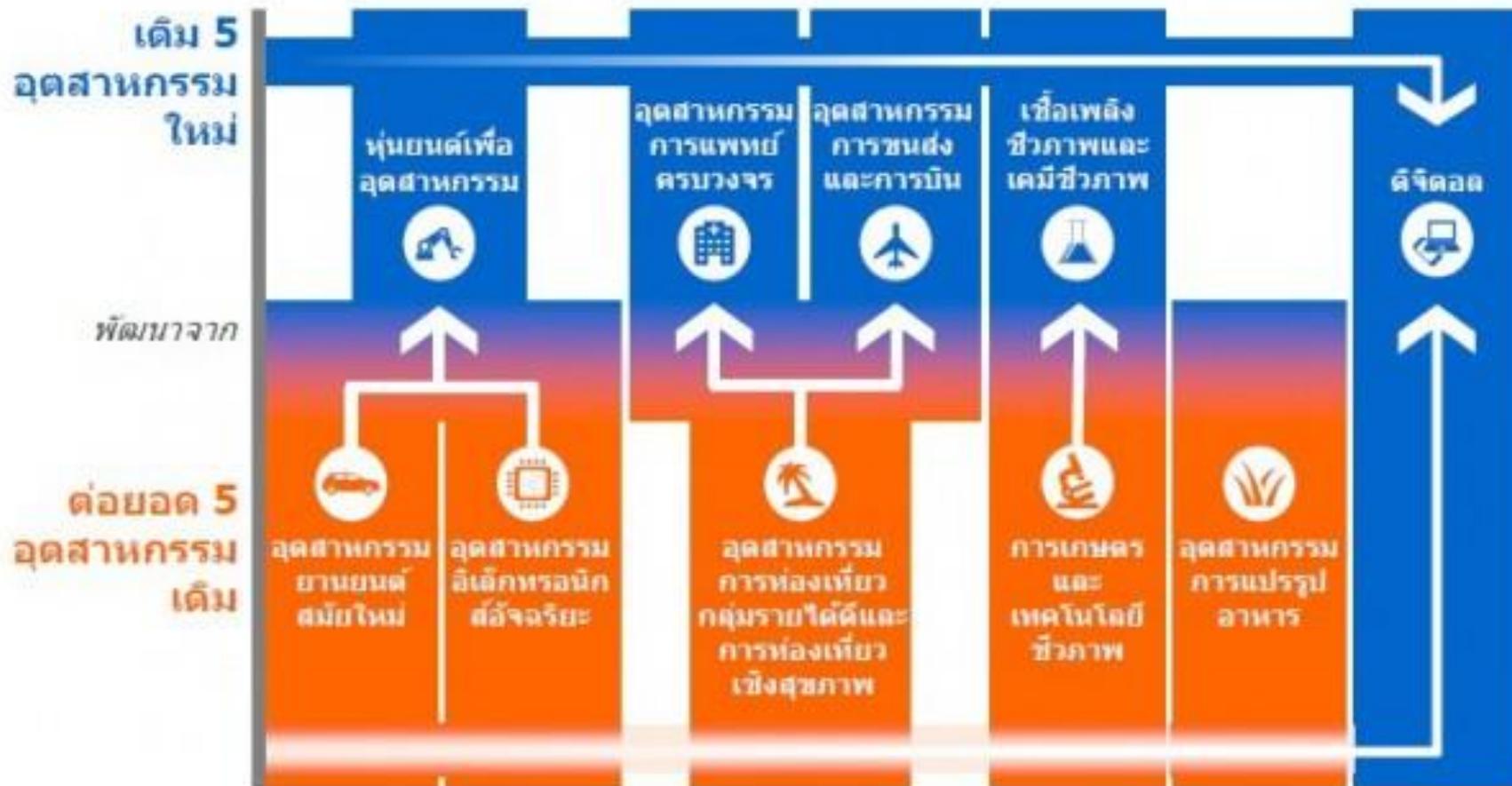
เมื่อเวลา 10.50 น. วันที่ 2 มีนาคม ที่อิมแพค เมืองทองธานี นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี บรรยายพิเศษ เรื่อง ยุทธศาสตร์ 20 ปี และการปฏิรูปประเทศ ตามหมวด 16 แห่งร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ... ว่านับจากนี้ไปจะมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งจากความต้องการของรัฐบาล ประชาชน กระแสโลก ดังนั้น นายกรัฐมนตรีจึงต้องการให้ทุกภาคส่วนได้รับรู้และเข้าใจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ให้สามารถทำงานแบบสอดประสานกัน ทำงานบูรณาการจับมือประสานกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลเดิม มี 3 อย่าง 1.ปกครองและพัฒนา 2.การรักษากฎหมาย 3.แก้ปัญหา เฉพาะหน้า แต่ในรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ที่ผ่านประชามติ ในหมวด 16 ได้กำหนดว่านอกจากรัฐบาลจะมีหน้าที่บริหารแล้ว ยังบัญญัติให้มีการปฏิรูป 7 ด้าน 1.การเมือง 2.ระบบราชการ 3.กฎหมาย 4.กระบวนการยุติธรรม 5.การศึกษา 6.เศรษฐกิจ 7.อื่นๆ เช่น ชยะ สาธารณสุข เป็นต้น เป็นเรื่องที่ไม่เคยบัญญัติในรัฐธรรมนูญฉบับใดมาก่อน โดยมี

การเปลี่ยนผ่านสู่ประเทศไทย 4.0

1. Traditional Framing => Smart Framing / เกษตรกรแบบผู้ประกอบการ
2. Traditional SMEs => Smart Enterprises / Startups / วิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม(Innovation Driven Enterprises; IDE)
3. Traditional Services => High Value Services
4. จากแรงงานทักษะต่ำเป็นแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง



การพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่มีรากฐานสืบเนื่องมาจากการต่อยอดอุตสาหกรรมปัจจุบัน





รถยนต์

'โตโยต้า' เผยในปี 2050 จะไม่มีรถใช้น้ำมันอีกต่อไป

🕒 16 ต.ค. 58 (10:57 น.) 📖 เปิดอ่าน 12,178



โตโยต้าระบุว่ารถใช้พลังงานน้ำมันจะหมดไปในปี 2050 แทนที่ด้วยรถพลังงานไฟฟ้า รถไฮบริด และรถพลังงานไฮโดรเจน

875 people are talking about this. See their posts on Facebook. >

Yesterday at 13:25 · 🌐

"วอลโว่" ประกาศจะเลิกผลิตรถยนต์ที่ใช้น้ำมันล้วนให้ได้ในปี 2019



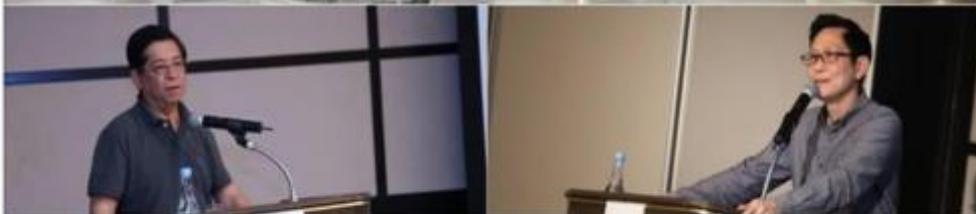
"วอลโว่"บอกลารถยนต์ใช้น้ำมันในปี 2019
"วอลโว่"รถยนต์สัญชาติสวีเดนประกาศจะเลิกผลิตรถยนต์...
posttoday.com



ปตท.เตรียมพร้อมปรับตัวธุรกิจน้ำมันรับมือการเข้ามาของยานยนต์ไฟฟ้าในอนาคต โดยเปลี่ยนปั้มน้ำมันสู่ธุรกิจค้าปลีกในชุมชน เปลี่ยน โรงกลั่นน้ำมันเป็นการกลั่นเพื่ออุตสาหกรรมปิโตรเคมี ตั้งเป้าแม้ไม่ขายน้ำมัน เพราะคนหันใช้รถยนต์ไฟฟ้า ปตท.ก็ยังคงเติบโตได้

#ปตท #EV

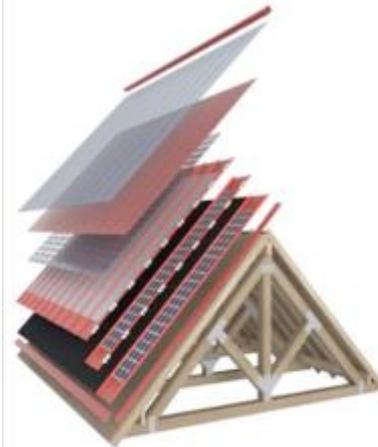
<http://instagram.com/energynewscenter>



ซีอีโอ ปตท. เชื่อยานยนต์ไฟฟ้ามาแน่ เตรียมปรับตัวธุรกิจรับมือ

energynewscenter.com

‘เทสลา’เจอคู่แข่งมุงหลังคาโซลาร์เร็วกว่า ถูกกว่า

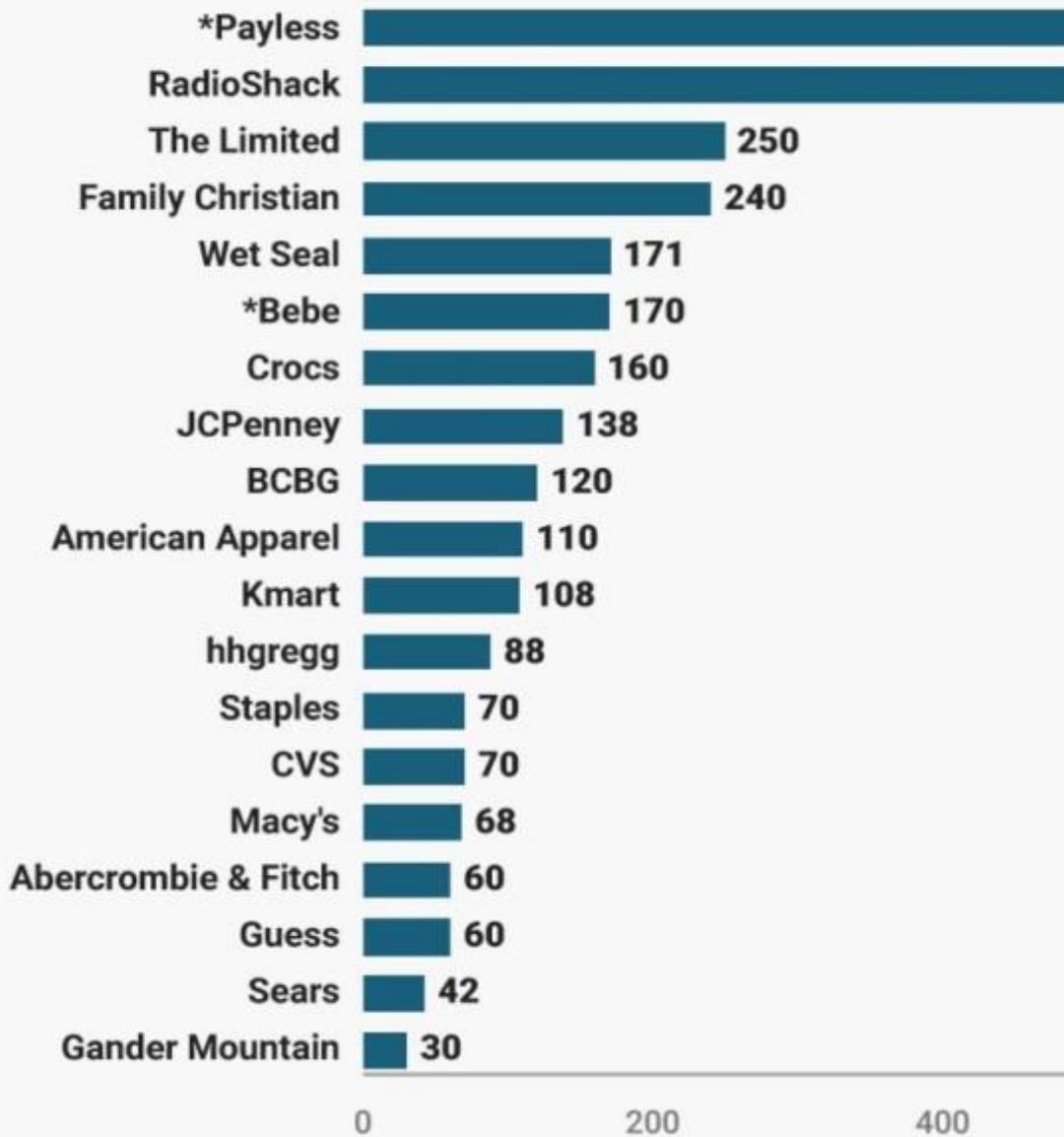


Publisher : 2 July 2017



เทสลา (Tesla) ผู้นำด้านนวัตกรรมพลังงานหมุนเวียนจากสหรัฐอเมริกา ไม่ได้มีดีแค่รถยนต์ไฟฟ้า แต่บริษัทยังมีผลิตภัณฑ์เด่นๆประเภทอื่นๆที่โด่งดังไม่แพ้กัน นั่นก็คือ “โซลาร์ ฝ” หรือกระเบื้องมุงหลังคาที่ทำหน้าที่เป็น

NUMBER OF RETAIL STORES CL



เตรียมปิดหน้าร้าน ต้อง โกออนไลน์ เท่านั้นที่อยู่ได้

ร้านค้าปลีก ในอเมริกาอย่าง **JCPenney, Macy's, Sears** และ **Kmart** กำลังไล่ปิดสาขาลดลงเรื่อยๆ รวมถึงกลุ่มค้าปลีก ในเซกกลุ่มห้างสรรพสินค้าขนาดกลางเช่น **Crocs, BCBG, Abercrombie & Fitch** และ **Guess** ก็หนีไม่พ้น ต้องทยอยปิดตัวลงเช่นกัน

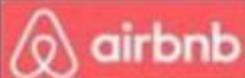


ตัวเลขการปิดตัวของร้านค้าปลีก ในต้นปีนี้ Photo: businessinsider

การปิดตัวของธุรกิจค้าปลีกตามสาขาต่างๆ ไม่ใช่อะไรอื่นนอกจากเทรนด์ออนไลน์ที่เติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด หลายธุรกิจตั้งตัวไม่ทัน แน่แน่นอนว่าเมื่อเจอสภาพแบบนี้



The world's largest taxi company owns no vehicles



The largest accommodation provider owns no real estate

facebook

The most popular media provider creates no content



The most valuable photo company sells no cameras

NETFLIX

The fastest growing television network lays no cables



The most valuable retailer has no inventory

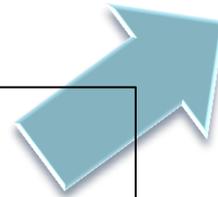
None of these six companies existed twenty years ago

FROM

(Current Business Model)

TO

(Next Business Model)



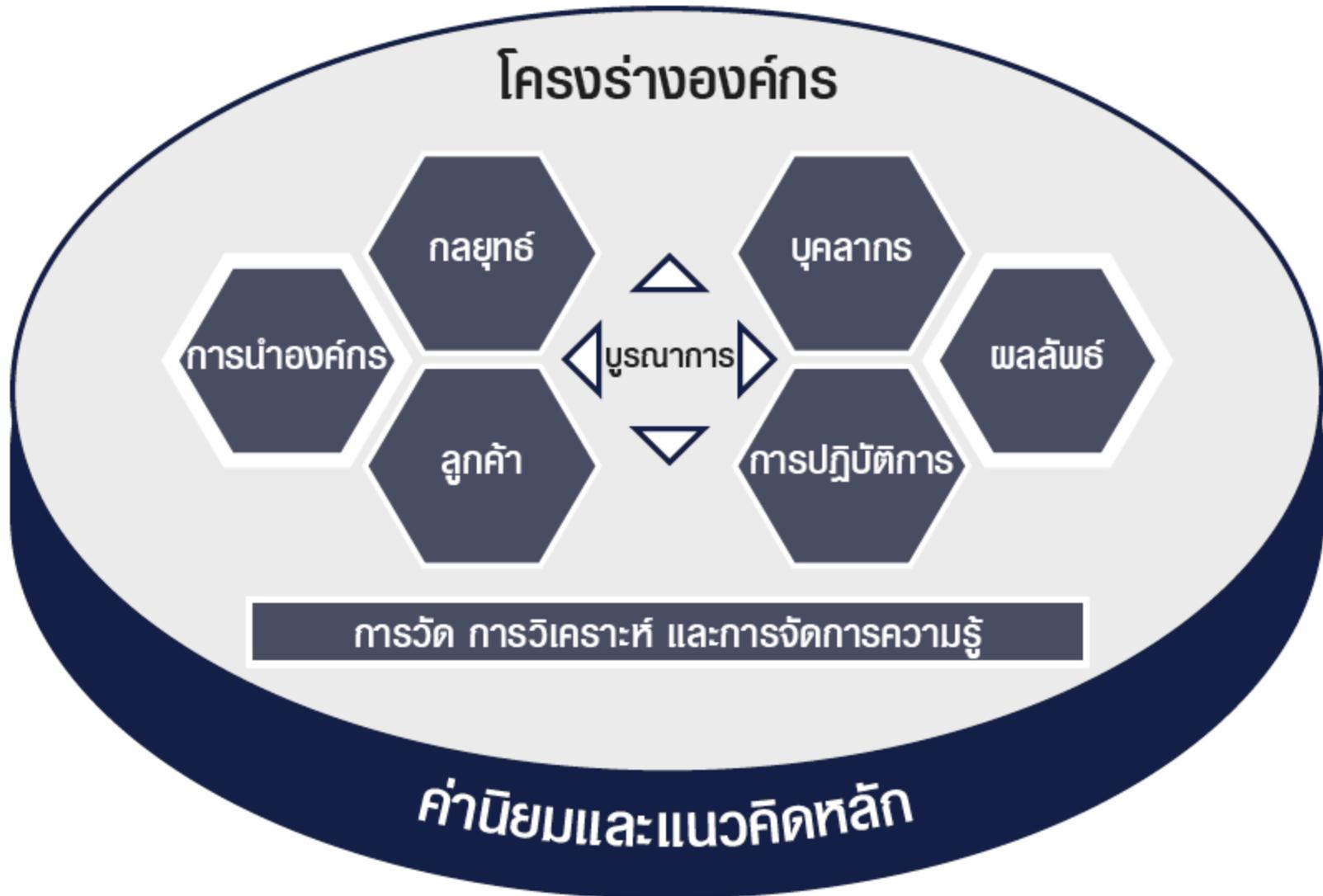
ค่านิยมหลักและแนวคิด

ค่านิยมหลักและแนวคิด (Core Values and Concepts)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังนี้

- มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



- P** Organizational Profile
- P.1 Organizational Description
 - P.2 Organizational Situation

Categories and Items Point Values

1	Leadership	120
1.1	Senior Leadership	70
1.2	Governance and Societal Responsibilities	50
2	Strategy	85
2.1	Strategy Development	45
2.2	Strategy Implementation	40
3	Customers	85
3.1	Voice of the Customer	40
3.2	Customer Engagement	45
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
4.2	Knowledge Management, Information, and Information Technology	45
5	Workforce	85
5.1	Workforce Environment	40
5.2	Workforce Engagement	45
6	Operations	85
6.1	Work Processes	45
6.2	Operational Effectiveness	40
7	Results	450
7.1	Student Learning and Process Results	120
7.2	Customer-Focused Results	80
7.3	Workforce-Focused Results	80
7.4	Leadership and Governance Results	80
7.5	Budgetary, Financial, and Market Results	90
TOTAL POINTS		1,000

- P** Organizational Profile
- P.1 Organizational Description
 - P.2 Organizational Situation

Categories and Items Point Values

1	Leadership	120
1.1	Senior Leadership	70
1.2	Governance and Societal Responsibilities	50
2	Strategy	85
2.1	Strategy Development	45
2.2	Strategy Implementation	40
3	Customers	85
3.1	Voice of the Customer	40
3.2	Customer Engagement	45
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
4.1	Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
4.2	Knowledge Management, Information, and Information Technology	45
5	Workforce	85
5.1	Workforce Environment	40
5.2	Workforce Engagement	45
6	Operations	85
6.1	Work Processes	45
6.2	Operational Effectiveness	40
7	Results	450
7.1	Product and Process Results	120
7.2	Customer-Focused Results	80
7.3	Workforce-Focused Results	80
7.4	Leadership and Governance Results	80
7.5	Financial and Market Results	90
TOTAL POINTS		1,000



Health Care Criteria for Performance Excellence Items and Point Values

See pages 31–36 for the scoring system used with the Health Care Criteria items in a Baldrige assessment.

P Organizational Profile

- P.1 Organizational Description
- P.2 Organizational Situation

Categories and Items		Point Values
1	Leadership	120
	1.1 Senior Leadership	70
	1.2 Governance and Societal Responsibilities	50
2	Strategy	85
	2.1 Strategy Development	45
	2.2 Strategy Implementation	40
3	Customers	85
	3.1 Voice of the Customer	40
	3.2 Customer Engagement	45
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
	4.2 Information and Knowledge Management	45
5	Workforce	85
	5.1 Workforce Environment	40
	5.2 Workforce Engagement	45
6	Operations	85
	6.1 Work Processes	45
	6.2 Operational Effectiveness	40
7	Results	450
	7.1 Health Care and Process Results	120
	7.2 Customer Results	80
	7.3 Workforce Results	80
	7.4 Leadership and Governance Results	80
	7.5 Financial and Market Results	90
	TOTAL POINTS	1,000



โครงร่างองค์กร



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อ**สภาพแวดล้อมขององค์กร** เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนด**บริบทสำหรับองค์กร**

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

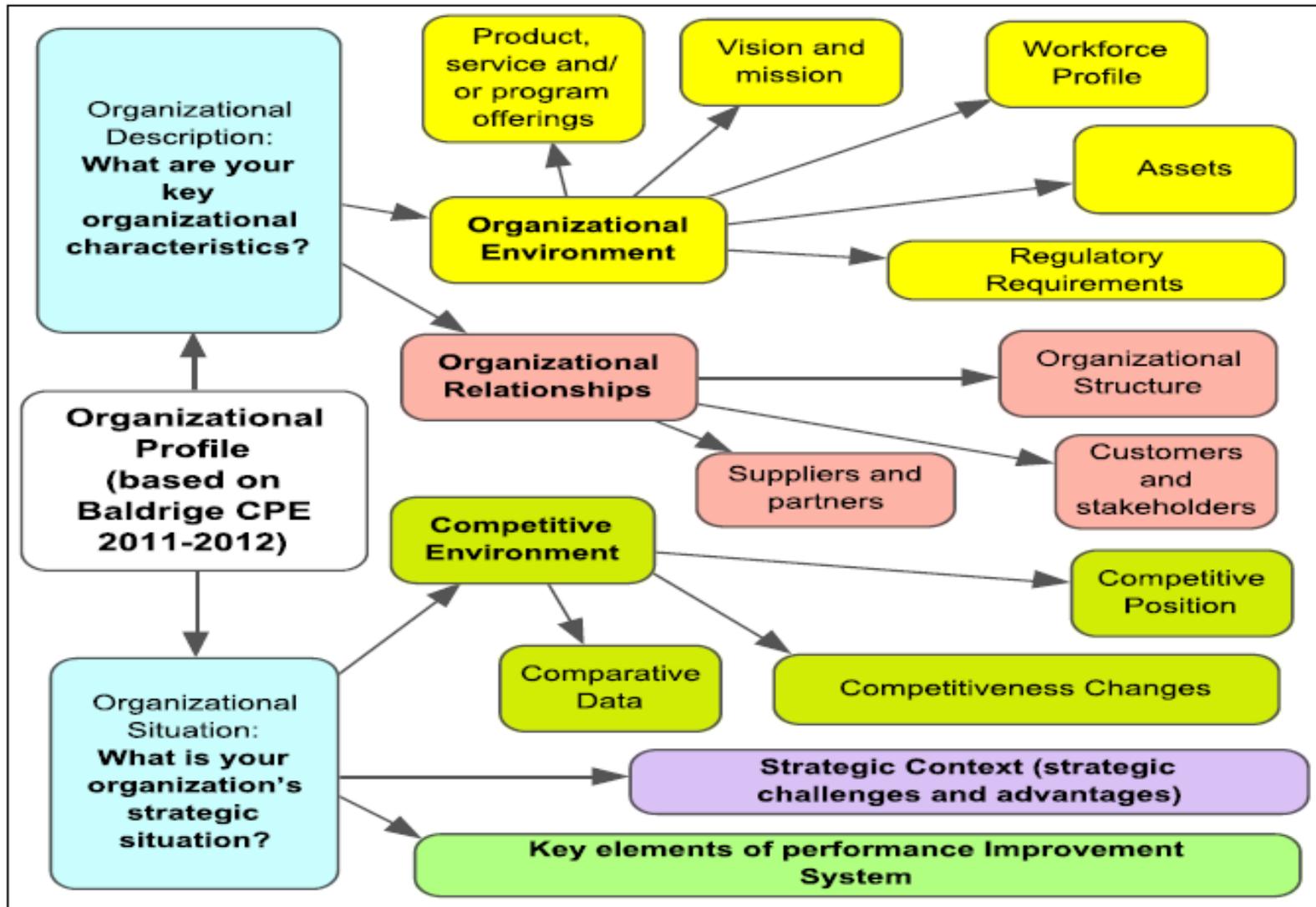
เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึง**สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน**ที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึง**ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ** และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการเรียนรู้จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะ**สร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน**

หน้า

85-88

The organizational profile provides the context for the way your organization operates.



1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description): ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร
(Organizational Environment)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร
(Organizational Relationships)

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description): ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุท้ายหัวข้อ) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

(MISSION, VISION and VALUES) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ที่องค์กรประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กร



a. Organizational Environment

(1) **Product Offerings** What are your main product offerings (see the note on the next page)? What is the relative importance of each to your success? What mechanisms do you use to deliver your products?

a. Organizational Environment

(1) **HEALTH CARE SERVICE Offerings** What are your main HEALTH CARE SERVICE offerings (see the note on the next page)? What is the relative importance of each to your success? What mechanisms do you use to deliver your HEALTH CARE SERVICES?

a. Organizational Environment

(1) **EDUCATIONAL PROGRAM and SERVICE Offerings** What are your main EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings (see the note on the next page)? What is the relative importance of each to your success? What mechanisms do you use to deliver your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES?

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

หมายเหตุ 1ก(1)

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

ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่างๆ

หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในตลาดหรือในสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตร ลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) เป็นหนึ่งในตัวอย่างของแนวคิดที่เรียงร้อยอยู่ตลอดของเกณฑ์เพื่อทำให้มั่นใจถึงแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แนวคิดอื่นที่สอดแทรกไว้ในทำนองเดียวกัน ได้แก่ นวัตกรรม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และสร้างองค์ความรู้ และการเตรียมพร้อมและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(3) ลักษณะโดยรวมของ บุคลากร (WORKFORCE Profile) ลักษณะโดยรวมของ บุคลากร คืออะไร มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความต้องการของ บุคลากร อย่างไร อะไรคือ

- กลุ่มและ ประเภทของ บุคลากร หรือพนักงาน
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและ ประเภทของพนักงาน

• ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้ บุคลากร มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจ และ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

ให้ระดมกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) ให้ระบุข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย

(4) สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements) องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้าน

ต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (Accreditation, Certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

หมายเหตุ 1ก(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึง กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่มุ่งเน้นครอบครัว หรือปัจจัยอื่นๆ

หมายเหตุ 1ก(3)

สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัคร และพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้าง มาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย

หมายเหตุ 1ก(5)

มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไป ในอุตสาหกรรม ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า "อุตสาหกรรม" หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐ หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น

กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมอาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุมและการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่

หน้า
17

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล (GOVERNANCE system) ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่ มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ต่อการบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่สำคัญ มีประเภทใดบ้าง แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในเรื่องต่อไปนี้

- ระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักและบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ

- การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

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

(2) CUSTOMERS and STAKEHOLDERS What are your KEY market SEGMENTS, CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your products, CUSTOMER support services, and operations? What are the differences in these requirements and expectations among market SEGMENTS, CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups?

(2) Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS What are your KEY market SEGMENTS, student and other CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations of your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, student and other CUSTOMER support services, and operations? What are the differences in these requirements and expectations among market SEGMENTS, student and other CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups?

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description):

ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

หมายเหตุ 1ข(2)

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้และผู้คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับผล ผู้รับบริการ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาด อาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์

หมายเหตุ 1ข(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่าง หรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็น ส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ

หมายเหตุ 1ข(2)

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการ หลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรม ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึง การลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุ 1ข(2) และ 1ข(3)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนัก และเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
(Competitive Environment)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์
(Strategic Context)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ
(Performance Improvement System)

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

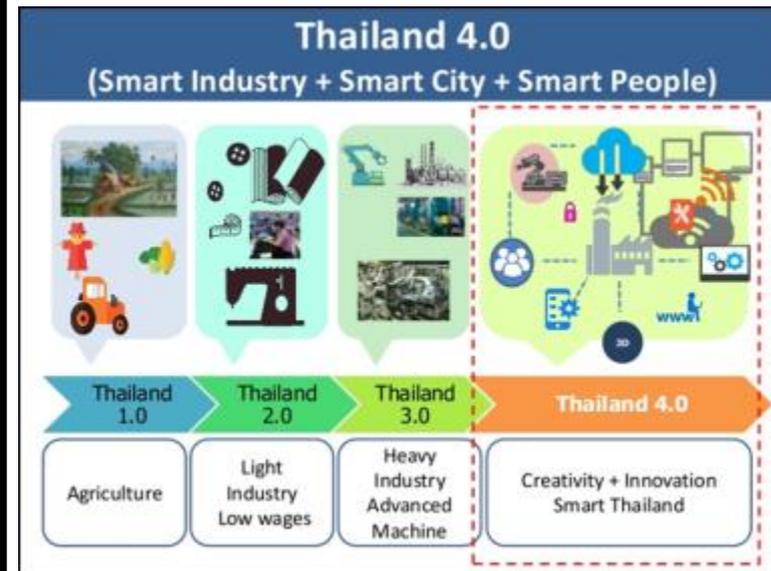
(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาด และการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง

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

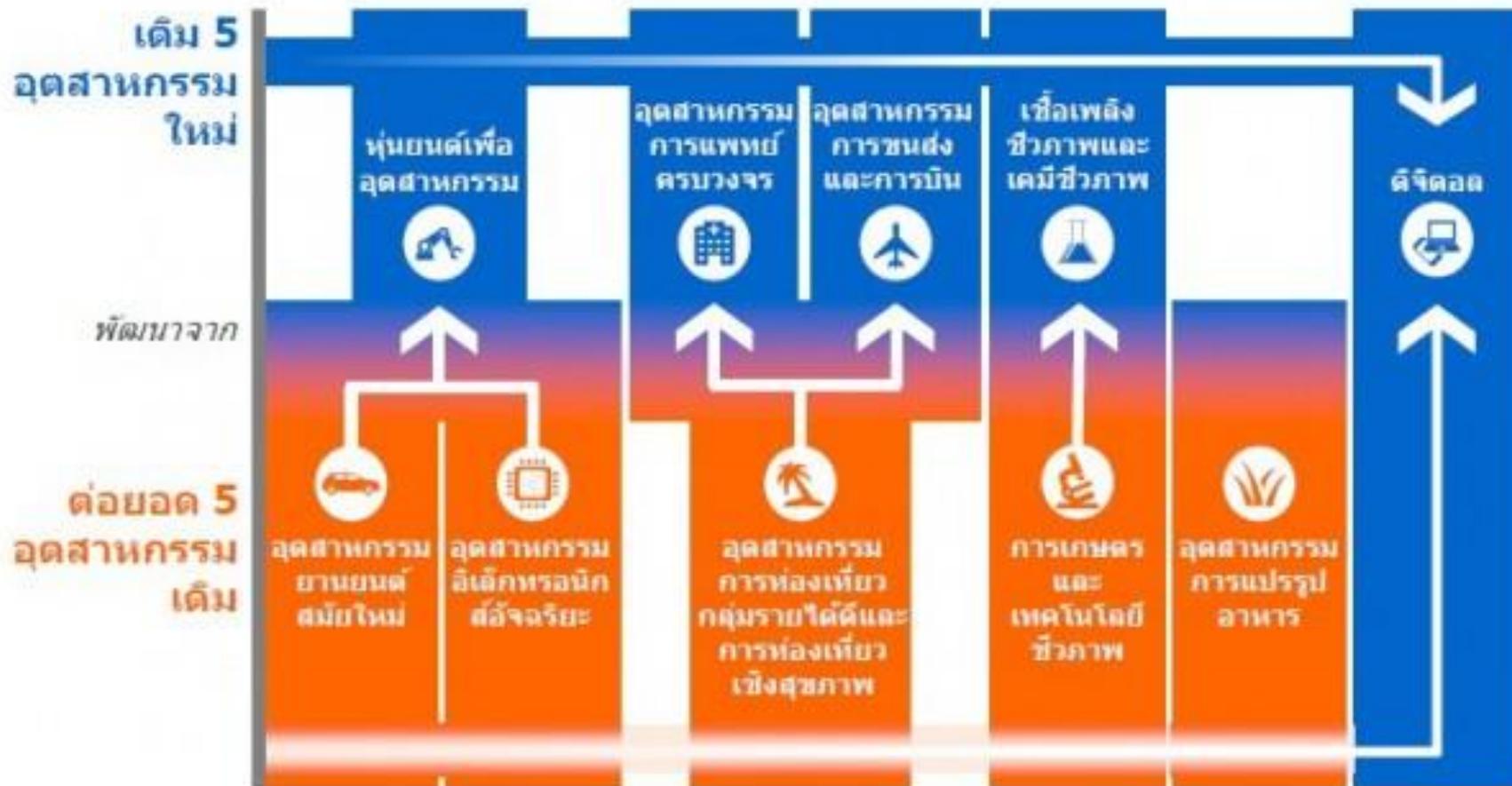
(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่น องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้

การเปลี่ยนผ่านสู่ประเทศไทย 4.0

1. Traditional Framing => Smart Framing / เกษตรกรแบบผู้ประกอบการ
2. Traditional SMEs => Smart Enterprises / Startups / วิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม(Innovation Driven Enterprises; IDE)
3. Traditional Services => High Value Services
4. จากแรงงานทักษะต่ำเป็นแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง



การพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่มีรากฐานสืบเนื่องมาจากการต่อยอดอุตสาหกรรมปัจจุบัน



จุดจบของมหาวิทยาลัย? MOOC กับความท้าทายใหม่ในโลกการศึกษา

Isariya Suttakulpiboon | Mar 21, 2017

thoughts world feature

MOOC หรือ Massive Open Online Course กำลังมาแรงแข่งทุกโค้งในแวดวงการศึกษาโลก เคยได้ยินชื่อ Coursera, edX หรือ Udemy กันไหมครับ?

ทุกวันนี้บริษัทเหล่านั้นจับมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกไม่ว่าจะเป็นฮาร์วาร์ด เอ็มไอที หรือสแตนฟอร์ด รวมถึงบริษัทชั้นนำอย่างเฟซบุ๊กและกูเกิล นำเสนอ “หลักสูตรออนไลน์เรียนฟรีขนาดใหญ่” หรือที่เรียกกันย่อๆว่า MOOC ให้นักเรียนรู้ทั่วโลกสามารถลงทะเบียนเรียนได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

ส่วนสาขาวิชายอดนิยม 4 อันดับแรก ได้แก่

1. ธุรกิจและการจัดการ คอร์สยอดนิยม ได้แก่

- การตลาดในโลกดิจิทัล ของมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์
- การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ของมหาวิทยาลัยดุก
- ความเป็นผู้ประกอบการในเศรษฐกิจเกิดใหม่ ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

2. วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ คอร์สยอดนิยม ได้แก่

- Machine Learning ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด
- The Analytic Edge ของเอ็มไอที
- ความรู้เบื้องต้นทางวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์และโปรแกรมมิ่ง (Python) ของเอ็มไอที

3. วิทยาศาสตร์ทั่วไป คอร์สยอดนิยม ได้แก่

- ระบบสุริยะ ของคาลเทค
- ชีววิทยาเบื้องต้น ของเอ็มไอที
- ศาสตร์แห่งการคิดในชีวิตประจำวัน ของมหาวิทยาลัยควีนสแลนด์



Cours
cours
Course
Offers In-

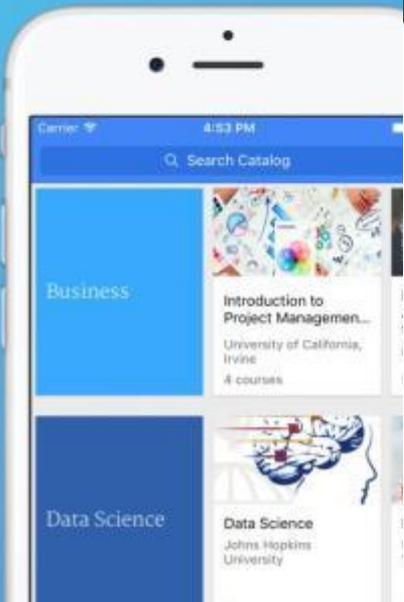
Offers Apple TV App

Details

Re

iPhone

Explore courses and Specializations
from top universities



Copenhagen Business Scho

Strategic Mana and Innovation

Develop and implement an in
business approach in just th

Subscribe

Northwestern University

Social Media Marketing

Expand your online audience and establish
your social brand in five courses.

Subscribe

From THB1,750/month

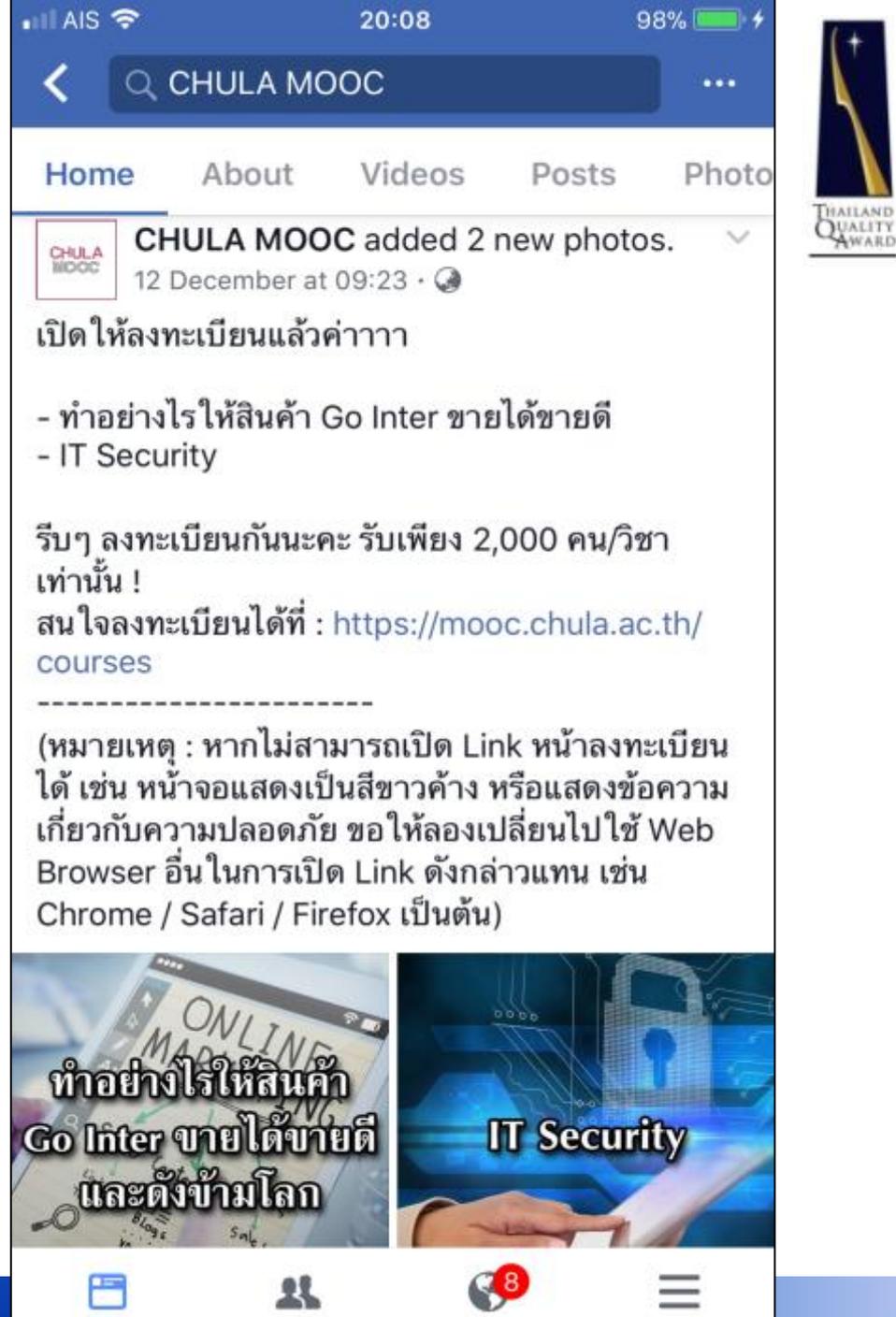
Starts Jul 17, 2560

About this Specialization

This Specialization explores
of business strategy, focus
increasingly important role
experience, and innovation
competitive advantage. You
concepts such as goal setting
global integration, and div
critique classic theories a

About this Specialization

In today's marketplace, organizations need
effective, profitable social marketing strategies.
In this Specialization, you'll learn to match
markets to social strategies to profitably grow
your business. You'll use social media tools and
platforms to design, manage, and optimize
social campaigns to promote growth and
position your brand in the global digital
marketplace, and you'll develop targeted content





“จัด ม.44 ให้ต่างชาติ เปิดมหา'ลัย”

คสช.จัดม.44 ให้ต่างชาติเปิดมหา'ลัย โขเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทวีงรองรับประชาคมอาเซียน เป็นสาขาขาดแคลน ที่มหา'ลัยไทยยังเปิดสอนไม่ได้ พัฒนาวินัย-เทคโนโลยี

16 พ.ค. 60 - พล.ท.สรรเสริญ แก้วกำเนิด โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี แถลงผลการประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ร่วมกับคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ว่า ที่ประชุมมีมติเห็นชอบในหลักการให้หัวหน้า คสช. ใช้อำนาจตามมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย(ฉบับชั่วคราว)พ.ศ.2557 เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยสถาบันอุดมศึกษาที่มีศักยภาพสูงจากต่างประเทศ



"อีก 10 ปี
มหาวิทยาลัยไทย
3 ใน 4 ไปไม่รอด!!"

ดร.อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์
ผอ.ศูนย์ปัญญาและสารสนเทศ นิด้า



www.komchadluek.net



[kom_chad_luek](https://twitter.com/kom_chad_luek)



คมชัดลึก

คมชัดลึก

นักสถิติชื่อดังจาก"นิด้า" เชื่ออีก 10 ปี "มหาวิทยาลัยไทย" จำนวน 3 ใน 4 จะไปไม่รอดแน่! หาก"มหาวิทยาลัยต่างชาติ" เปิดในไทย

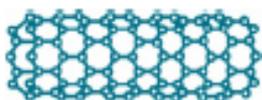
Twelve potentially economically disruptive technologies

	Mobile Internet	Increasingly inexpensive and capable mobile computing devices and Internet connectivity
	Automation of knowledge work	Intelligent software systems that can perform knowledge work tasks involving unstructured commands and subtle judgments
	The Internet of Things	Networks of low-cost sensors and actuators for data collection, monitoring, decision making, and process optimization
	Cloud technology	Use of computer hardware and software resources delivered over a network or the Internet, often as a service
	Advanced robotics	Increasingly capable robots with enhanced senses, dexterity, and intelligence used to automate tasks or augment humans
	Autonomous and near-autonomous vehicles	Vehicles that can navigate and operate with reduced or no human intervention
	Next-generation genomics	Fast, low-cost gene sequencing, advanced big data analytics, and synthetic biology ("writing" DNA)
	Energy storage	Devices or systems that store energy for later use, including batteries



3D printing

Additive manufacturing techniques to create objects by printing layers of material based on digital models



Advanced materials

Materials designed to have superior characteristics (e.g., strength, weight, conductivity) or functionality



Advanced oil and gas exploration and recovery

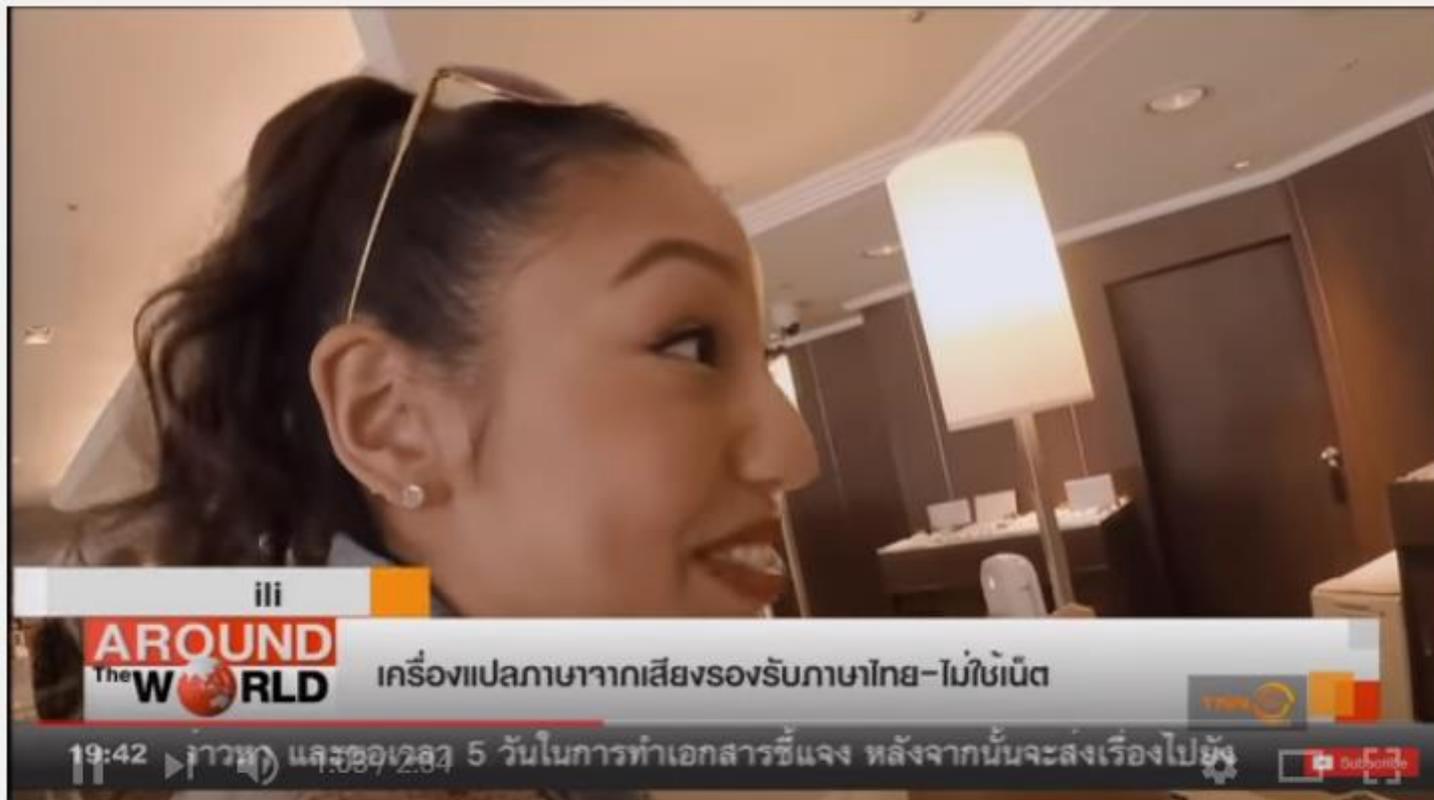
Exploration and recovery techniques that make extraction of unconventional oil and gas economical



Renewable energy

Generation of electricity from renewable sources with reduced harmful climate impact

SOURCE: McKinsey Global Institute analysis



ili Wearable Translator เครื่องแปลภาษาจากเสียง
รองรับภาษาไทย

<https://www.youtube.com/watch?v=vAesC4YYbLY>



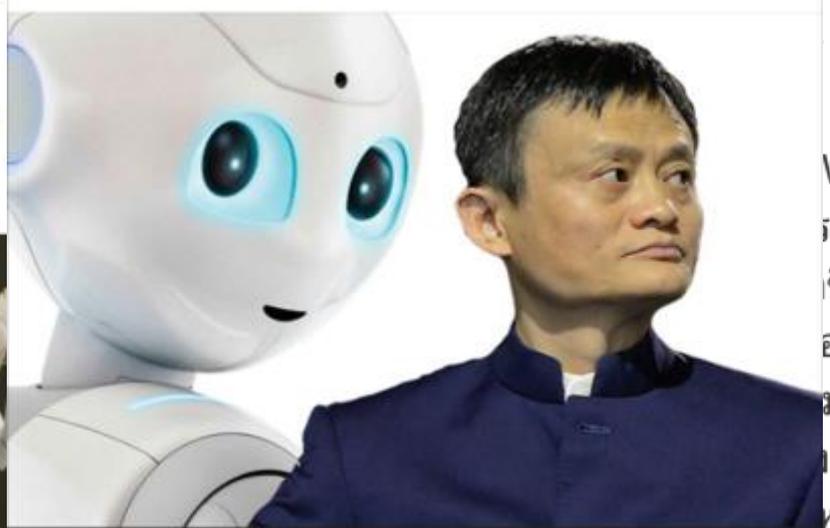


Tech in Asia

1 hr · 🌐

"In the next 30 years, the world will see much more pain than happiness," said Jack Ma over the weekend, speaking on the topic of tech disrupting jobs. "Social conflicts in the next three decades will have an impact on all sorts of industries and walks of life."

... See More



Jack Ma:
Robots are about to cause us '30 years of pain'

151 3 Comments 48 Shares

ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วคนจะตกงาน ประมาณ 7.1 ล้านคนเมื่อถึงปี 2021 งานเหล่านี้อยู่ในภาคการบริหารและจัดการ โดยเฉพาะ ภาคบริหารของอุตสาหกรรมสุขภาพ โดยจะมีงานตำแหน่งใหม่เข้ามาทดแทน 2.1 ล้านตำแหน่ง อาทิเช่นตำแหน่งวิศวกรคอมพิวเตอร์,คอมพิวเตอร์โปรแกรมเมอร์ เมื่อหักกลบแล้วจึงทำให้คนว่างงาน 5 ล้านคน

Industry 4.0 จะทำให้เกิดการใช้หุ่นยนต์ทำงานแทน,การใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence)เกือบทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจ สิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นเหล่านี้ภาครัฐบาลจะต้องรับมือการว่างงานและความอยุติธรรมที่จะเกิดขึ้น ส่วนภาคธุรกิจก็ต้องรับมือกับกลุ่มผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนไป

มีการยกตัวอย่างด้วยว่าขณะนี้การว่างงานกำลังเกิดขึ้นกับสวิส จากที่เคยมีการว่างงาน 0.1 % ในปี 2015 ก็เพิ่มมาเป็น 3.3 % และคาดว่าในปี 2016 อัตราการว่างงานจะเพิ่มเป็น 3.6 % เมื่อเร็ว ๆ นี้โรงงาน

Alstom ก็ประกาศลดคนงาน 1,300 คน เป็นสัญญาณของสวิสเช่นกัน อัตราการว่างงานส่วนหนึ่งมาจาก Industry 4.0



รถยนต์

'โตโยต้า' เผยในปี 2050 จะไม่มีรถใช้น้ำมันอีกต่อไป

🕒 16 ต.ค. 58 (10:57 น.) 📖 เปิดอ่าน 12,178



โตโยต้าระบุว่ารถใช้พลังงานน้ำมันจะหมดไปในปี 2050 แทนที่ด้วยรถพลังงานไฟฟ้า รถไฮบริด และรถพลังงานไฮโดรเจน

875 people are talking about this. See their posts on Facebook. >

Yesterday at 13:25 · 🌐

"วอลโว่" ประกาศจะเลิกผลิตรถยนต์ที่ใช้น้ำมันล้วนให้ได้ในปี 2019



"วอลโว่"บอกลารถยนต์ใช้น้ำมันในปี 2019
"วอลโว่"รถยนต์สัญชาติสวีเดนประกาศจะเลิกผลิตรถยนต์...
posttoday.com

พาชมอนาคตรถไฟฟ้าในไทย Fomm Concept one ขายเป็นหน้าในราคาไม่เกิน 3 แสน

รถไฟฟ้า พุดคำนี้มาทีไรเราอาจยังไม่ถึงกับระบบขนส่งมวลชน ที่วิ่งกันคึกในเมืองหลวง แต่ในอนาคตคงปฏิเสธไม่ได้ว่า รถยนต์ที่รู้จักมักคุ้นดี อาจจะมาพร้อมทางออกในด้านความประหยัดและมลภาวะจากปลายท่อไอเสีย ด้วยการนำเสนอ รถยนต์พลังงานไฟฟ้า ที่เริ่มนิยมในต่างประเทศ

อยู่ในมอเตอร์โชว์ 2014 แม้จะไม่ใช่บูธที่โดดเด่นมาก แต่ยอมรับว่า มันเป็นเรื่องที่น่าสนใจ กับ Fomm Cooperation บริษัทรถไฟฟ้า จากญี่ปุ่น ที่ฮึกในการเข้ามาทำตลาดรถยนต์นั่งไฟฟ้าในไทยในอีกไม่ช้า

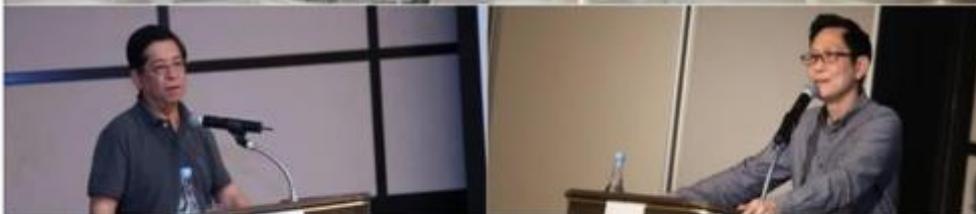




ปตท.เตรียมพร้อมปรับตัวธุรกิจน้ำมันรับมือการเข้ามาของยานยนต์ไฟฟ้าในอนาคต โดยเปลี่ยนปั้มน้ำมันสู่ธุรกิจค้าปลีกในชุมชน เปลี่ยน โรงกลั่นน้ำมันเป็นการกลั่นเพื่ออุตสาหกรรมปิโตรเคมี ตั้งเป้าแม้ไม่ขายน้ำมัน เพราะคนหันใช้รถยนต์ไฟฟ้า ปตท.ก็ยังคงเติบโตได้

#ปตท #EV

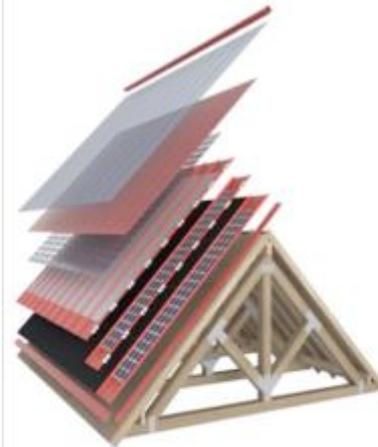
<http://instagram.com/energynewscenter>



ซีอีโอ ปตท. เชื่อยานยนต์ไฟฟ้ามาแน่ เตรียมปรับตัวธุรกิจรับมือ

energynewscenter.com

‘เทสลา’เจอคู่แข่งมุงหลังคาโซลาร์เร็วกว่า ถูกกว่า



Publisher : 2 July 2017



เทสลา (Tesla) ผู้นำด้านนวัตกรรมพลังงานหมุนเวียนจากสหรัฐอเมริกา ไม่ได้มีดีแค่รถยนต์ไฟฟ้า แต่บริษัทยังมีผลิตภัณฑ์เด่นๆประเภทอื่นๆที่โด่งดังไม่แพ้กัน นั่นก็คือ “โซลาร์ ฝ” หรือกระเบื้องมุงหลังคาที่ทำหน้าที่เป็น

เมืองไทยนี้เหมาะเลย Tesla เตรียมรับคำสั่งซื้อ Solar Roof ในเดือนที่ร้อนที่สุด หลังเปิดตัวต.ค. 2559

By Tangsiri - 25/03/2017

พลังงานแสงอาทิตย์เป็นเรื่องที่น่าจับตามอง เพราะนอกจากเป็นพลังงานสะอาดแล้ว ยังน่าจะเหมาะกับประเทศที่แดดรุนแรงอย่างไทยอีกด้วย ซึ่งล่าสุด Tesla เตรียมวางจำหน่าย Solar Roof Tile เพื่อมาตอบโจทย์ผู้บริโภคแล้ว



รูปแบบหลังคาพลังงานแสงอาทิตย์ของ Tesla // ภาพจากเว็บไซต์ tesla.com/solar

เปิดรับออร์เดอร์ตั้งแต่เดือนเม.ย. นี้

หลังจากเปิดตัวไปเมื่อเดือนต.ค. 2559 สำหรับหลังคาพลังงานแสงอาทิตย์ หรือ Solar Roof Tile ของ Tesla ก็ทำให้ผู้บริโภคหลายคนเผ้ารอว่าเมื่อไหร่เทคโนโลยีนี้จะเปิดขาย และสามารถติดตั้งใช้งานได้อย่างแพร่หลาย เพราะมันเป็นเทคโนโลยีล้ำสมัย และความเป็น Tesla ก็น่าจะสร้างความเชื่อใจในการใช้งานได้ไม่น้อย

Elon Musk ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Tesla โโพสต์ข้อความลงใน Twitter ส่วนตัวว่า บริษัทเตรียมเปิดรับคำสั่งซื้อ หรือ Taking Order ในเดือนเม.ย. และเป็นการประกาศเพียงแค่นั้นจริงๆ เพราะเรื่องราคา รวมถึงวิธีการสั่งซื้อ และการติดตั้งก็ไม่มีที่แจ้งเอาไว้แต่อย่างใด

 **Michael Hols** @HolsMichael 24 Mar
@elonmusk How are the Solar Shingles coming along? Is there an ETA? Hoping my roof survives till then.

 **Elon Musk** ✓ @elonmusk [Follow](#)



กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

February 8 at 19:00

บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) เปิดโครงการ "Solar Roof" โรงงานเบเกอรี่ เอส แอนด์ พี ประหยัดพลังงาน โดยมีการติดตั้งแผงโซลาร์รูฟขนาด 510 กิโลวัตต์ (kW) พร้อมเปิดห้องวางเครื่องแปลงพลังงาน (Inverter) แบบ Smart Look

ในการทำธุรกิจของ เอส แอนด์ พี ไม่ได้... See More



กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

Friday at 13:00

กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) ให้การสนับสนุนแบบให้เปล่า (Investment Subsidy) จำนวน 2 โครงการ

1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในหน่วยงานของภาครัฐ สำหรับการดำเนินงานทางด้านอนุรักษ์พลังงาน วงเงินรวมประมาณ 4,000 ล้านบาท
2. โครงการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนในหน่วยงานภาครัฐ สำหรับการดำเนินงานทางด้านพลังงานทดแทน วงเงินรวมประมาณ 2,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ ให้วงเงินสนับสนุนแก่หน่วยงานภาครัฐในวงเงินไม่เกินสูงสุดรวมกันไม่เกิน 52.5 ล้านบาท (แบ่งเป็นสนับสนุนค่าวัสดุ อุปกรณ์ หรือเครื่องจักร รวมถึงการติดตั้งทดสอบ ไม่เกิน 50 ล้านบาท และสนับสนุนค่าที่ปรึกษาไม่เกินร้อยละ 5 ของวงเงินสนับสนุนอุปกรณ์ฯ) เพื่อลดการใช้พลังงานในหน่วยงานภาครัฐและเป็นการส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐสร้างเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย



2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation):

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และ
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ด้านการ
ปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ
ด้านบุคลากร

หมายเหตุ 2ข

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ขีดความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า กลุ่มอุตสาหกรรมขององค์กร โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และประชาชน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำในการกำหนดราคา การออกแบบ อัตราการสร้างนวัตกรรม ท่าเลที่ตั้งที่สะดวก เข้าถึงง่าย ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน ชื่อเสียงด้านการส่งมอบงานหรือการให้บริการ และระยะเวลาารับบริการ

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation):

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement System)

ระบุงค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและปรับปรุงโครงการและกระบวนการสำคัญขององค์กร

หมายเหตุ 2ค

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ) เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่นๆ

หน้า

20

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



หมวด 3 ลูกค้า



3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer)



3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงกระบวนการค้นหาและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองของลูกค้าและตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและบริการสนับสนุน รวมทั้งระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดนอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถ้ามถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียนสิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งยกระดับความภักดีของลูกค้า

หน้า
98-101

การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กร

ความต้องการและ
ความคาดหวังของลูกค้า

สินค้าและบริการ

ลูกค้า

ปรับปรุงแก้ไข

สะท้อน

ความคิดเห็นของลูกค้า



Stakeholder Engagement



3.1 เสียงของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า

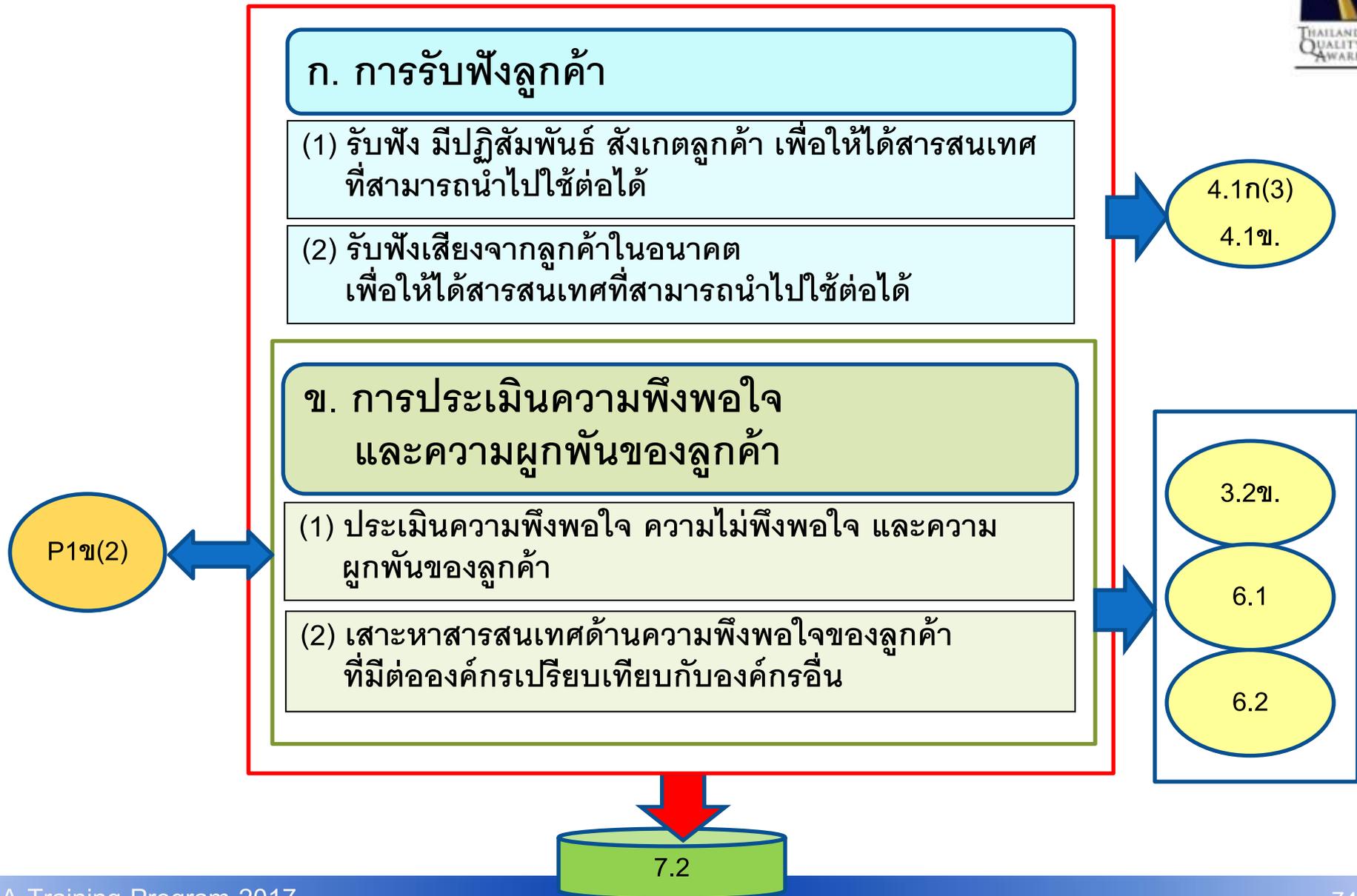
ก. การรับฟังลูกค้า

(CUSTOMER Listening)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

3.1 เสียงของลูกค้า



3.1 เสียงของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

(CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้า (*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่วงที่และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจากลูกค้า ในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้า ของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (*)



“ We listened carefully to what consumers didn't say and observed what they did ”

3.1 เสียงของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และ ความผูกพันของลูกค้า วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่าง กลุ่มลูกค้า และ ส่วนตลาด (*) การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้าง ความผูกพันกับลูกค้า ในระยะยาวได้อย่างไร

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

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (INDUSTRY BENCHMARKS) (*)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

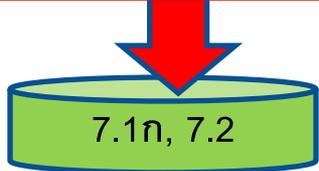
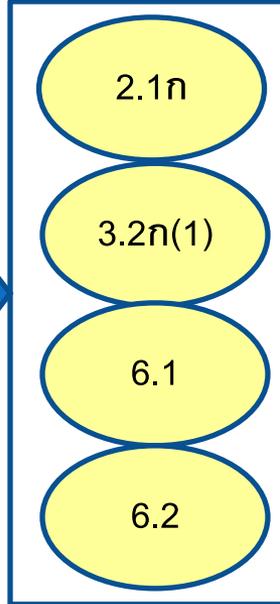
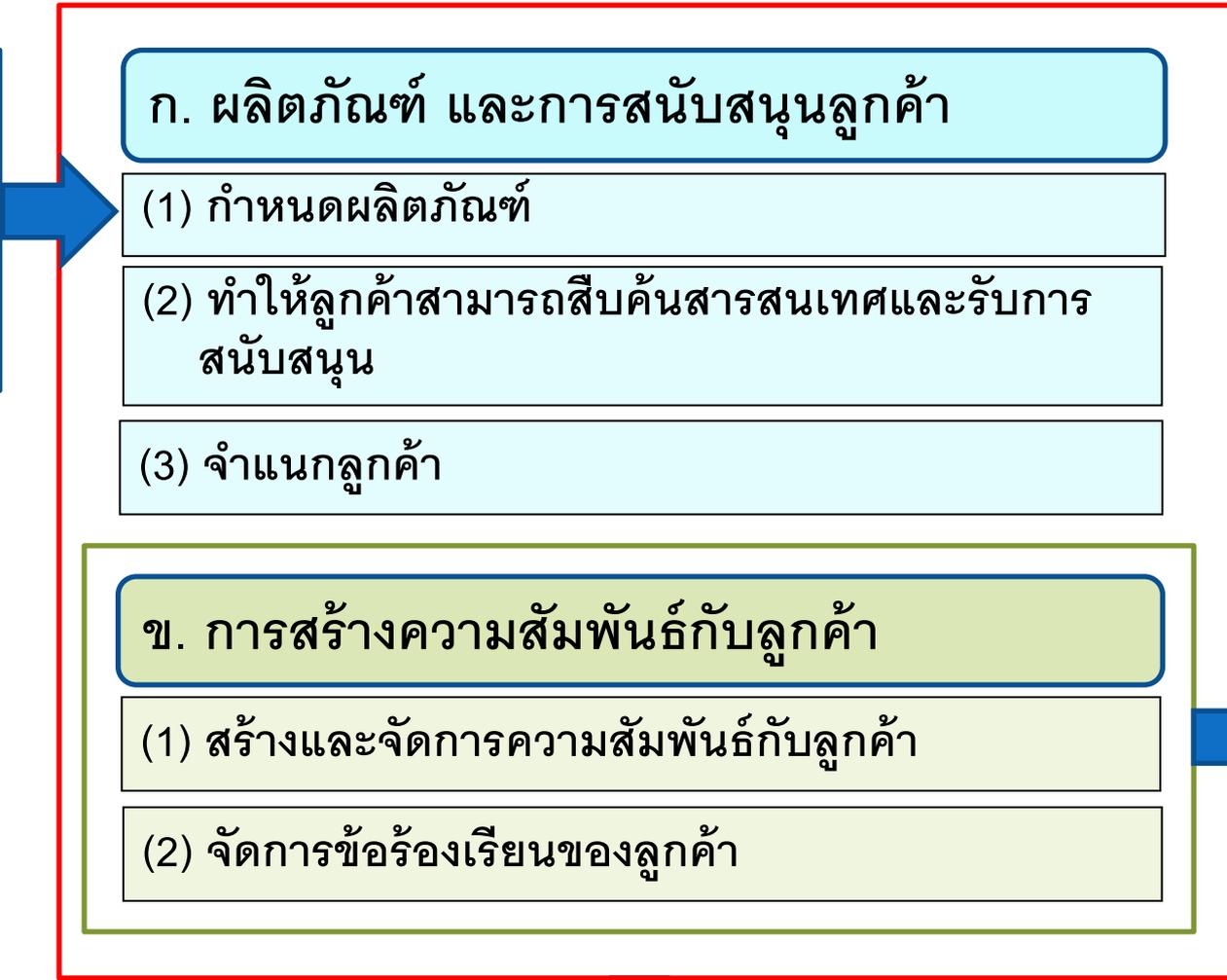
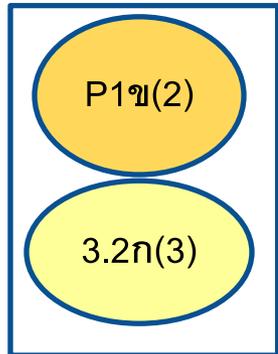
ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

(Product Offerings and CUSTOMER Support)

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(CUSTOMER Relationships)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า



3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

(Product Offerings and CUSTOMER Support)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ
- กำหนดและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบัน (*)

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

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า

(Product Offerings and CUSTOMER Support)

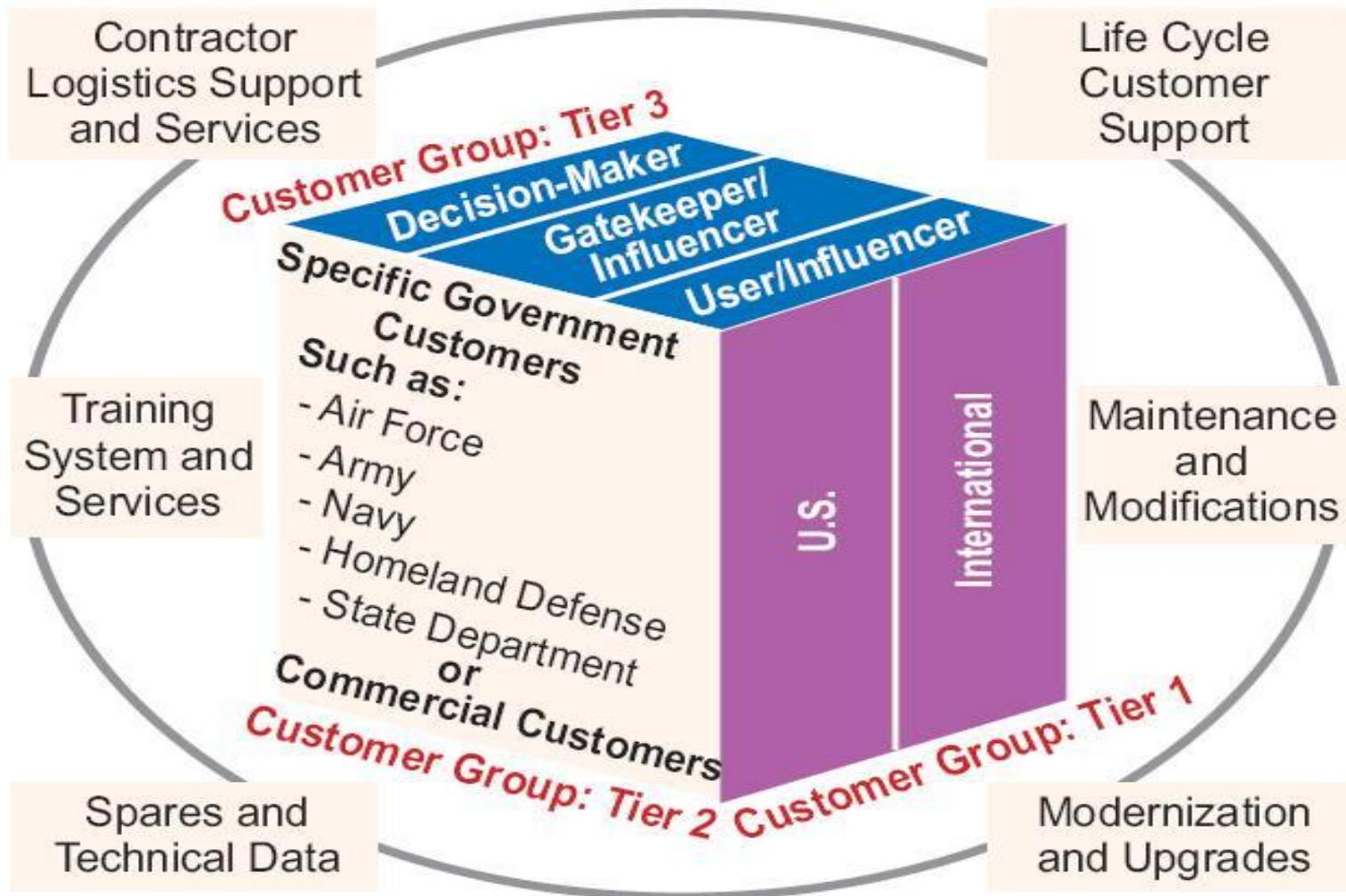
(3) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกลูกค้า องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์ เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้า และ ส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต

- นำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว

- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และ ส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

ตัวอย่าง วิธีจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด - AS



GP40023004.ai

Figure P.1-4. Customer Segmentation

ตัวอย่าง การจำแนกลูกค้า

OCBC Bank, 2014 SQA Winner



CFS Customer Segmentation

http://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/The-BE-Community-Partners/Documents/SQA_OCBC_2014_Summary_Report_Part3.pdf

ตัวอย่าง การจำแนกลูกค้า

ตัวอย่างการแบ่งลูกค้าร้าน Hangout 24 ชั่วโมง ออกเป็นกลุ่มต่างๆ

ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลัก		ความต้องการด้านสถานที่	ความต้องการด้านอาหาร
Gen-Y	พนักงานบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> บรรยากาศของร้านที่มีความผ่อนคลาย สถานที่สำหรับการพูดคุยเรื่องทั่วไป หรือประชุมอย่างไม่เป็นทางการ 	<ul style="list-style-type: none"> อาหาร ขนม และเครื่องดื่ม ที่มีความแปลกใหม่ หลากหลาย รสชาติอร่อย ตกแต่งมาอย่างสวยงาม น่ารับประทาน และมีประโยชน์ต่อสุขภาพ
	ผู้มีอาชีพอิสระ	<ul style="list-style-type: none"> บรรยากาศของร้านที่มีความสงบ สถานที่สำหรับการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อนำมาสู่การคิดไอเดียใหม่ๆ 	
	นักท่องเที่ยวต่างชาติ	<ul style="list-style-type: none"> บรรยากาศของร้านที่มีความแปลกใหม่ สถานที่สำหรับการนั่งพักผ่อน 	
Gen-M	วัยรุ่น นักเรียน นักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> บรรยากาศของร้านที่มีความคึกคัก สนุก สถานที่สำหรับการพบปะสังสรรค์ ดิวหนังสื่อทำรายงานกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> อาหาร ขนม และเครื่องดื่ม ที่มีความแปลกใหม่ หลากหลาย รสชาติอร่อย ตกแต่งมาอย่างสวยงาม น่ารับประทาน ในระดับราคาที่ไม่สูงมากนัก

ที่มา : บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

Source : <http://hatyaiok.com/business/?p=8422>

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER Relationships)

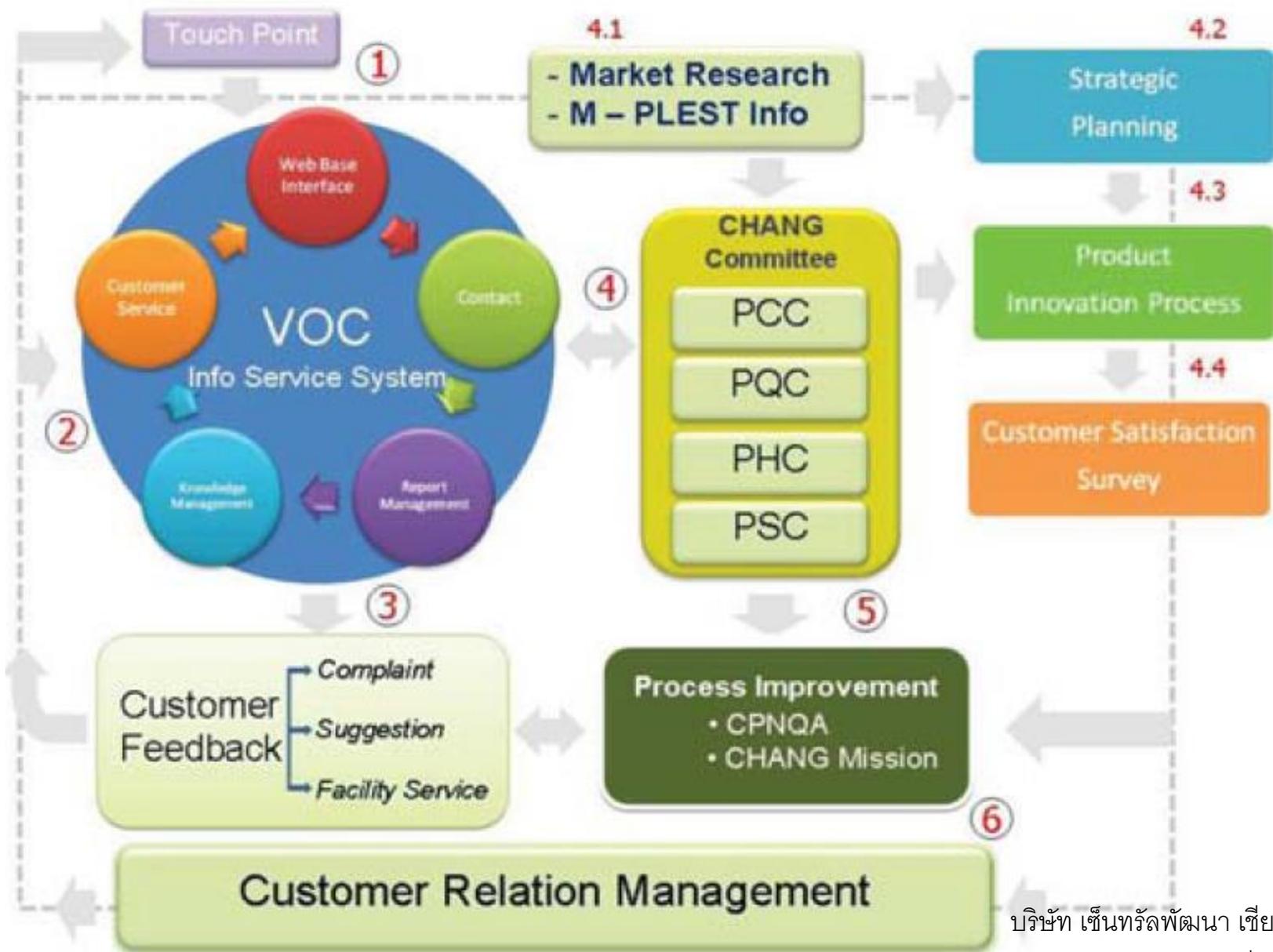
(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อจัดการ และยกระดับตราสินค้าเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร (*)

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียน ลักษณะเดียวกัน เกิดซ้ำในอนาคตได้อย่างไร

ตัวอย่าง วงจรการมุ่งเน้นลูกค้า



บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา เชียงใหม่ จำกัด
TQC Winner ปี 2554 (2011)

ตัวอย่าง กระบวนการใช้ข้อมูลความพึงพอใจ

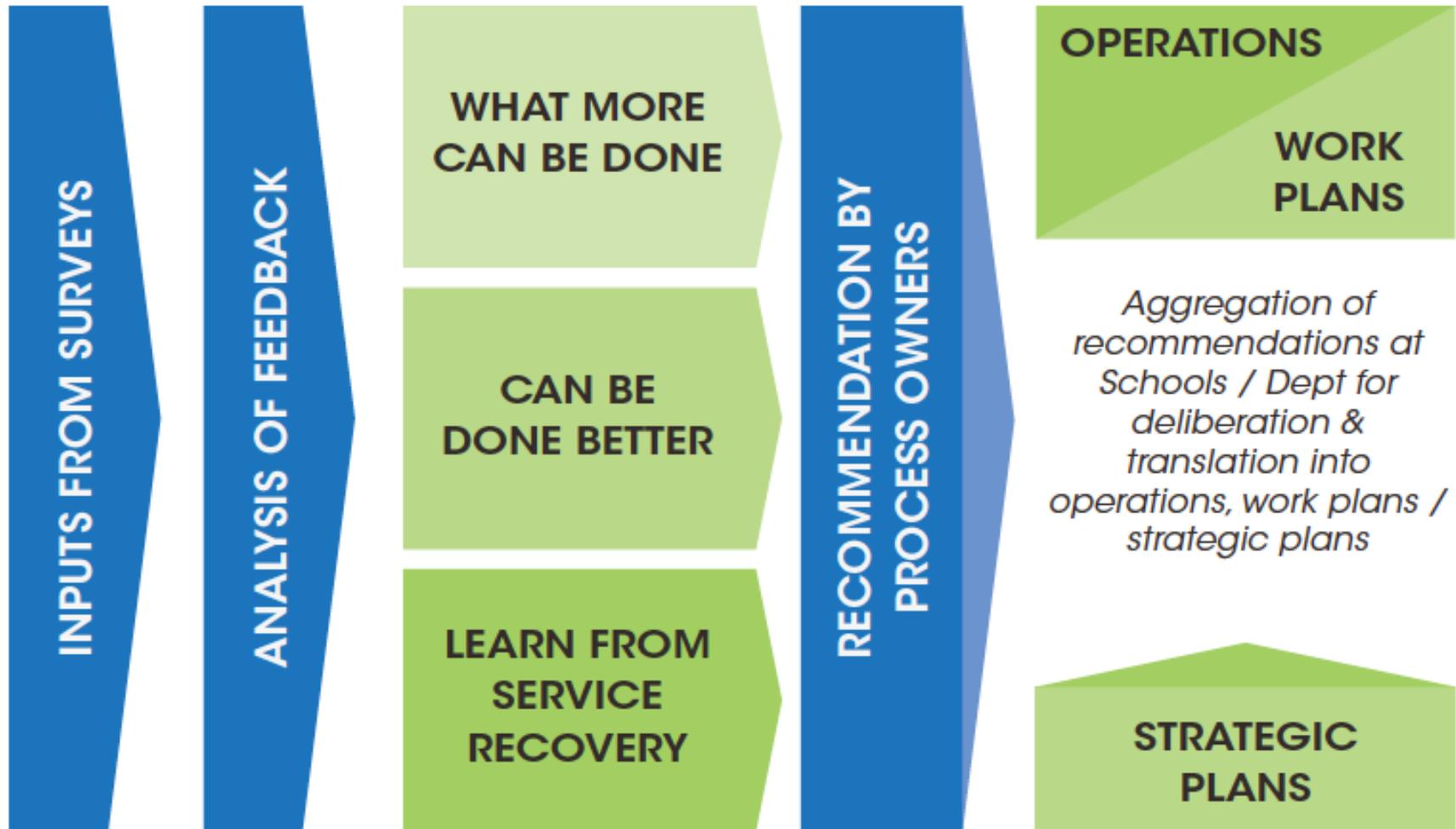
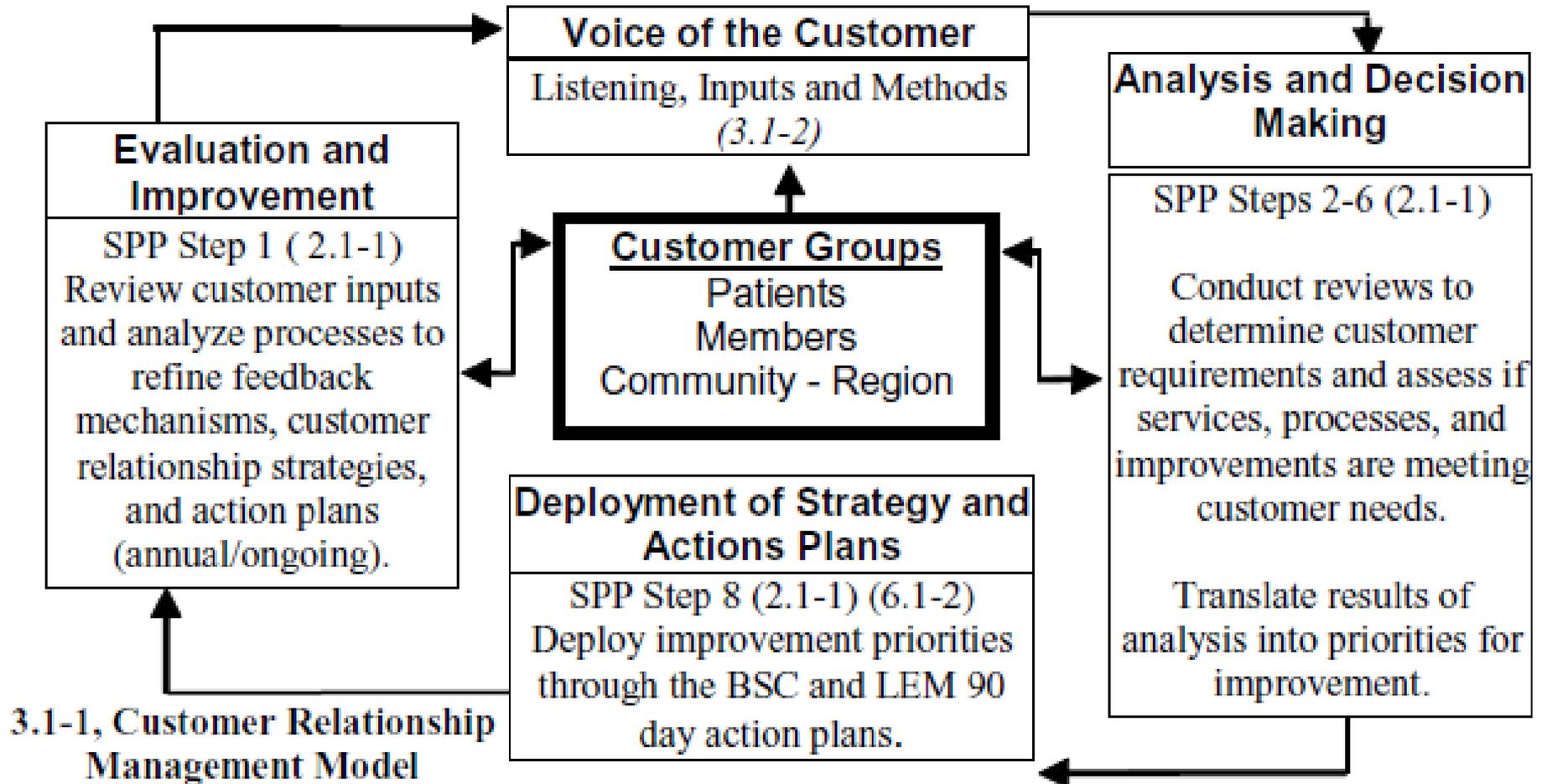


Figure 6.4: Overview of customer satisfaction improvement process

ตัวอย่าง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า



Heartland Health, BNQA Winner ปี 2009

ตัวอย่าง กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน



AtlantiCare BNQA winner 2009

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CUSTOMER Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

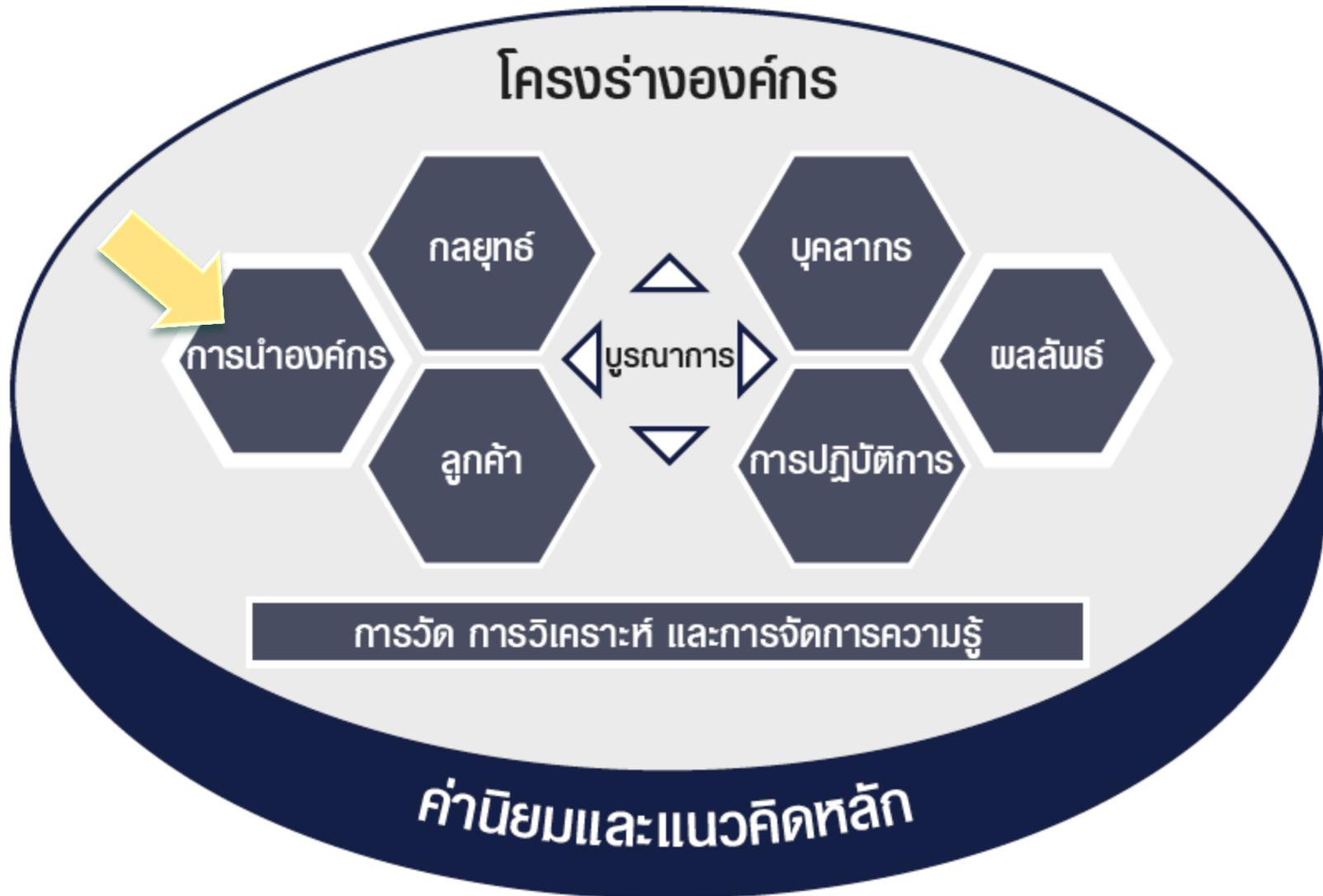
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อจัดการ และยกระดับตราสินค้าเพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร (*)

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียน ลักษณะเดียวกัน เกิดซ้ำในอนาคตได้อย่างไร

หมวด 1 การนำองค์กร



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



1. การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

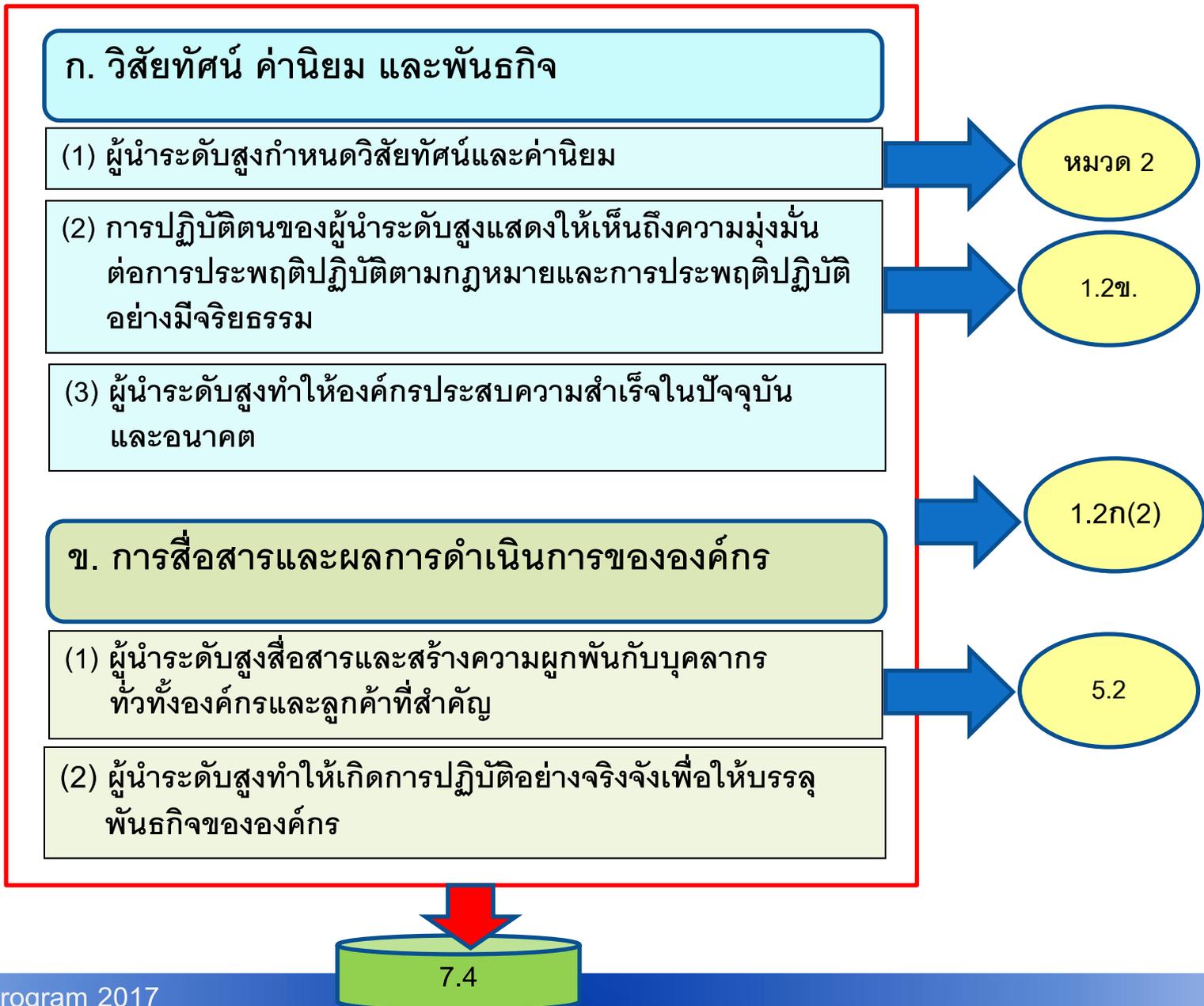
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หน้า
89-91

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

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

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร
(Communication and Organizational PERFORMANCE)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

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

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

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

(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร



ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร

- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ ความสำคัญกับลูกค้า และธุรกิจ โดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร อย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

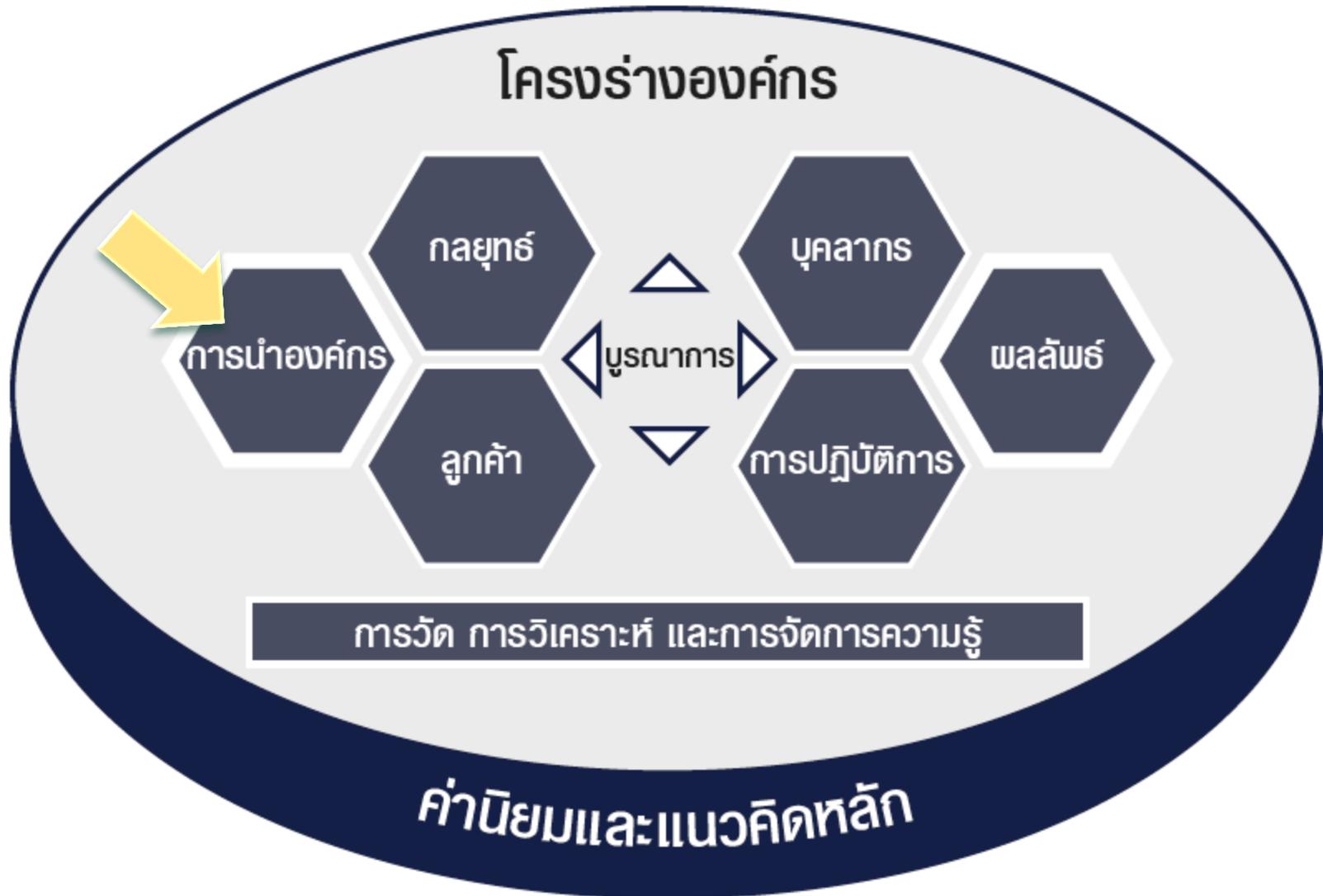
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

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

หมวด 1 การนำองค์กร



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



1. การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

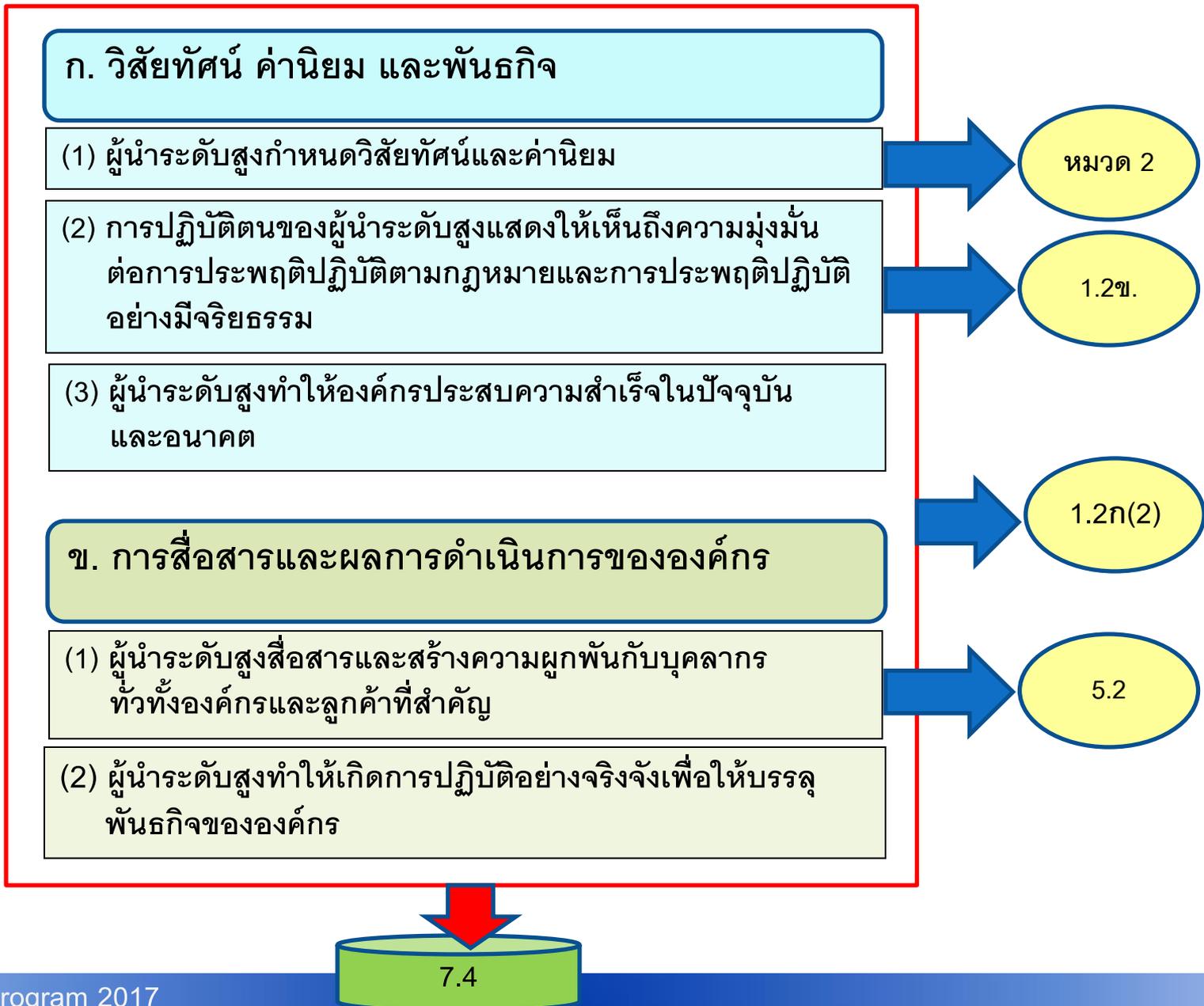
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หน้า
89-91

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

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

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร
(Communication and Organizational PERFORMANCE)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

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

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

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

(3) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ การเรียนรู้ ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร



ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่เห็นสมควร

- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ และความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- เสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ ความสำคัญกับลูกค้า และธุรกิจ โดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร อย่างจริงจัง ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

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

Environmental Scanning
What can we see today?



Understanding Change

Strategic Thinking
What might happen in the future?



Generating Options

Strategic Decision Making
Where will we go in the future?

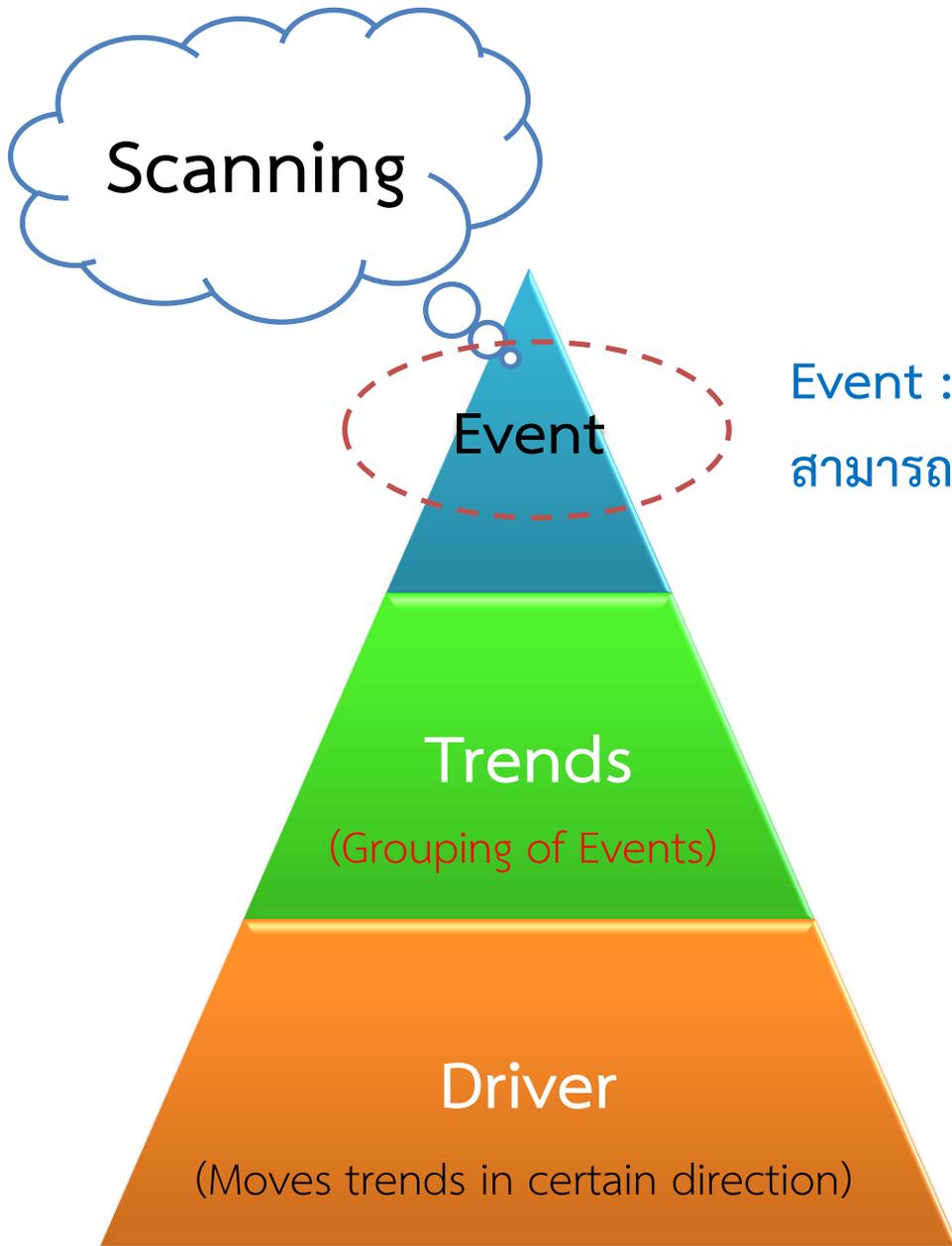


Defining Preferred Future

Strategic Planning
What will we do today?



Taking Action



Event : สิ่งที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร
สามารถสังเกต และติดตามได้

Trends : กลุ่มของเหตุการณ์ที่ใกล้เคียง
กัน มีแนวโน้มในทิศทางเพิ่มขึ้น/ลดลง มี
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงเฉพาะด้าน

Driver of change: แรงผลักดัน
แนวโน้มไปในทิศทางที่แน่นอน อาทิ
โลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงทั้งทางตรง และ
ทางอ้อม

Planning

Where are we now ?

Environmental Analysis
Competitive Analysis
Internal Analysis

Where do we want to be ?

Vision
Mission
Objective

How will we get there ?

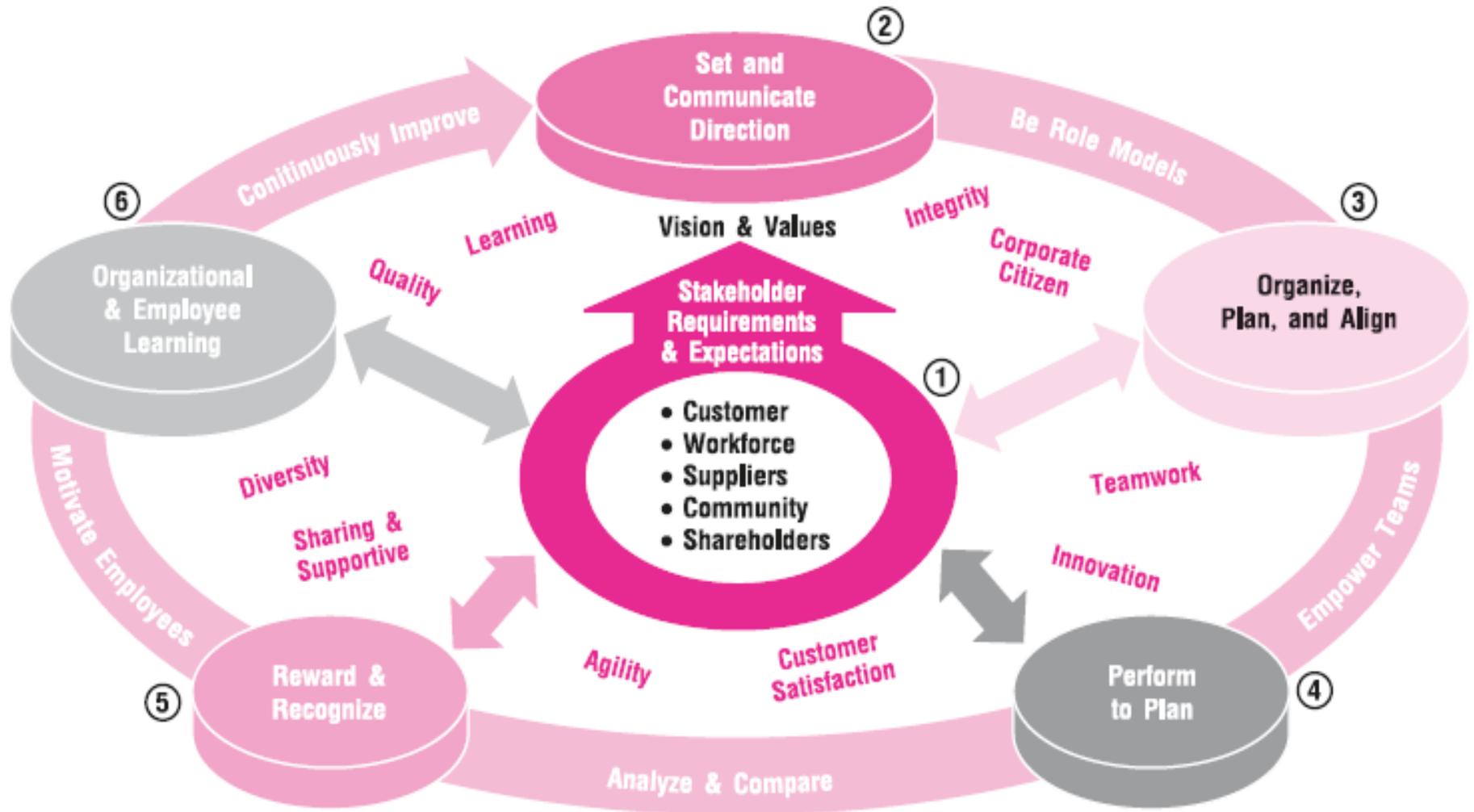
Corporate Strategy
Business Strategy

Implementation

**Evaluation and Control
(BSC, KPI, Benchmarking)**



ตัวอย่าง ระบบการนำองค์กร



Boeing Aerospace Support, BNQA Winner ปี 2003

Figure 1.1-1: Deploying V/M/V

	Staff	Volunteers	Physicians	Partners	Suppliers	Collaborators	Patients/ Community
Job/Service Description	•	•					
New Employee Orientation	•						
Volunteer Orientation		•					
Code of Conduct [1.1a(2)]	•	•	•		•		
SMG-led V/M/V Team	•	•	•				•
V/M/V Card for Identification Badge	•	•					
Personal Goal Card [5.1a(3)]	•	•					
Screen Saver	•	•	•		•		•
Meeting Agenda Template	•		•	•	•		
Balanced Scorecard	•						
Performance Review	•	•	•				
Behavior Standards (Figure P.1-2, 5.1)	•	•					
Leadership Competencies (Figure P.1-3, 5.1)	•						
Reward & Recognition	•	•	•				
Employee/Volunteer Forums	•	•					
Medical Staff Meetings			•				
Formal Contract				•	•		
Business Review				•	•		
Facility Postings	•	•	•	•	•	•	•
Brochures	•	•	•	•	•	•	•
Web Site	•	•	•	•	•	•	•



ตัวอย่าง
การชี้นำองค์กร
และถ่ายทอด VMV
สู่การปฏิบัติ

POUDRE VALLEY HEALTH SYSTEM ,
BNQA winner 2008

Successful Trap

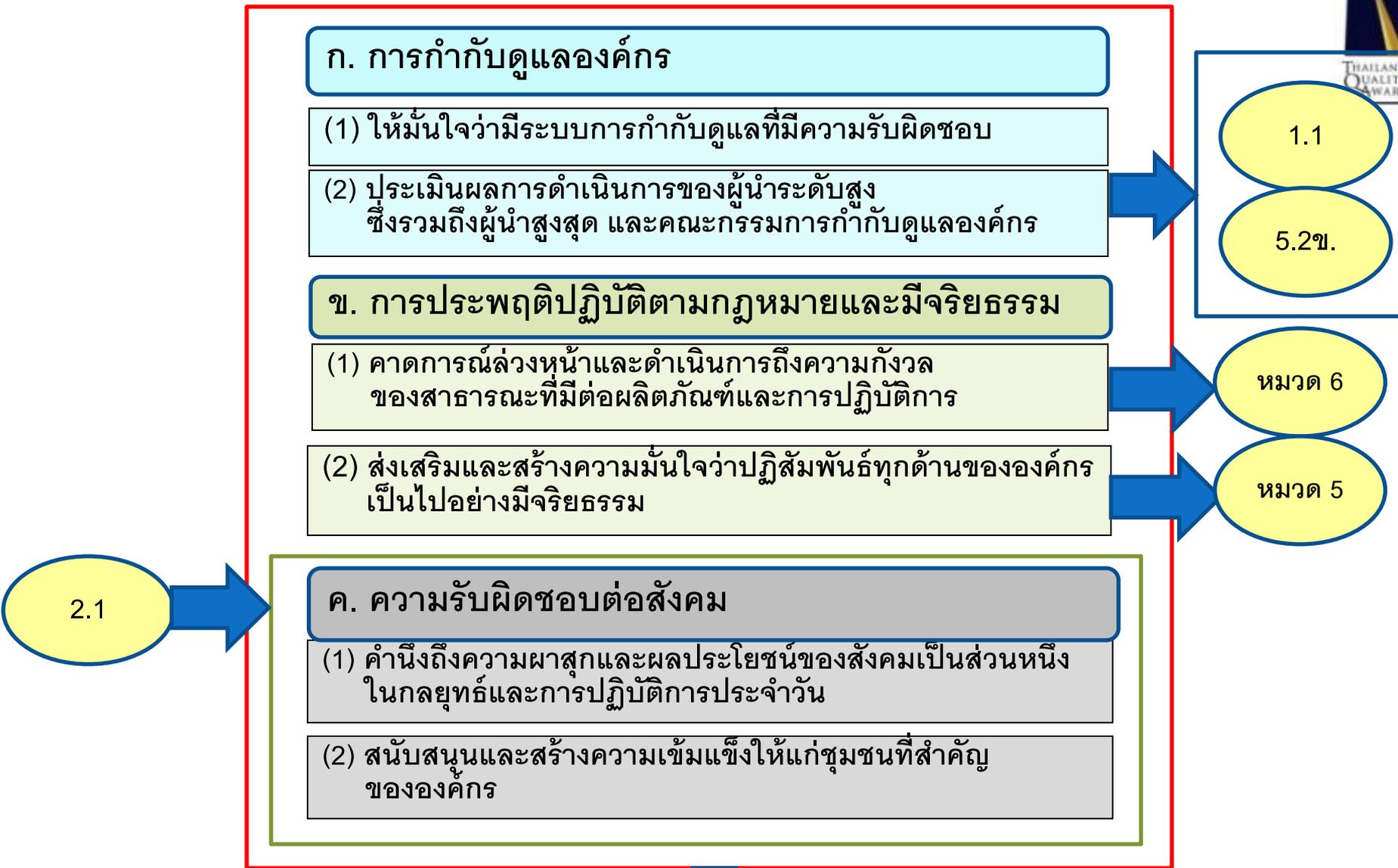
กับดักแห่งความสำเร็จ

- การยึดติดกับ วิธีคิด แบบเดิมๆ
- การให้ความสำเร็จในอดีต มาขัดขวาง
ความสำเร็จในอนาคต

It is not the *strongest* of the species that survive,
nor the most *intelligent*,
but the one most *responsive* to change

Charles Darwin

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม: องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร
(Organizational GOVERNANCE)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
(Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม
(Societal Responsibilities)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร ต่อไปนี้

- ภาวะความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS)
- ภาวะความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์
- ภาวะความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ
- การคัดเลือกกรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)

- ความเป็นอิสระและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและภายนอก
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูงอย่างไร (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุด และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior) องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าและดำเนินการถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่มีผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต
- เติริยมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร ทั้งนี้ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ อะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญ อะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่า ปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมี จริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและติดตามให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม

(Societal Responsibilities)

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

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมถึงวิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชน ดังกล่าวอย่างไร

Figure 1.2-1 Governance System

1. Formal Management Reviews – *Figure 4.1-4*
2. DOE (Customer) Audits – *Figure 7.6-7*
3. Internal Audits (Business & Legal) - *Figure 7.6-4*
4. ISO 9001 Quality Management System – *Figure 7.6-3*
5. ISO 14001 Environmental System - *Figure 7.6-9*
6. Occupational Safety & Health Administration Voluntary Protection Program (OSHA VPP) *Figure 7.6-8*
7. Independent Financial Audits - *Figure 7.6-5 and 6*
8. Performance Measurement Management System- *4.1a(1)*
9. CEO / Senior Staff Assessments - *1.2a(2)*
10. DOE Security Clearance – *Figure 7.6-2*

DynMcDermott Petroleum Operations Company, BNQA Winner 2005

Figure 1.2-1 Examples: Identifying, Anticipating, & Preparing for Concern and Minimizing Adverse Impact

Potential Impact/Concern	Process / Response to Minimize
Disaster Preparedness	<ul style="list-style-type: none"> Leads and participates in county and regional task forces [6.1c]
Community	<ul style="list-style-type: none"> Community members invited to planning sessions for new facilities/expansions Participation in local Chambers of Commerce / Boards of Directors
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> Policies for medical waste disposal Recycling/energy conservation initiatives Leader in Global Health and Safety Green Initiatives (<i>Partner in Change Award</i>) Environmentalists review plans and assist in design of planned structures,
Cost	<ul style="list-style-type: none"> Utilizes AHC supply chain processes Most generous charity care policy Access DuPage
Patient Safety	<ul style="list-style-type: none"> Equipment registered with RASMAS to secure information to reduce legal risk, improve patient safety

ตัวอย่าง กระบวนการดำเนินการในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่า การปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

Risk	Description	Risk Reduction Processes	Listening Mechanisms	Measures	Goals	Figure
Employee	Theft, harassment, kickbacks, illegal behavior, fraud	Employee Hiring Process New Employee Orientation Communication Plan Training Standards of Conduct Insurance	Employee Satisfaction Survey Great Place to Work Survey Town Hall meetings Quarterly Performance Review Open Door Policy Exit interview process	Major Incidents	0	7.4-5
Suppliers	Kickbacks, preferential treatment, gifts	References/referrals Standards of Conduct Communication Plan	Supplier Satisfaction Survey Personal contact	Major Incidents	0	
Customers	Kickbacks, preferential treatment, gifts	References/Referrals Standards of Conduct Communication Plan	Customer Satisfaction Survey Complaint Process (NCR) Personal contact	Major Incidents	0	
Corporate	Fraud, ignore legal requirements, software licensing	Standards of Conduct Training Regulatory reporting	Open Door Policy Quarterly Performance Review Management review	Major Incidents	0	

Figure 1.2-5 Ethical Risk Reduction Processes

ตัวอย่าง การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

Figure 1.2-4 Key Communities			
<u>Site</u>	<u>Lead</u>	<u>Constituent</u>	<u>Primary Approaches</u>
New Orleans	Public Outreach & Diversity Director	Local community, schools, etc.	Public Outreach Team & Diversity Team
4 Oil Storage Sites	Site Director / Site Teams	Local community, police & fire departments, schools, etc.	Mutual support agreements, joint emergency planning committee memberships, etc.

DynMcDermott, BNQA Winner 2005

“ก้าว” ครั้งนี้เป็น ที่ไกลที่สุดในชีวิตของผม ก้าวคนละก้าว เพื่อ 11 โรงพยาบาลทั่วประเทศ ”

- ตุน บอดี้สแลม -



ช่องทางการบริจาค (เริ่มบริจาคได้แล้วตั้งแต่วันนี้)

1. บัญชีรับบริจาค :

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขารัชโยธิน
ชื่อบัญชี มูลนิธิโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในพระราชูปถัมภ์ฯ
(โครงการก้าวคนละก้าว)
เลขที่บัญชี **111-393-5263** (กระแสรายวัน)

2. SMS :

บริจาคครั้งละ 10 บาท พิมพ์ T แล้วกดส่งไปที่ **4545099**
(เฉพาะเครือข่าย AIS, DTAC และ True Move H ไม่หักค่าใช้จ่าย)
หมายเหตุ : ทุกยอดเงินบริจาคไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%

หมวด 2 กลยุทธ์



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



2. กลยุทธ์ (Strategy)



2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ และถ้ามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

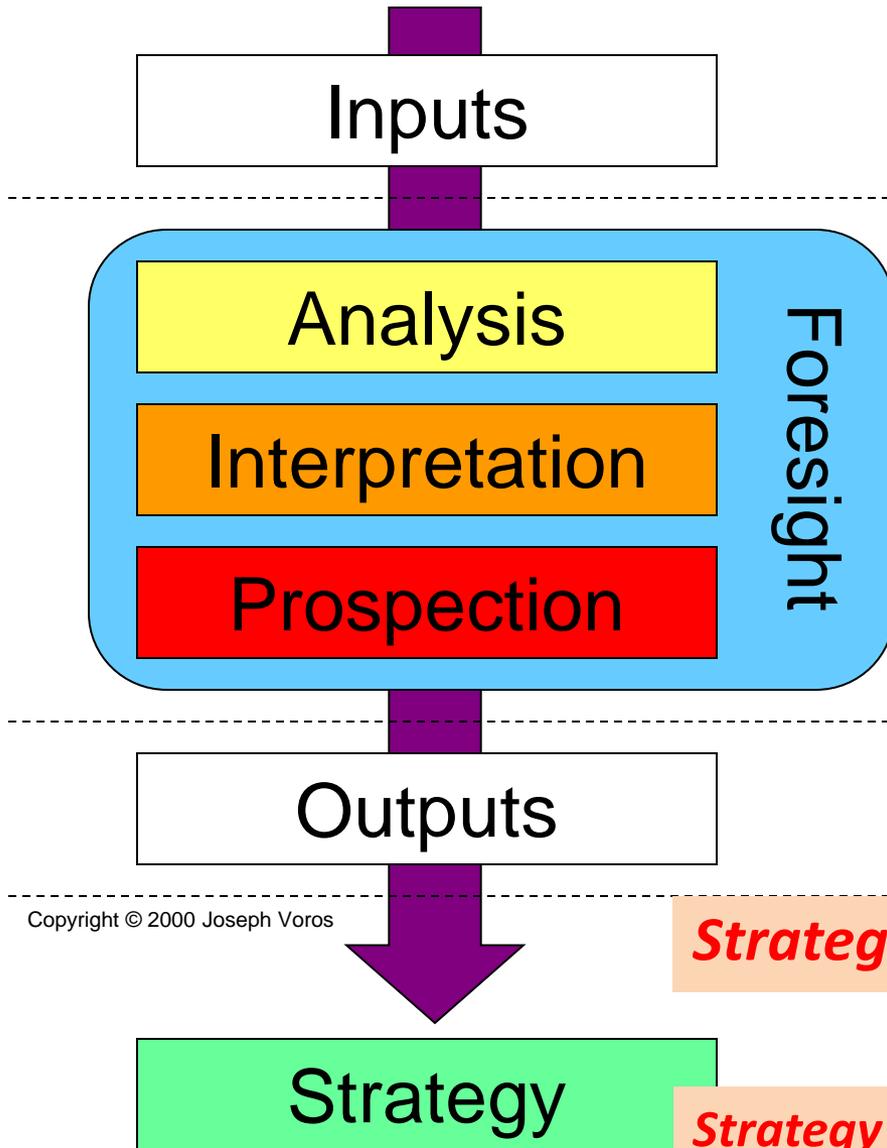
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

หน้า
92-98

Foresight Framework



Copyright © 2000 Joseph Voros

Strategic Intelligence Scanning

Past & Present Events

things happening

Trends

“what **seems** to be happening?”

Drivers of Change

“what’s **really** happening?”

Future event/Scenarios

“what **might** happen?”

Strategic Options

“what **might** we need to do?”

Strategic Decision Making, VMV

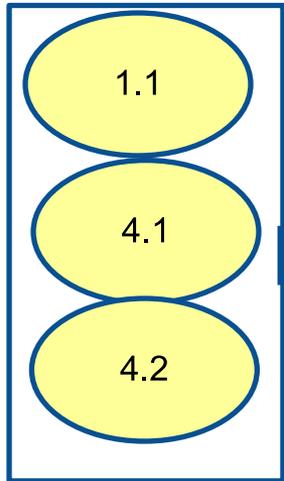
“what **will** we do?”

“**how** will we do it?”

**Strategy Development
Strategic Planning**



2.1 การจัดทำกลยุทธ์



ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) วางแผนเชิงกลยุทธ์
- (2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรม
- (3) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (4) ระบบงานที่สำคัญขององค์กร

6.1, 6.2

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรสามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กร

4.1ข.

หมวด
1-6

7.4ข

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(STRATEGIC OBJECTIVES)

หน้า

28

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

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

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง

- ความคล่องตัว (Organizational Agility)
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ

(Operational Flexibility)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเรื่องใด ในการดำเนินการ โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กรคืออะไร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงาน และ สมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่า กระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและ พันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึง สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และ สมรรถนะหลักของ ผู้ส่งมอบ และ พันธมิตร ที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) และ ระบบงาน ในอนาคตขององค์กร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและ พันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนอง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และ โอกาสเชิงกลยุทธ์
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้น ระยะยาว
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

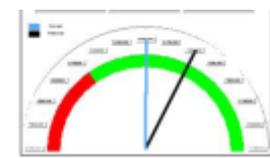
From...To.....Analysis

TO 

Direction
Vision
Mission
Goal



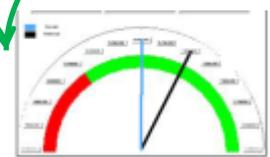
เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร?



PDCA



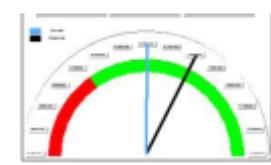
PDCA



FROM



ปัจจุบันเราอยู่จุดไหน?



ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ ของสายการบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์

แผนที่กลยุทธ์

แนวกลยุทธ์ : บริหารจัดการอย่างเป็นเลิศ

การเงิน

กำไรและอัตราผลตอบแทน
ต่อสินทรัพย์สุทธิ

เพิ่มรายได้

ลดจำนวน
เครื่องบิน

ลูกค้า

ดึงดูดและ
รักษาลูกค้า

ออกเดินทาง
ได้ตรงเวลา

ราคาตั๋วถูกที่สุด

กระบวนการ
ภายใน

อัตราหมุนเวียนขึ้น/ลงของ
เครื่องบินจากภาคพื้นดินเร็ว

องค์กร
และ
การเรียนรู้

พนักงานภาคพื้นดินทำงาน
สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์:

ผลลัพธ์ที่ต้องการ
จากการดำเนิน
กลยุทธ์คืออะไร

ดัชนีชี้วัด:

ผลการปฏิบัติงาน
เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์
หรือไม่?

เป้าหมาย:

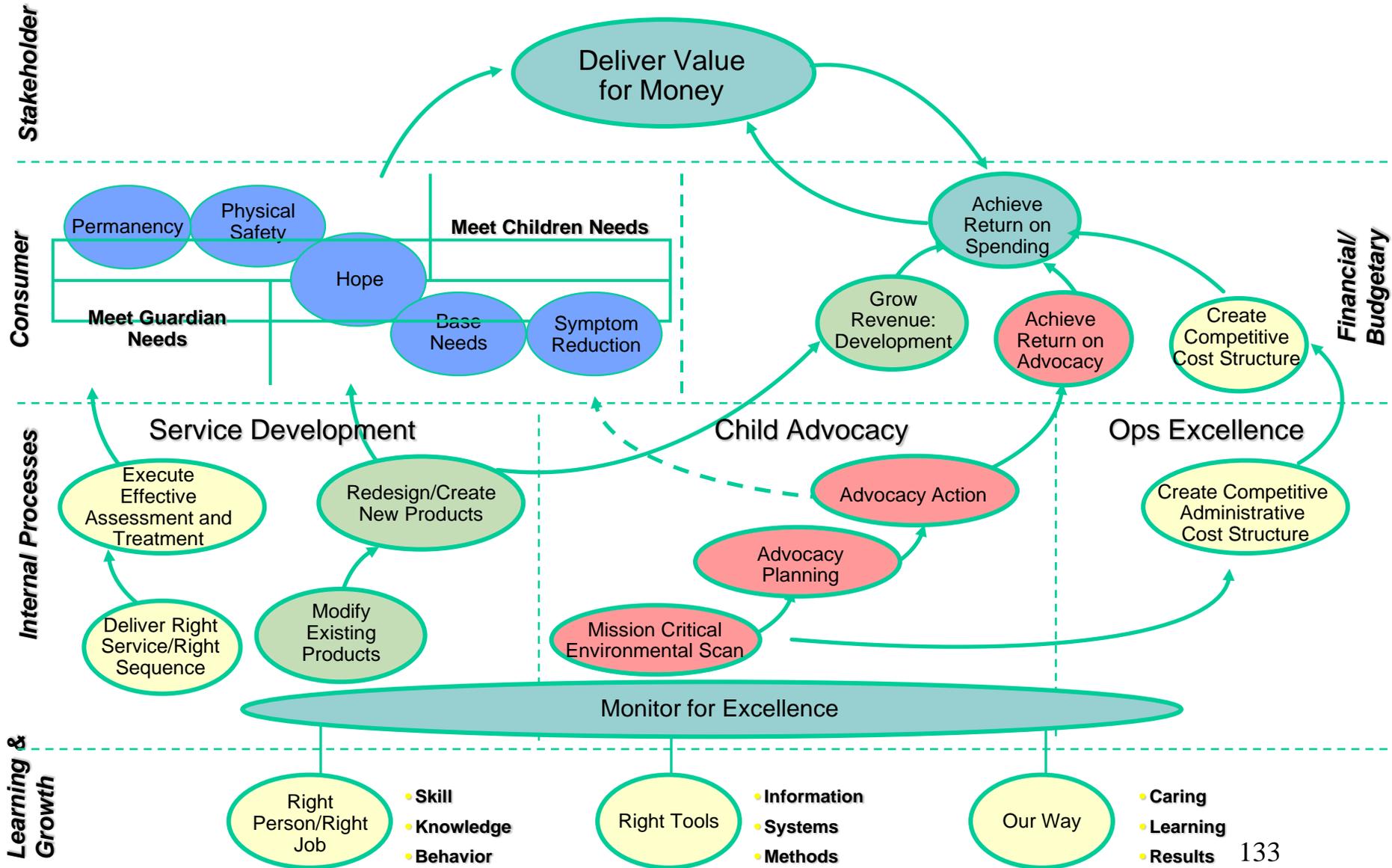
ระดับผลการ
ปฏิบัติงาน
หรืออัตราการ
ปรับปรุงที่
ต้องการ

แผนงานเริ่มต้น:

แผนปฏิบัติการหลัก
เพื่อให้บรรลุ
เป้าหมาย

วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงานเริ่มต้น
<ul style="list-style-type: none"> อัตราหมุนเวียนขึ้น/ลงของเครื่องบินจากภาคพื้นดินเร็ว 	<ul style="list-style-type: none"> เวลาที่ใช้นบนภาคพื้นดิน การออกเดินทางตรงเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> 30 นาที 90% 	<ul style="list-style-type: none"> แผนเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานภาคพื้นดิน

PUBLIC SECTOR CASE STUDY: BSC Strategy Map





สถาบันการศึกษาชั้นนำด้านบริหารธุรกิจในภูมิภาค



บัณฑิตที่มีคุณภาพ

เป็นที่ยอมรับด้านความรู้และเป็น
แหล่งอ้างอิงและแก้ปัญหาแก่ ธุรกิจ
อุตสาหกรรม และสังคม

ผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ

Customer Perspective

การพัฒนาหลักสูตร

การประชาสัมพันธ์ สร้างความ
สัมพันธ์ และสร้างการยอมรับ

Internal Process Perspective

การกระตุ้นและสร้าง
ความรับผิดชอบทาง
วิชาการ

การพัฒนาด้านการเรียนการสอน

การบริการทางวิชาการ

การพัฒนาด้านกายภาพ

การจูงใจ

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาคณาจารย์

Learning and Growth Perspective

ความสามารถในการหารายได้

รายได้จากงบประมาณแผ่นดิน

รายได้นอกงบประมาณแผ่นดิน

Financial Perspective

Key Factor	What is Collected	How Analyzed
Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats	<ul style="list-style-type: none"> • KPI data • Customer requirements • Financial data • Workforce data 	Review throughout the year to prioritize key strategic objectives
Major shifts in technology, markets, products, customer preferences	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction data • Complaint tracking • Professional assoc., Vendors • Regulatory requirements 	Review throughout the year to modify and deploy action plans in response
Long-term organizational sustainability , including needed core competencies and projected competitors' performance	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Budget • Technology Plan • Emergency Operations Plan • Continuity of Operations Plan • Revenue projections 	Review monthly and update during budget process
Strategic Plan execution	<ul style="list-style-type: none"> • Employee retention data • Results of action plan deployment • Monitor financial performance 	Evaluate and improve deployment strategies at SBR goal updates

ตัวอย่าง
การรวบรวม
และวิเคราะห์ข้อมูล
เพื่อใช้ใน SPP

City of Irving, BNQA winner 2012

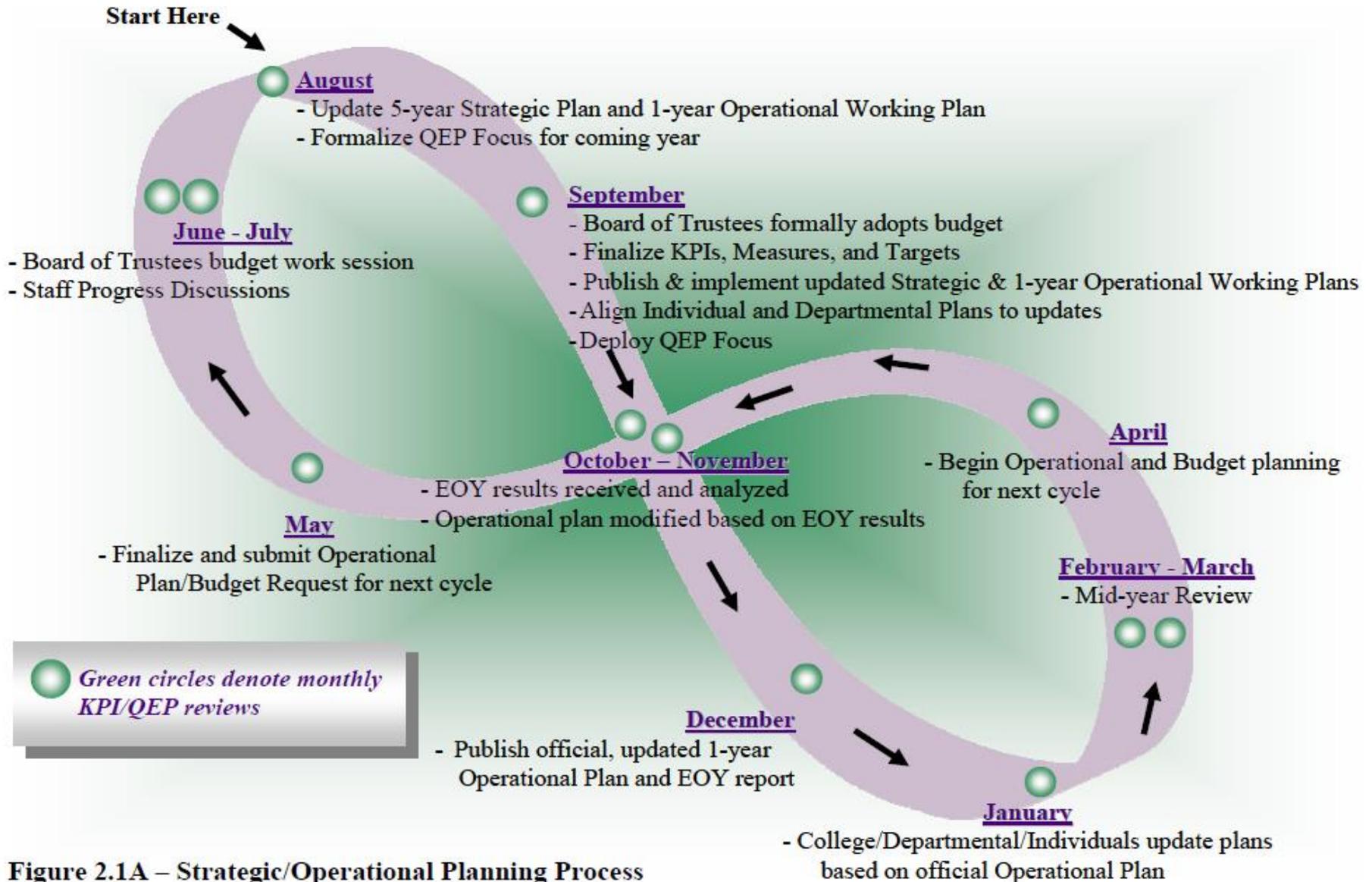
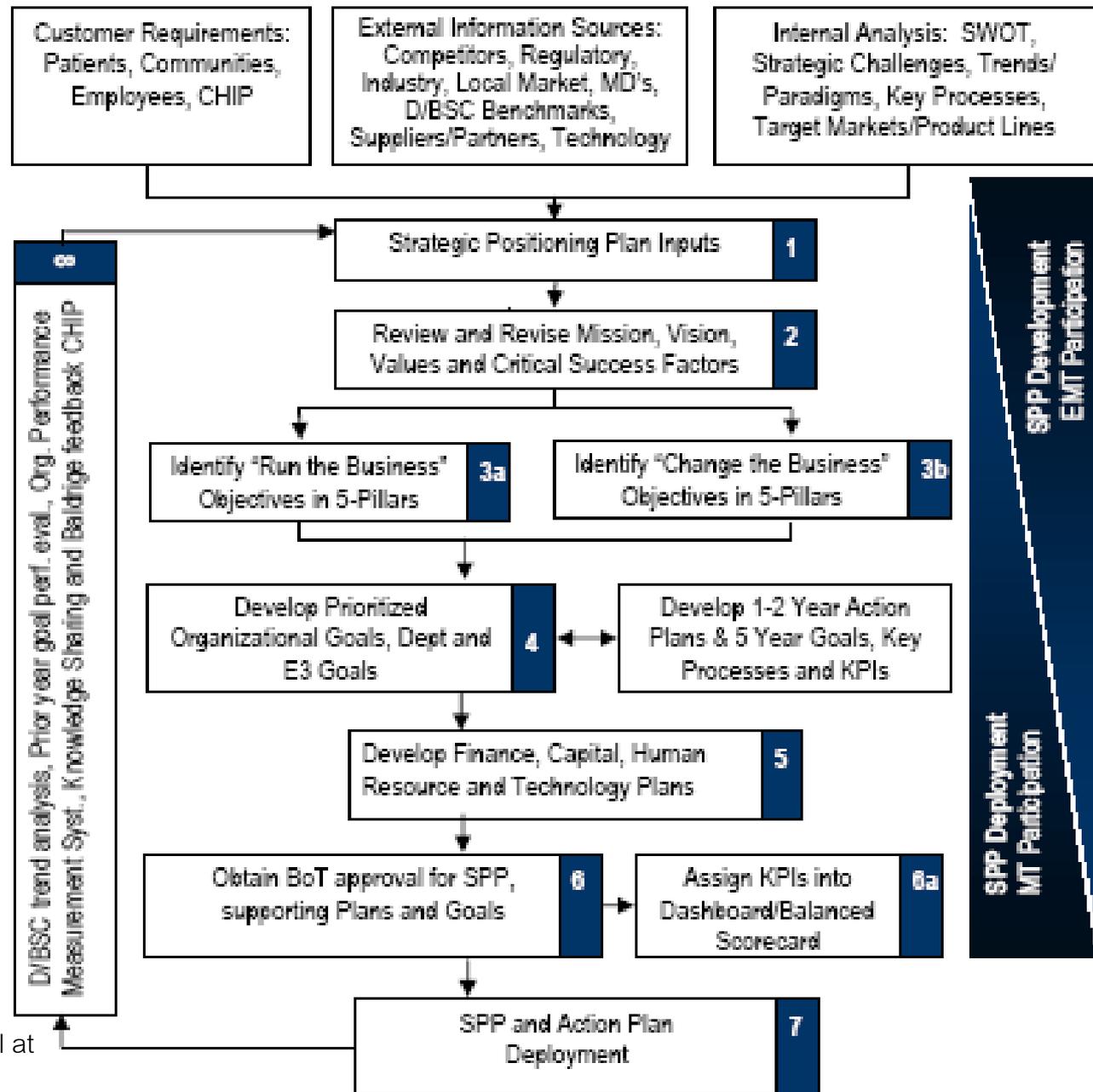


Figure 2.1A – Strategic/Operational Planning Process

Figure 2.1-1 Strategic Planning Process



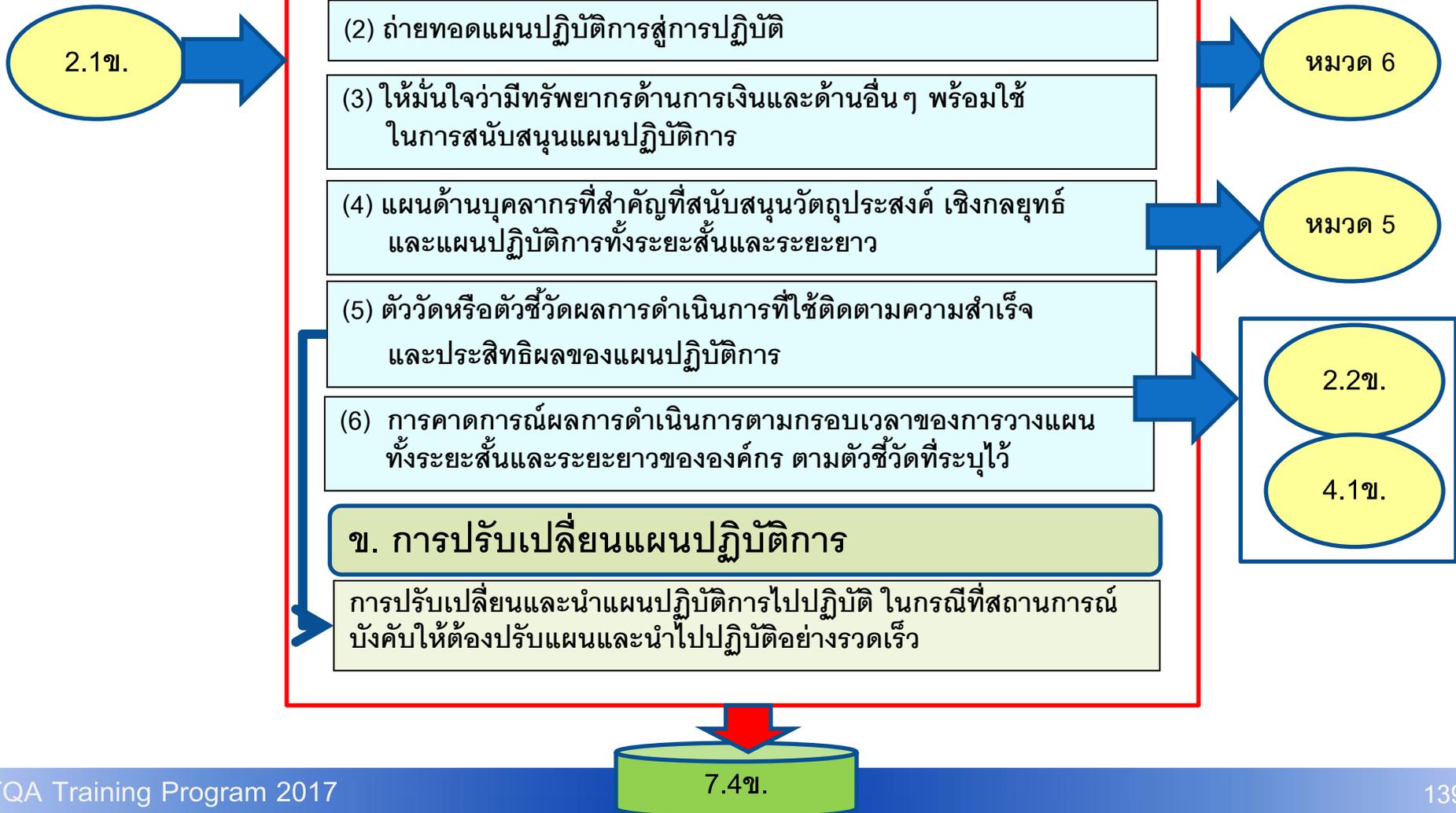
ตัวอย่าง
กระบวนการ
จัดทำแผนกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
(ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
(ACTION PLAN Modification)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการ ที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร มีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กร อะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้ทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการ มีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARKS) (*) องค์กรจะทำอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

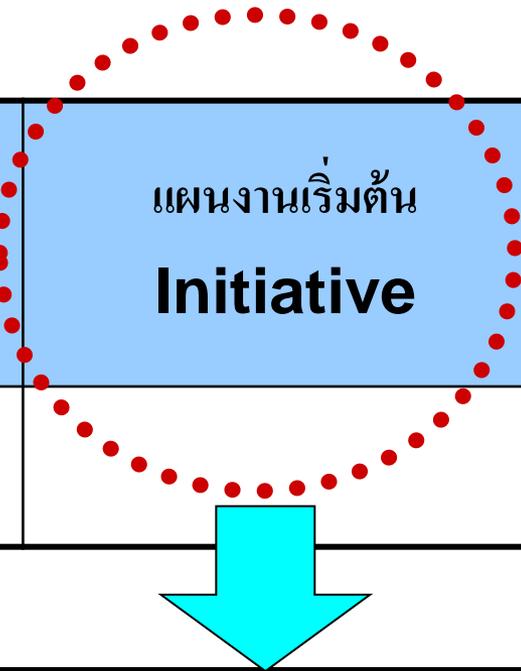
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์
บังคับให้ต้องปรับแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

การแปลงแผนงานเริ่มต้นสู่แผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ Objective	ตัววัด Measure	เป้าหมาย Target	แผนงานเริ่มต้น Initiative

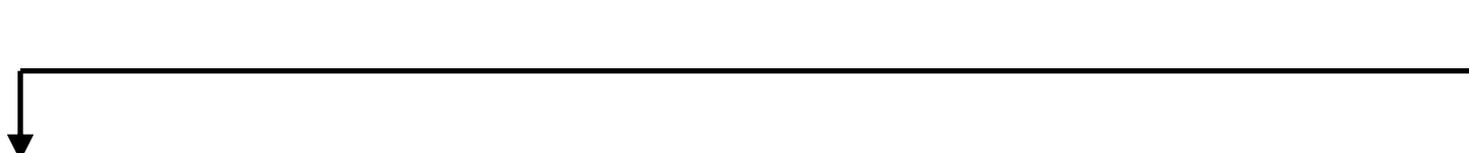


ACTION PLAN

แผนงานเริ่มต้น Initiative	แผนปฏิบัติการ Action Plan	ผู้รับผิดชอบ Person in charge	กำหนดแล้วเสร็จ Due

ตัวอย่างการแปลงแผนงานเริ่มต้นเป็นแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ (O bjective)	ดัชนีชี้วัด (M easures)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline)	ค่าเป้าหมาย (T arget)	แผนงานเริ่มต้น (I nitiative)
เพิ่มความชำนาญของพนักงาน	% พนักงานที่สำเร็จหลักสูตรการพัฒนาพนักงานต่อพนักงานทั้งหมด	90%	100%	พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับ



แผนปฏิบัติการ (A ction Plan)	กิจกรรม (A ction Steps)	ระยะเวลา เริ่มต้น - สิ้นสุด	หน่วยงานรับผิดชอบ	งบประมาณ	ผลลัพธ์ของกิจกรรม
พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผ่านระบบออนไลน์	ระบุขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนา	2 สัปดาห์	ฝ่ายบุคคลและหัวหน้าส่วนงาน		ได้รายการขีดความสามารถที่ต้องได้รับการพัฒนาของพนักงานทุกตำแหน่งภายใน...

Strategy map/BSC/Action plan



STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD		ACTION PLAN	
Process: Theme:	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
Operations Management Fast Ground Turnaround					
FINANCIAL 	<input type="checkbox"/> Profitability <input type="checkbox"/> Grow revenues <input type="checkbox"/> Fewer planes	<input type="checkbox"/> Market Value <input type="checkbox"/> Seat Revenue <input type="checkbox"/> Plane Lease Cost	<input type="checkbox"/> 30% CAGR <input type="checkbox"/> 20% CAGR <input type="checkbox"/> 5% CAGR		
CUSTOMER 	<input type="checkbox"/> Flight is on-time <input type="checkbox"/> Lowest prices <input type="checkbox"/> Attract and retain more customers	<input type="checkbox"/> FAA On-Time Arrival Rating <input type="checkbox"/> Customer Ranking <input type="checkbox"/> # Repeat Customers <input type="checkbox"/> # Customers	<input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> #1 <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> Increase 12% annual	<input type="checkbox"/> Quality Management <input type="checkbox"/> Customer Loyalty Program <input type="checkbox"/> Implement CRM System	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
INTERNAL 	<input type="checkbox"/> Fast ground turnaround	<input type="checkbox"/> Time On Ground <input type="checkbox"/> On-Time Departure	<input type="checkbox"/> 30 Minutes <input type="checkbox"/> 90%	<input type="checkbox"/> Cycle Time Optimization	◆ \$XXX
LEARNING 	<input type="checkbox"/> Develop the necessary skills <input type="checkbox"/> Develop the support system <input type="checkbox"/> Ground crew aligned with strategy	<input type="checkbox"/> Strategic Job Readiness <input type="checkbox"/> Info System Availability <input type="checkbox"/> Strategic Awareness <input type="checkbox"/> % Ground Crew Stockholders	<input type="checkbox"/> Yr 1 - 0% <input type="checkbox"/> Yr 3 - 90% <input type="checkbox"/> Yr 5 - 100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 100%	<input type="checkbox"/> Ground Crew Training <input type="checkbox"/> Crew Scheduling System Rollout <input type="checkbox"/> Communications Program <input type="checkbox"/> ESOP	◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX ◆ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX



หมวด 4

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน

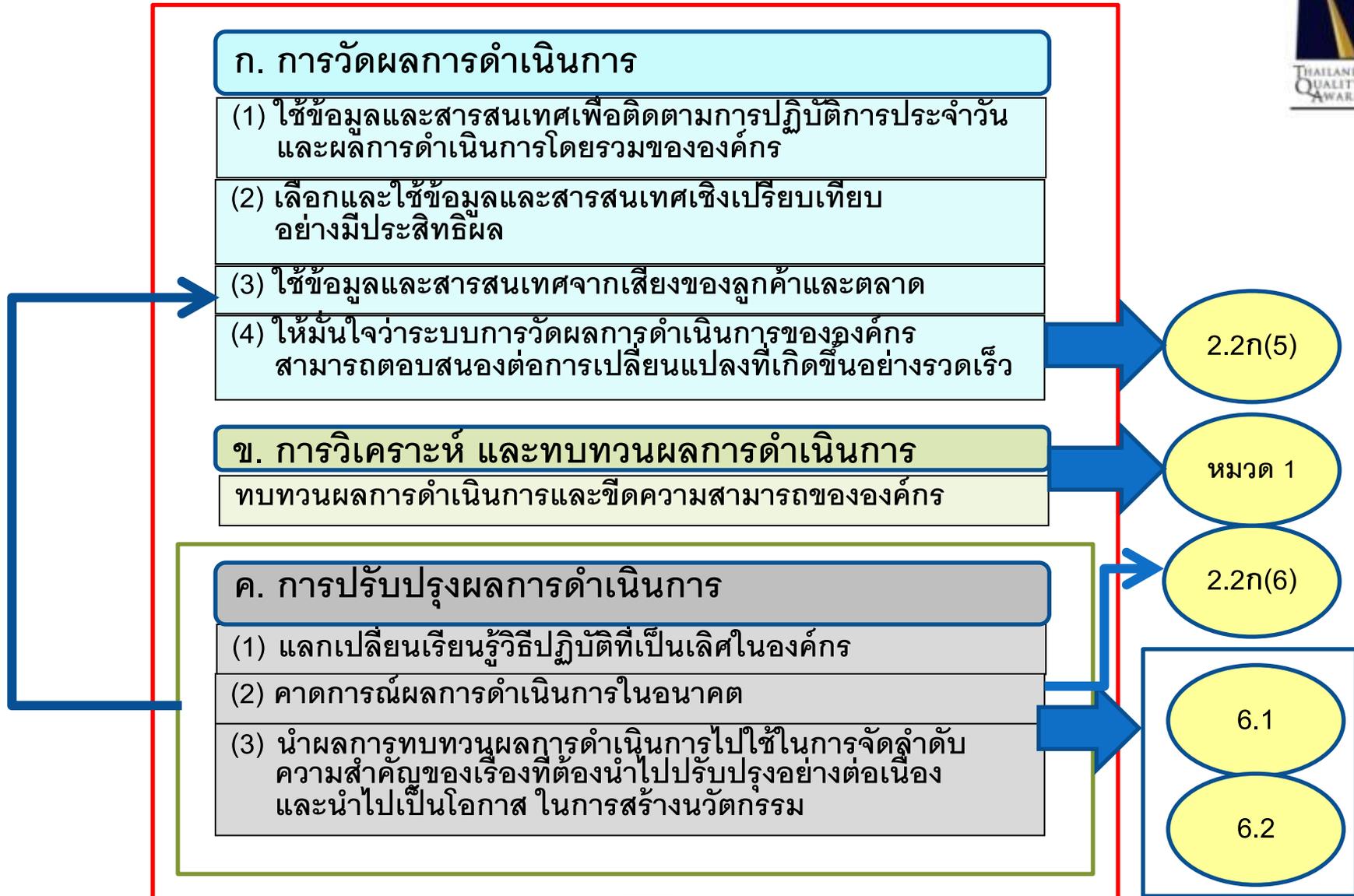
หน้า
101-107

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพ ความปลอดภัย และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ
(PERFORMANCE Measurement)

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ
(PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ
(PERFORMANCE Improvement)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้ง ตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูล และสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(PERFORMANCE Measurement)

(3) ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่มีประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (*)

(4) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่อง การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงาน หรือการปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่นๆ ขององค์กร (*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญ เพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้ กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2ข) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม
(Continuous Improvement and INNOVATION)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวน
ผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้ในการ
จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง
อย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาส ในการสร้าง
นวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอด
ลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่
การปฏิบัติไปยัง

- การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)

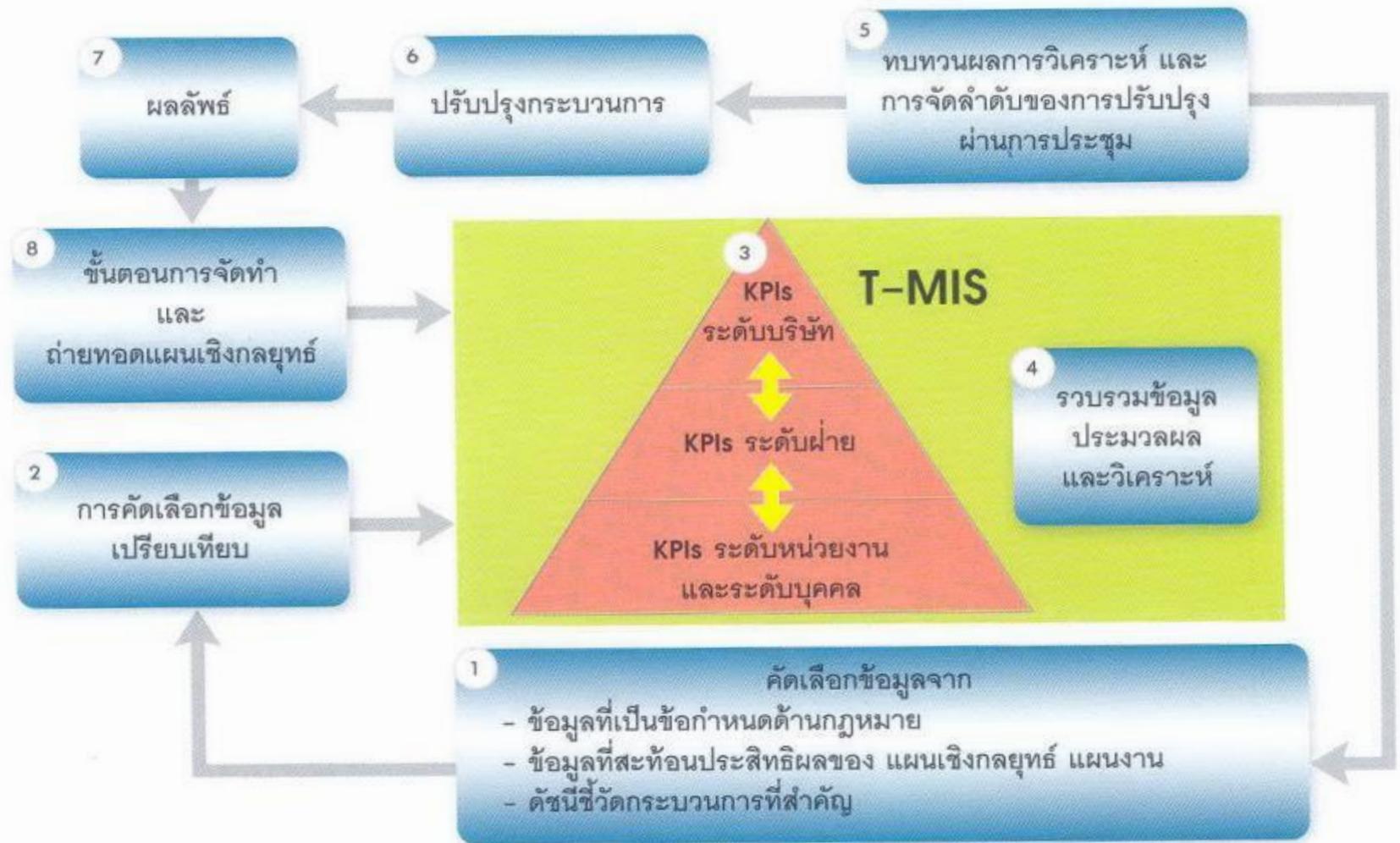


Figure 19 ระบบการวัดผลองค์กร

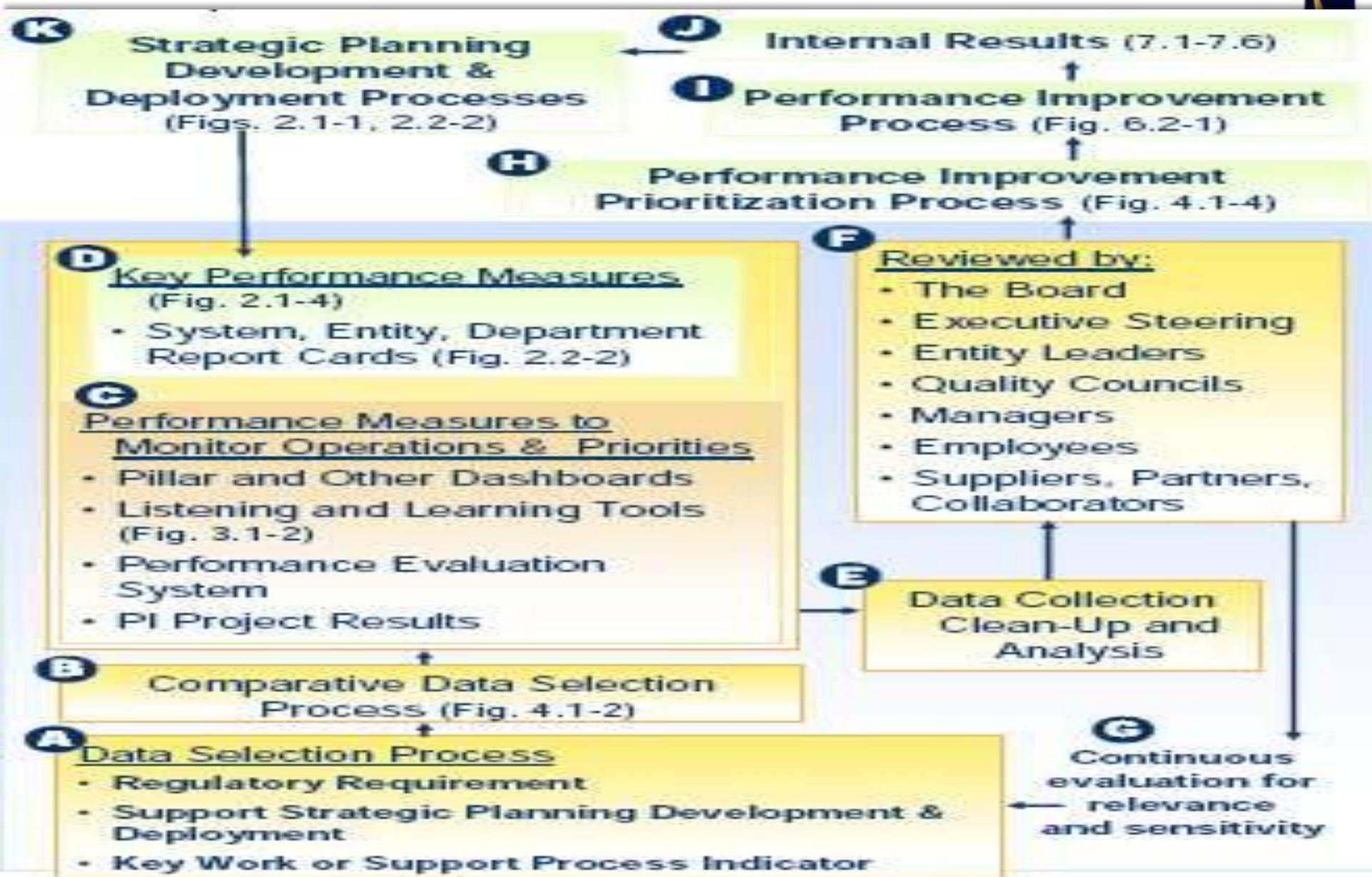


Figure 4.1-1: Performance Measurement System

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

- (1) จัดการความรู้ขององค์กร
- (2) ใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป
ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) ทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ
ขององค์กร
- (2) ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ
มีความปลอดภัย
- (3) ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน
- (4) ทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย
และใช้งานง่าย
- (5) ทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล
และสารสนเทศ มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด
ต่างๆ

7.1ข., 7.3

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ
และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

(Organizational Knowledge)

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Data, Information and Information Technology)

หน้า
101-107

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

(Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Data, Information and Information Technology)

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

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิที่เหมาะสม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนไซเบอร์ (Cybersecurity)

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Data, Information and Information Technology)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*)

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

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองของลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

1
Key Knowledge
Capture



2
Key Knowledge
Organizing



3
Key Knowledge
Storing



4
Knowledge
Sharing



5
Knowledge
Applying/
Innovating



• SU 4.2-3
COSSAI Model

หมวด 5 บุคลากร



5. บุคลากร (Workforce)



5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถ้ามถึงวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการ อีกทั้งทำให้มั่นใจว่ามีความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต

หน้า
107-111

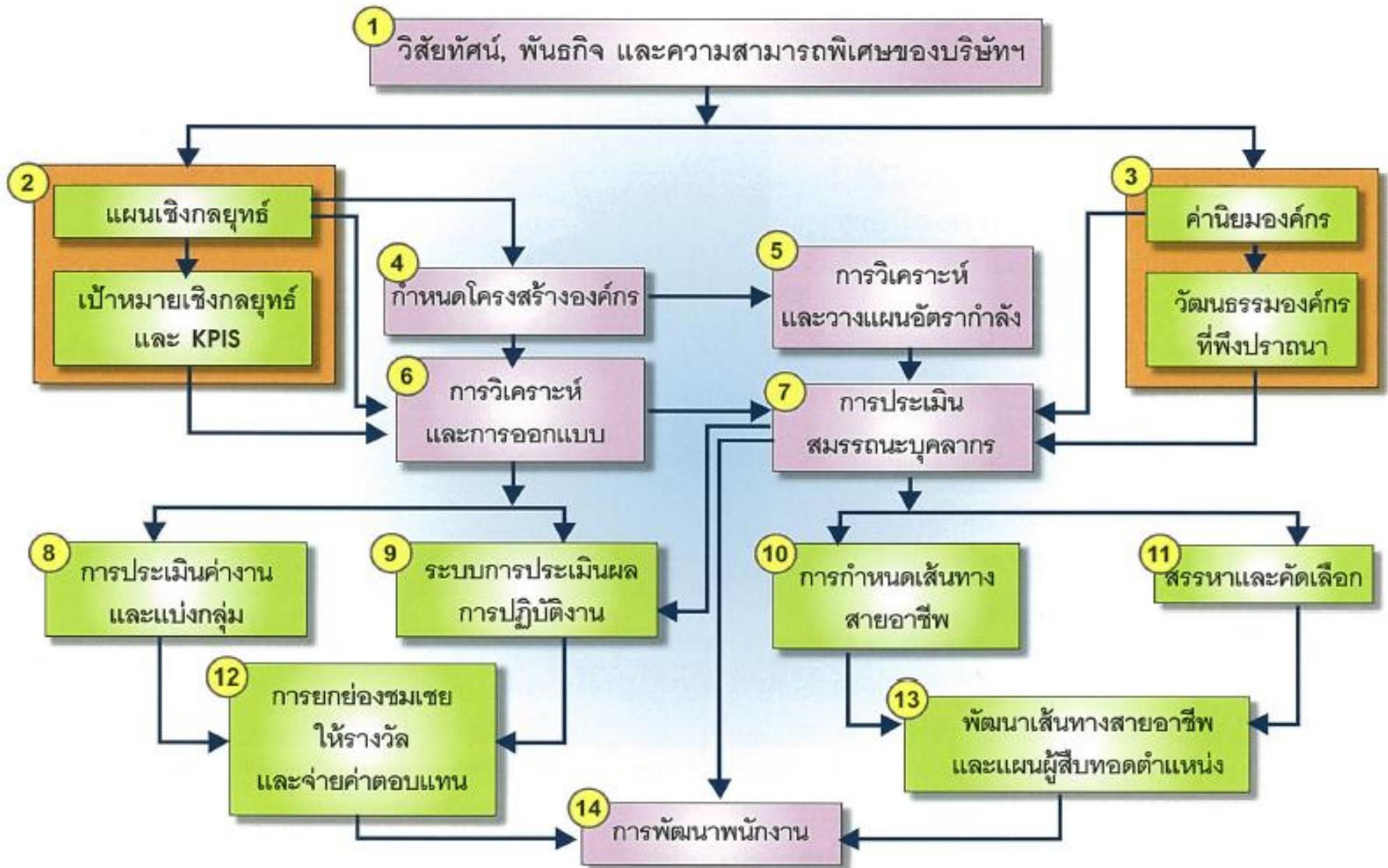


Figure 25 ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร



5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(WORKFORCE Climate)

หน้า

47

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

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

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

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(3) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ขององค์กร
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้น ลูกค้าและธุรกิจ
- มี ผลการดำเนินการ ที่เหนือกว่าความคาดหมาย

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้าน ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของ บุคลากร และขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของ บุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว
- เตรียมการและบริหาร ในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของ บุคลากร
- เตรียมบุคลากร สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและ ระบบงาน เมื่อจำเป็น

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

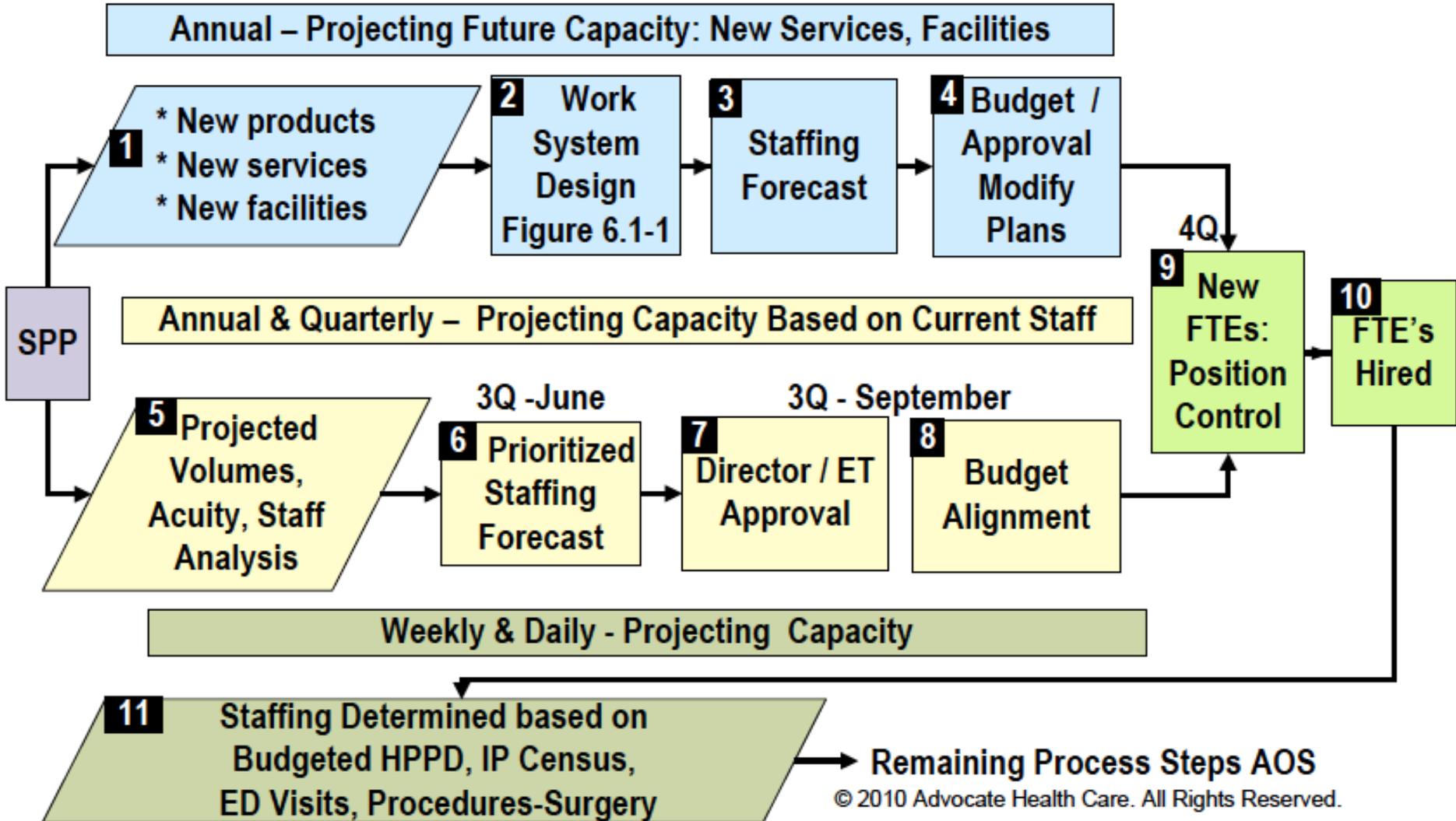
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ สวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัด และ เป้าประสงค์ ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและ ส่วน ของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

ตัวอย่าง การบริหารอัตรากำลัง



Advocate Good Samaritan Hospital, BNQA winner 2010

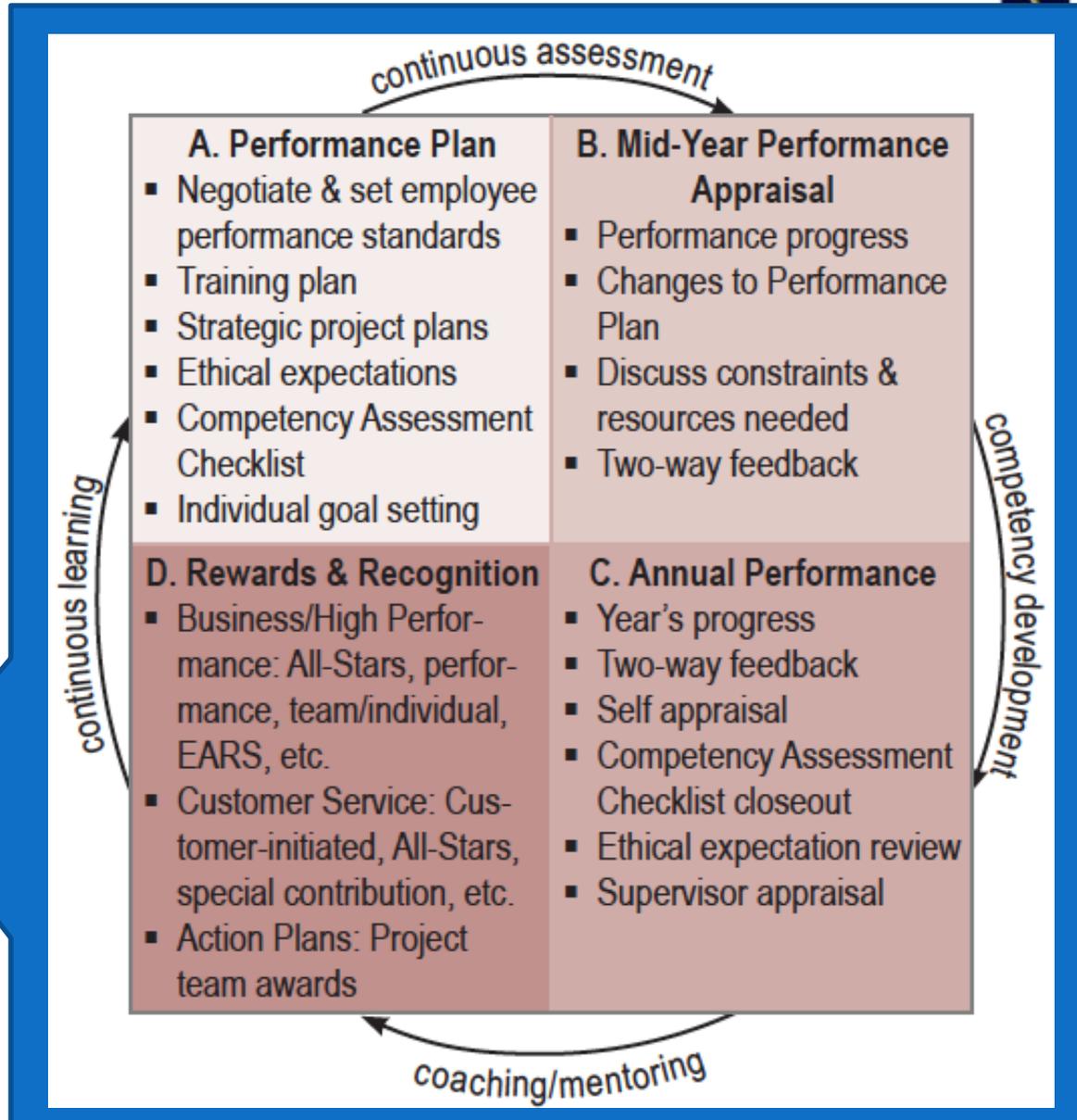
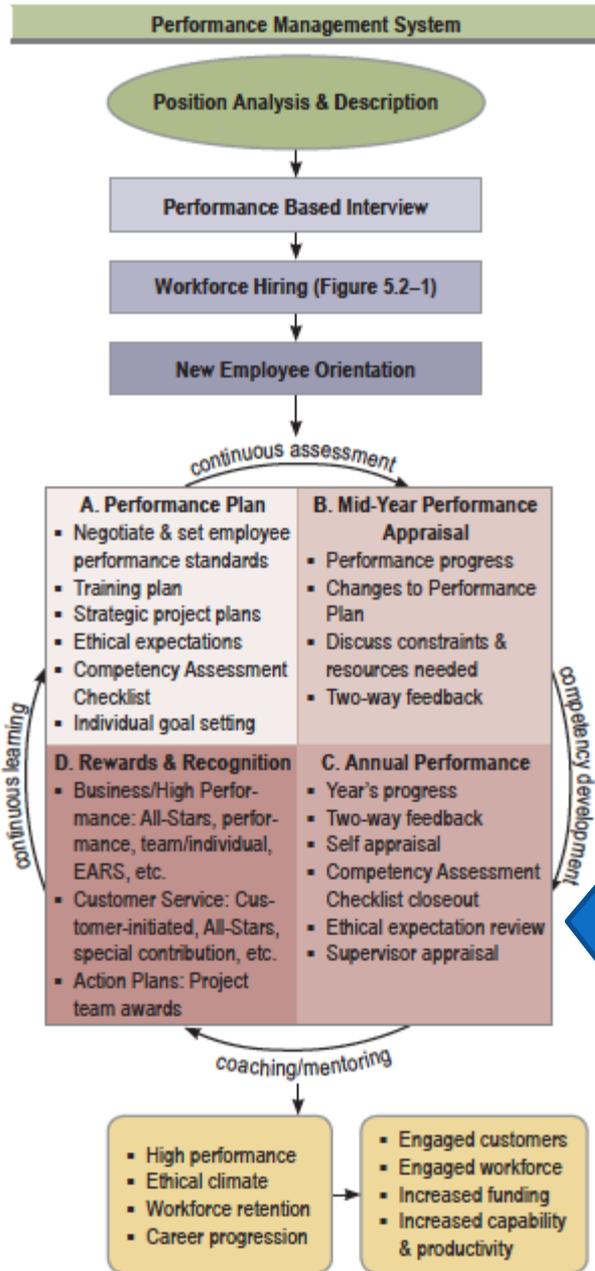
ตัวอย่าง การจัดการสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของพนักงาน



Area	Strategies (unique workforce environment)	Key Measure	Result
Health	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre-employment physicals ▪ Fitness for duty testing ▪ Flu shots ▪ Titers (blood tests) * ▪ Annual safety modules 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % physicals ▪ % TB testing 	<p>7.4-24</p> <p>7.4-24</p>
Safety	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infection control procedures ▪ Hazardous materials procedures ▪ Environmental tours ▪ Ergonomic assessments + ▪ Annual safety fair ▪ Annual safety modules ▪ Chemical inventory process ▪ RASMAS recall system ▪ Blood borne pathogen incident review 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fire drills ▪ Hand hygiene ▪ % chemical inventories 	<p>7.5-11</p> <p>7.1-28</p> <p>7.4-25</p>
Security	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 24-hour campus security ** ▪ Associate/vendor ID badges ▪ Escorts and car assistance** ▪ Code grey: combative help ▪ Card readers for access ▪ Surveillance cameras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associate satisfaction question <i>'My working conditions are safe.'</i> 	<p>7.6-8</p>
<p>* Direct care givers ** Night shift + Non-clinicians</p>			

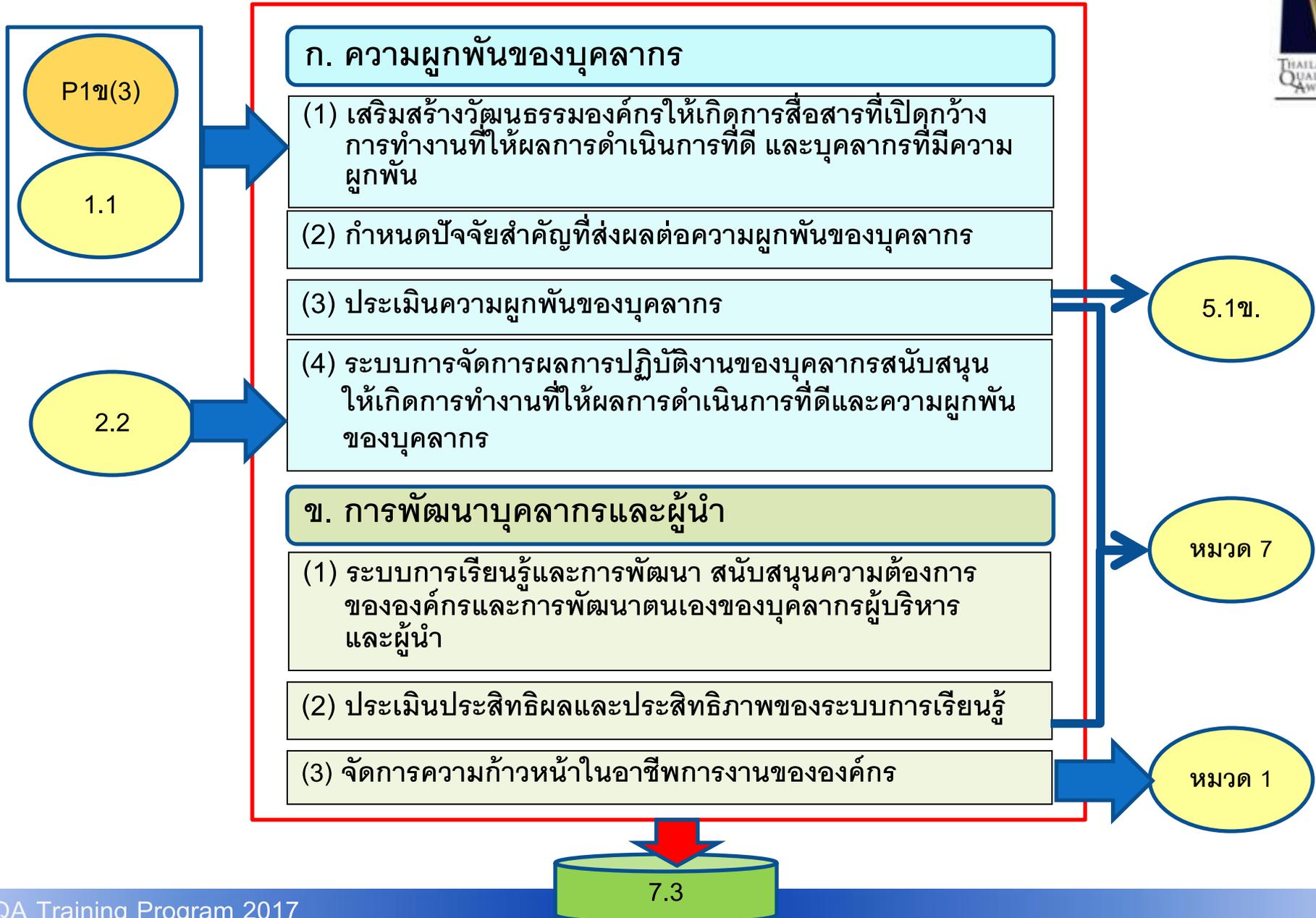
Advocate Good Samaritan Hospital, BNQA winner 2010

ตัวอย่าง Performance Management System



Veteran Affairs Clinical Research and Pharmacy Coordinating Center (VACSP), BNQA Winner 2009

5.2 ความผูกพันของบุคลากร



5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(WORKFORCE and Leader Development)

หน้า

50

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และ บุคลากรที่มีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรมและวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

(2) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(3) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร รวมทั้งความพึงพอใจ วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร อย่างไร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(4) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK Taking) ที่นำไปสู่การสร้าง นวัตกรรม
- การมุ่งเน้น ลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของ แผนปฏิบัติการ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

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

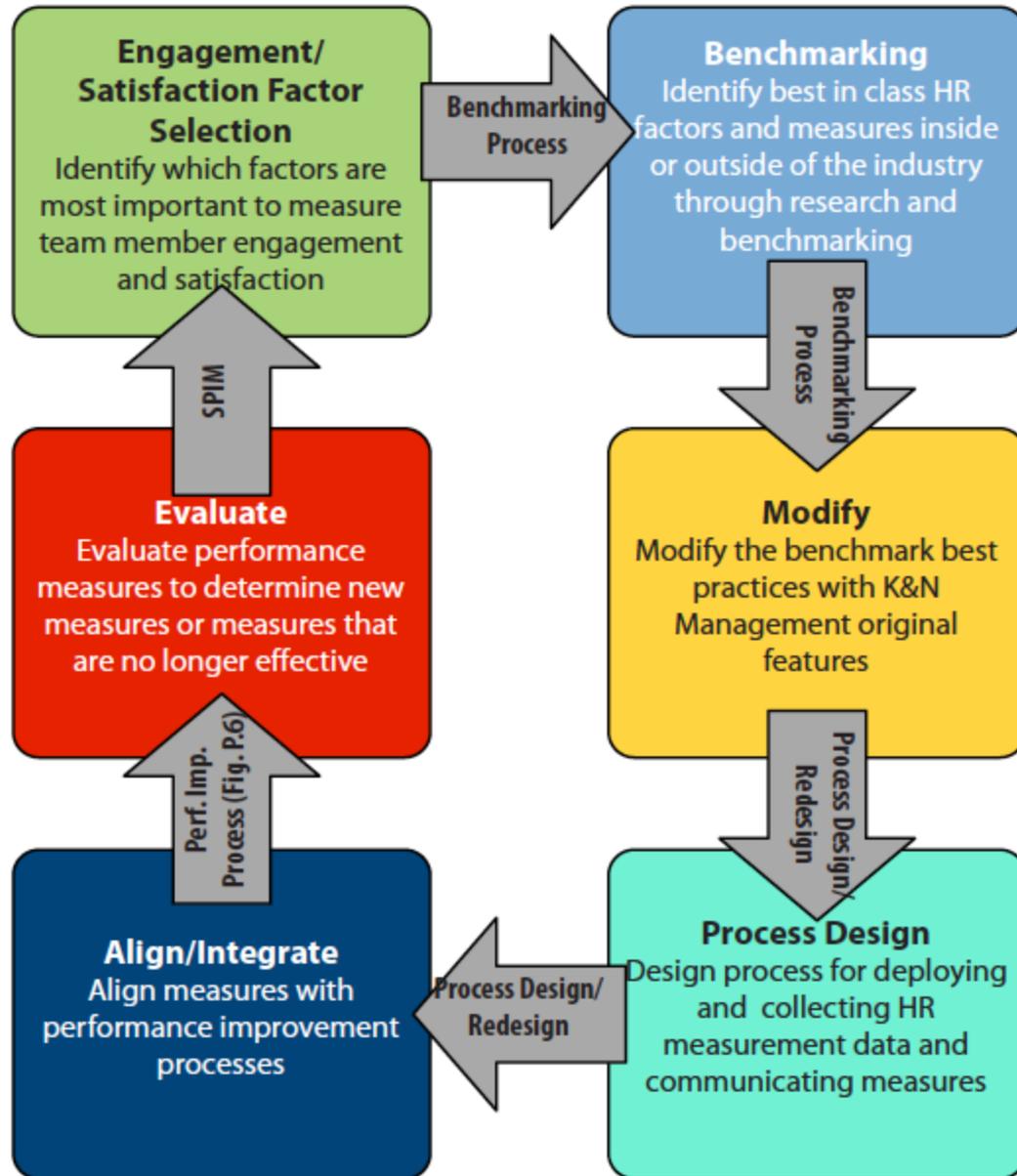
- พิจารณาถึง สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุง ผลการดำเนินการ ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสร้าง นวัตกรรม
- สนับสนุน จริยธรรม และ วิธีปฏิบัติทางธุรกิจ อย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จาก บุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีประเมิน ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับ ผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากร และกับ ผลลัพธ์ทางธุรกิจสำคัญที่รายงานในหมวด 7
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาส ในการปรับปรุง ความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

Figure 5.1 Process for Identifying TM Engagement and Satisfaction Factors



K&N Management, BNQA winner 2010

ตัวอย่าง Learning and Development System



System Addresses	How Addressed	Examples
Core competencies, strategic challenges & strategic project plans	<ul style="list-style-type: none"> Strategic planning & training Project plans (template modified to include training/education needs) 	<ul style="list-style-type: none"> Pharmaceutical Expertise: pharmacy & industry conferences Regulatory compliance: VA mandatories, ISO training Strategy map training SPEED ERP Team: Governmental Accounting AE/SAE training Gallup Briefings & Great Manager training
Performance improvement & innovation	<ul style="list-style-type: none"> Needs are identified by project plans Equipment purchased with training 	<ul style="list-style-type: none"> New equipment training Auditor training, quality tools & brown bag lunch sessions Performance Excellence: Baldrige examiner training
Ethics & ethical business practices	<ul style="list-style-type: none"> Ethical expectations Ethical behavior survey Ethics training 	<ul style="list-style-type: none"> All employees sign ethical expectations pledge annually Pilot survey program VA Rules of Behavior
Education, training, coaching & mentoring	Individual Development Plan	<ul style="list-style-type: none"> Coaching new employees Cross-training On-line education Satellite/teleconferences Tuition reimbursement
Needs & desires for learning & development	<ul style="list-style-type: none"> Periodic needs assessment Individual development plans Competency assessments 	<ul style="list-style-type: none"> Staff competency assessments Manager & employee Individual Development Plans (IDPs)
Transfer of knowledge from departing or retiring workers	<ul style="list-style-type: none"> Process documentation Matrix management Succession planning 	<ul style="list-style-type: none"> AMPs & SOPs Membership on matrix management teams Cross-training Rotational committee assignments
Reinforcement of new knowledge & skills	Competency assessments	<ul style="list-style-type: none"> Internal audits Computer labs Coaching built into contractor tasks

Veteran Affairs Clinical Research and Pharmacy Coordinating Center (VACSP), BNQA Winner 2009

หมวด 6 การปฏิบัติการ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



6. การปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

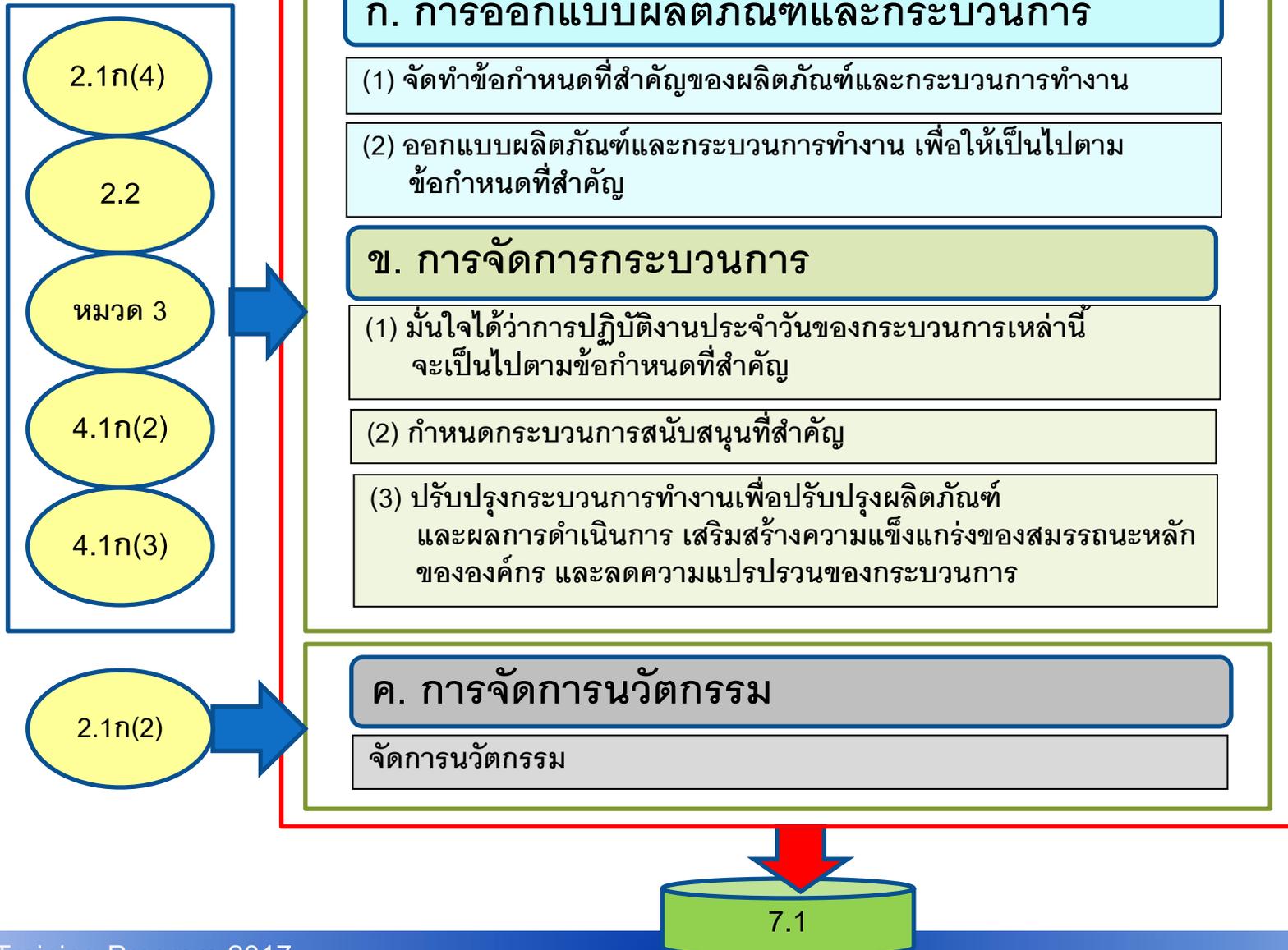
เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพมักขึ้นอยู่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

หน้า

111-115

6.1 กระบวนการทำงาน



6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ



ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
(Product and PROCESS Design)

ข. การจัดการกระบวนการ
(PROCESS Management)

ค. การจัดการนวัตกรรม
(INNOVATION Management)

หน้า
53

6.1 กระบวนการทำงาน

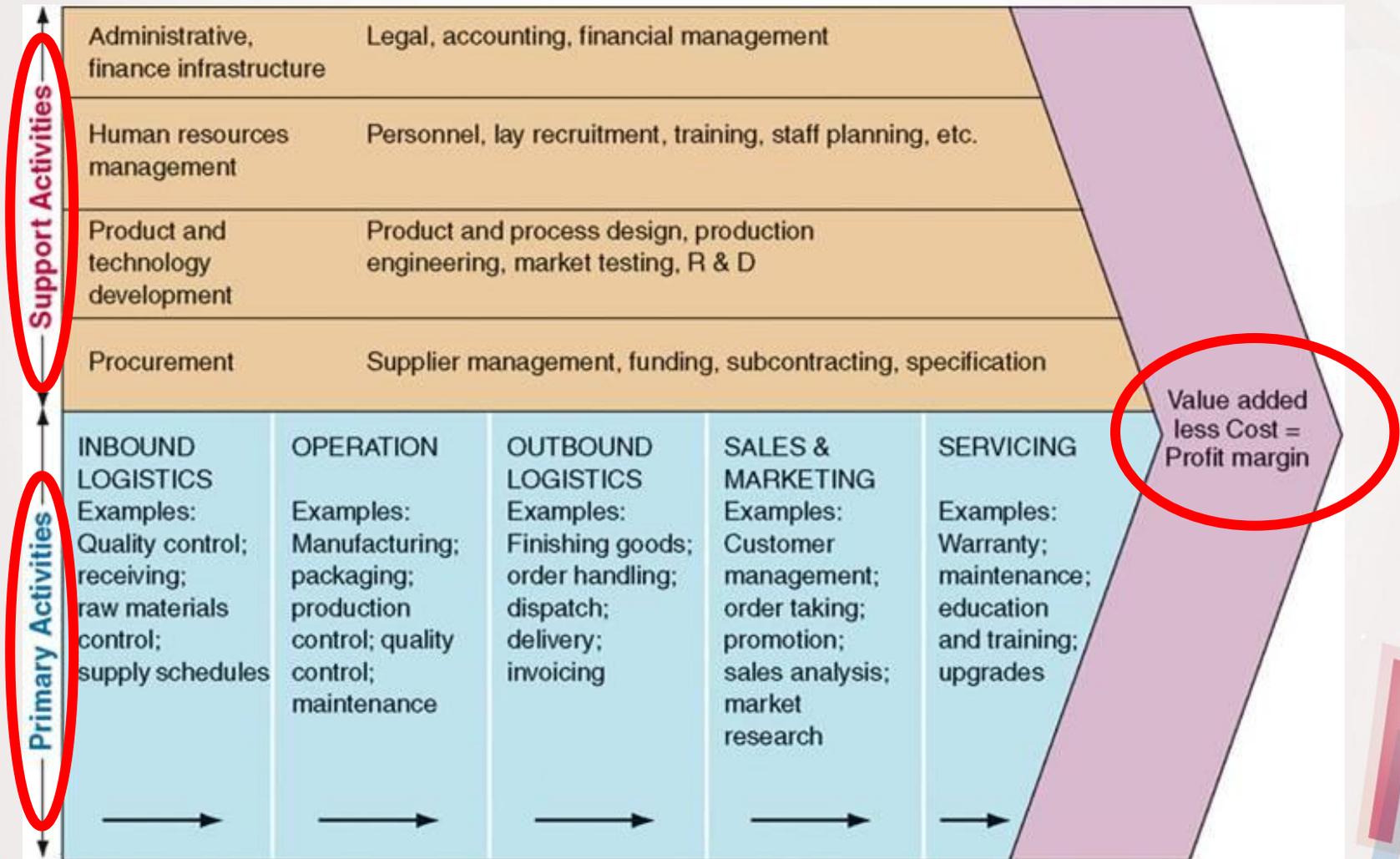
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

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

(2) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่า ในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจต้องมีมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

Value Chain Porter Model Concept

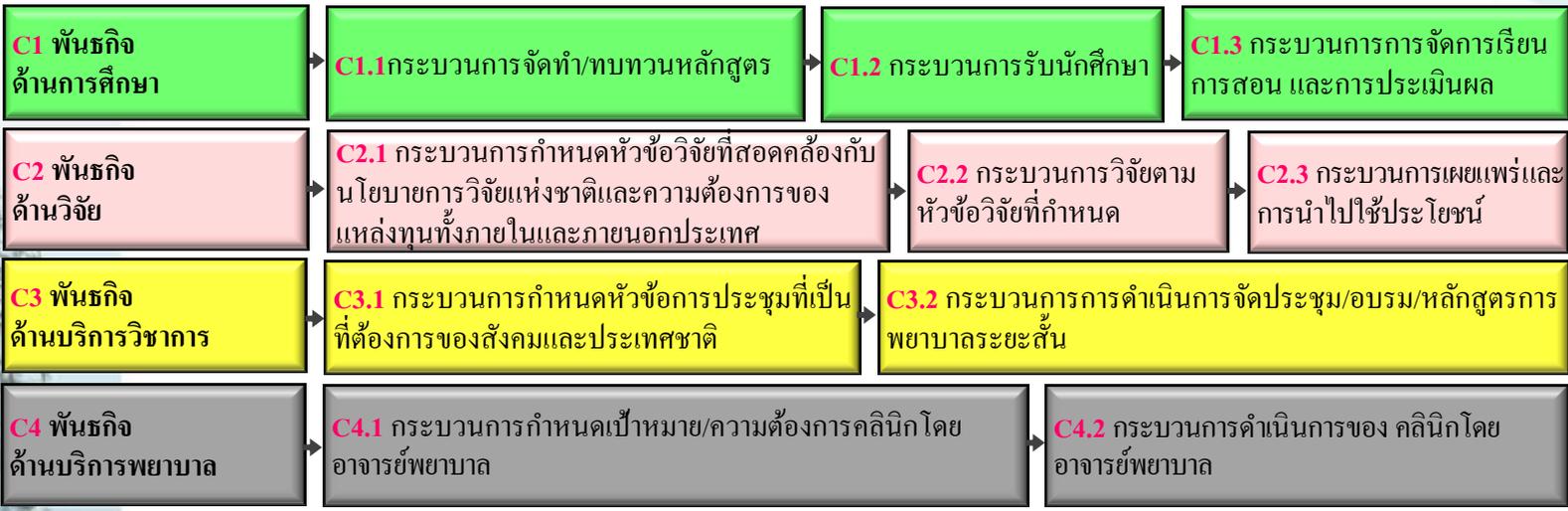


Input	Process							Output							
<p>ความต้องการและความคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> - นักศึกษา(ป.ตรี/ป.โท/ป.เอก) - บุคลากร (สายวิชาการ/สายสนับสนุน) - ผู้ปกครอง - ศิษย์เก่า - ผู้ใช้บัณฑิต 	Support Process	<p>กระบวนการวางแผนและกำกับดูแล</p>	<p>กระบวนการวางแผนและติดตามนโยบาย/งบประมาณ(งานนโยบายและแผน)</p> <p>กระบวนการควบคุมภายใน/บริหารความเสี่ยง (งานนโยบายและแผน)</p> <p>กระบวนการติดตาม/ตรวจสอบระบบประกันคุณภาพ (หน่วยQA)</p>							<p>• บัณฑิตมีคุณธรรมและคุณภาพ</p> <p>• มีงานวิจัยที่สามารถนำไปแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>• เป็นที่พึ่งพาทางปัญญาในด้านบริหารธุรกิจแก่สังคมประเทศ และภูมิภาค</p> <p>• ทำนุบำรุงประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรม</p> <p>• มีการบริหารจัดการที่ดีและพัฒนาสู่ระดับสากล</p>					
<p>นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน</p>		<p>กระบวนการสนับสนุน</p>	<p>กระบวนการบัญชีและการเงิน (งานคลังและพัสดุ)</p> <p>กระบวนการจัดการหนังสือสารบรรณ (งานบริหารและธุรการ)</p> <p>กระบวนการประชาสัมพันธ์ (งานบริหารและธุรการ)</p> <p>กระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (งานบริหารและธุรการ)</p> <p>กระบวนการจัดการและพัฒนาสารสนเทศ (หน่วย IT)</p> <p>กระบวนการจัดซื้อ/จัดจ้าง/เบิกจ่าย/จำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ (งานคลังและพัสดุ)</p> <p>กระบวนการดูแลอาคารสถานที่และยานพาหนะ (งานคลังและพัสดุ)</p>												
<p>วิศด/อุปกรณ์/ครุภัณฑ์</p>		Core Process	<p>กระบวนการหลัก (ตามพันธกิจ)</p>	<p>การผลิตบัณฑิต</p>	<p>กระบวนการรับนักศึกษา (งานบริการการศึกษา)</p>	<p>กระบวนการจัดการเรียนการสอน (งานบริการการศึกษา)</p>	<p>กระบวนการพัฒนา นักศึกษา (หน่วยพัฒนาคุณภาพ นศ.)</p>	<p>กระบวนการดูแล/สร้าง ความสัมพันธ์ กับนักศึกษา (หน่วยพัฒนาคุณภาพนศ./หน่วยวิเทศฯ)</p>	<p>กระบวนการวัด และ ประเมิน ผล (งาน บริการการศึกษา)</p>		<p>กระบวนการจบ หลักสูตร (งาน บริการการศึกษา)</p>				<p>Vision</p> <p>เป็นสถาบันชั้นนำแห่งภูมิปัญญาด้านบริหารธุรกิจ ในอนุภูมิภาค ลุ่มแม่น้ำโขง</p>
<p>งบประมาณ</p>				<p>การวิจัย</p>	<p>กระบวนการวางแผนงานวิจัย (งานวิจัย)</p>	<p>กระบวนการเสนอขอของงานวิจัย แหล่งทุน ภายใน/ภายนอก (งานวิจัย)</p>	<p>กระบวนการทำ วิจัย(งานวิจัย)</p>	<p>กระบวนการ เผยแพร่/ตีพิมพ์ งานวิจัย (งานวิจัย)</p>							
				<p>การบริการวิชาการแก่ชุมชน</p>	<p>กระบวนการวางแผนงานบริการวิชาการแก่ชุมชน (ศูนย์นวัตกรรม)</p>	<p>กระบวนการเสนอขอ จัดบริการวิชาการฯ แหล่งทุนภายใน/ ภายนอก (ศูนย์นวัตกรรม)</p>	<p>กระบวนการจัดการกิจกรรม บริการวิชาการจากแหล่ง ทุนภายใน/ภายนอก(ศูนย์นวัตกรรม)</p>								
				<p>การทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p>	<p>กระบวนการวางแผนงานทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (คณะกรรมการทํานุบำรุงฯ)</p>	<p>กระบวนการจัดกิจกรรมทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (คณะกรรมการทํานุบำรุงฯ)</p>									

Management Process

- M1** กระบวนการกำหนดและถ่ายทอดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- M2** กระบวนการเสริมสร้างค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร
- M3** กระบวนการกำกับดูแลองค์กรด้วยธรรมาภิบาล และปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- M4** กระบวนการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility : CSR)
- M5** กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นนักศึกษา ผู้รับบริการ พันธมิตรที่สำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Core Process



Support Process

- S1** กระบวนการวัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- S2** กระบวนการจัดการ สารสนเทศ ความรู้ (KM) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- S3** กระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล (ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน)
- S4** กระบวนการจัดการระบบคุณภาพ/ความเสียง /การจัดการข้อร้องเรียน
- S5** กระบวนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน
- S6** กระบวนการจัดการอาคารสถานที่ และทรัพยากรการเรียนรู้

6.1 กระบวนการทำงาน



องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ข. การจัดการกระบวนการ

(PROCESS Management)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการ นวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมิน ผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณายุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า



Figure 6.1-2
Key Learning-Centered Processes, Requirements & Measures

Learning-Centered Processes	Key Process Requirements	In-Process Measures	Measures
Curriculum	Introduce students to contemporary business knowledge and practice.	<ul style="list-style-type: none"> Review of course syllabi 	<ul style="list-style-type: none"> ETS exam results (7.1-1)
	Provide students a broad understanding of the functional areas of business.	<ul style="list-style-type: none"> Review of course syllabi 	<ul style="list-style-type: none"> ETS exam results (7.1-2)
	Prepare students to recognize ethical dilemmas and make ethical business decisions.	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of coverage in core by ethical topic Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.6-1) ETS exam results (7.1-2)
	Prepare students to address the unique issues of competing in a global business environment.	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of coverage in core by global topic Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.2-7) ETS exam results (7.1-2)
	Prepare students to use oral/written communication skills in a business environment.	<ul style="list-style-type: none"> Amount & types of oral communication in core Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.1-6)
	Provide students with the knowledge of business technology and the opportunity for application.	<ul style="list-style-type: none"> Amount & types of technology usage in core Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.2-8) EBI Alumni Survey (7.1-9)
	Introduce students to business information resources and their application.	<ul style="list-style-type: none"> Amount & types of info. resources usage in core Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.2-9)
	Prepare students to work in a demographically diverse business environment.	<ul style="list-style-type: none"> Amount/type of diversity coverage in core Review of course syllabi by each department 	<ul style="list-style-type: none"> ETS exam results (7.1-2)
Technology	Provide students with access to a broad array of existing and emerging business technologies.	<ul style="list-style-type: none"> Upgrade/replacement schedule in student labs, classrooms, and offices 	<ul style="list-style-type: none"> EBI UG Business Exit Study (7.2-8, 10, 11) EBI Faculty Survey (7.4-10)
Faculty Evaluation	Ensure faculty are academically and/or professionally qualified.	<ul style="list-style-type: none"> Amount and types of intellectual contributions (i.e., refereed works) 	<ul style="list-style-type: none"> % academically or professionally qualified (7.4-1, 2, 5)

Figure 6.2-1
Key Support Processes, Requirements & Measures

Process	Key Process Requirements	In-Process Measures	Measures
Admissions	Accuracy of and ability to convey information to recruits	<ul style="list-style-type: none"> • Number of applicants • Attendance at Preview Days Sessions 	<ul style="list-style-type: none"> • Number—new admits (7.3-9) • Quality—new admits -Avg. ACT, number of Finley Scholars, and transfer GPA (7.5-1, 2, 3; 7.3-7)
Career Services	Quantity/quality of employers recruiting on campus; Development of job search skills	<ul style="list-style-type: none"> • Number of CAP participants • Number of recruiters visiting campus/career fairs 	<ul style="list-style-type: none"> • Placement rates (7.5-6) • Employer satisfaction (7.1-4, 5; 7.2-3, 15, 18)
College Transition Center	Accuracy of information provided to students; information timeliness	<ul style="list-style-type: none"> • Number of suspended MCB students advised • Number of pre-business students (new measure) 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of suspended students regaining MCB eligibility and returning to major (7.5-7)
Information Technology	Reliability	<ul style="list-style-type: none"> • Support call turn-around time 	<ul style="list-style-type: none"> • User satisfaction (7.2-8, 10; 7.4-10)
Library	Access to information	<ul style="list-style-type: none"> • Usage measures 	<ul style="list-style-type: none"> • Student satisfaction (7.5-7) • Graduation rate (7.5-7)
Advising Center	Provide timely and accurate information	<ul style="list-style-type: none"> • Number of visitors to advising & reasons for visit 	<ul style="list-style-type: none"> • Student satisfaction (see 7.2)
UNC Foundation	Efficient/effective accounting; Effectiveness working with donors	<ul style="list-style-type: none"> • Number of donor interaction opportunities (i.e., visits) 	<ul style="list-style-type: none"> • No financial audit problems (7.6) • Dollars donated to MCB (7.3-3)

Process	Input Sources/Feedback	Requirements	Key Measures
<i>Financial Services</i>	<ul style="list-style-type: none"> - RLC Leaders' directions (I,E) - Students (E) - DCCCD Svcs & Board inputs, requirements, audits (I,E) - Regulatory agencies' reqs. (E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Careful planning and monitoring of expenditures - Efficient and effective use of revenues 	<ul style="list-style-type: none"> - # reimbursable contact hours - % budget spent by costs - % budget expended - Total fund balance - NLSSI results
<i>Facilities Services</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Faculty & staff requests (I,E) - Student requests (I,E) - Regulatory inputs (E) - Safety audit (I) - Committee input (I) 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiveness - Student/workforce safety - Meet regulatory requirements - Operational efficiency - Campus aesthetics 	<ul style="list-style-type: none"> - Custodial Advisory Comm. - Energy conservation - Meet regulatory requirements - NLSSI results - Facilities Services Survey
<i>Information Technology</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Committee/leadership input (I) - Students (E) - DCCCD standards (E) - District IT Committee inputs (E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Timely information access - Infrastructure currency - Expenditures within budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Campus Quality Survey - % computers meeting stds - % budget technology expense - NLSSI results
<i>Supplier/Partner Relationships Bookstore, Food Service, Custodial, Copying, Computer hw/sw</i>	<ul style="list-style-type: none"> - DCCCD standards (E) - RLC Leaders' directions (I,E) - Faculty/staff requests (I) - Community requests (I) - Regulatory inputs (I,E) - Supplier/partner score card (I,E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiveness - Timely public relations - Healthy & safe students/workforce - Operational efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> - Fund 12 and Fund 13 income - # complaints - Employee health & safety compliance with external stds - Utility costs/sf - kWhs/sf
<i>Employee Services and Professional Dev.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Employee requirements (I,E) - Leadership direction (I,E) - Regulatory requirements (E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Employee diversity - Employee retention - Employee development - Healthy and safe employees 	<ul style="list-style-type: none"> - Employee satisfaction/turnover - Employee diversity - Employee learning - Employee health & safety
<i>Institutional Research and Effectiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Leadership input (I,E) - Faculty/staff (E) - Departmental research requests (I) 	<ul style="list-style-type: none"> - Timely and accurate information and analysis for data-informed decisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Campus Quality Survey - Monthly KPI & QEP feedbk - # studies and cycle time

(I) = in-process measure, (E) = end-process measure

Figure 6.2A– Sample Key Support Processes, Inputs, Requirements, and Key Measures

ตัวอย่าง กระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดและตัววัด



Key Business Process	Key Requirements	Performance Measures	Results
Leadership Processes			
Mission Action Planning Process	Strategic Objective Achievement	Action Plan accomplishment	7.1-25
Governance Process		Fiscal, legal, ethical	7.4-3
Key Community Support		Key Community Support	7.4-4,5,6
Product Development Processes			
DR-approval Process	Products compliant with LCMS doctrine, delivered on schedule with good value	DR compliance	7.1-1
Templated production processes		Product/Promo On-Time Starts	7.1-4
		Product/Promo On-Time Completes	7.1-5
		Project budget adherence	7.1-7
		Product Satisfaction Survey Cards	7.2-2
Customer Care Processes			
Voice of the Customer	Customers loyal to CPH products	Customer Service Satisfaction	7.2-1,3
		Customer Engagement	7.2-5
Complaint Management		Orders/Complaint	7.2-4
Customer Relationship Management Process		Personal contacts	7.2-6
Product Benefit — Promotions Process		Home Revenue	7.5-10
Sales, Marketing		# New Customer Accounts	(On-site)
Order-taking Process		Retail phone service level	7.1-2
Accounts Rec Management Process		AR days outstanding	7.5-3
Distribution Processes			
Vendor Performance Process	High-quality product, matching customer order, in timely manner	Vendor certification results	7.1-9
		Inventory accuracy	7.1-18
Order-fulfillment accuracy		% order accuracy	7.1-13
Shipping processes		Shipping standards	7.1-6

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

2.2

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

ควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จัดการห่วงโซ่อุปทาน

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะ
ฉุกเฉิน

(1) ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย

(2) ทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ
หรือภาวะฉุกเฉิน

2.2ข.

7.1

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ



ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
(PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
(Supply-Chain Management)

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน
(Safety and Emergency Preparedness)

หน้า
56

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล อื่นๆ มาใช้ในการพิจารณา กระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสีย ผลิตภาพของลูกค้า ให้น้อยที่สุด (*)
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบ กระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (*)
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของ ลูกค้า

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

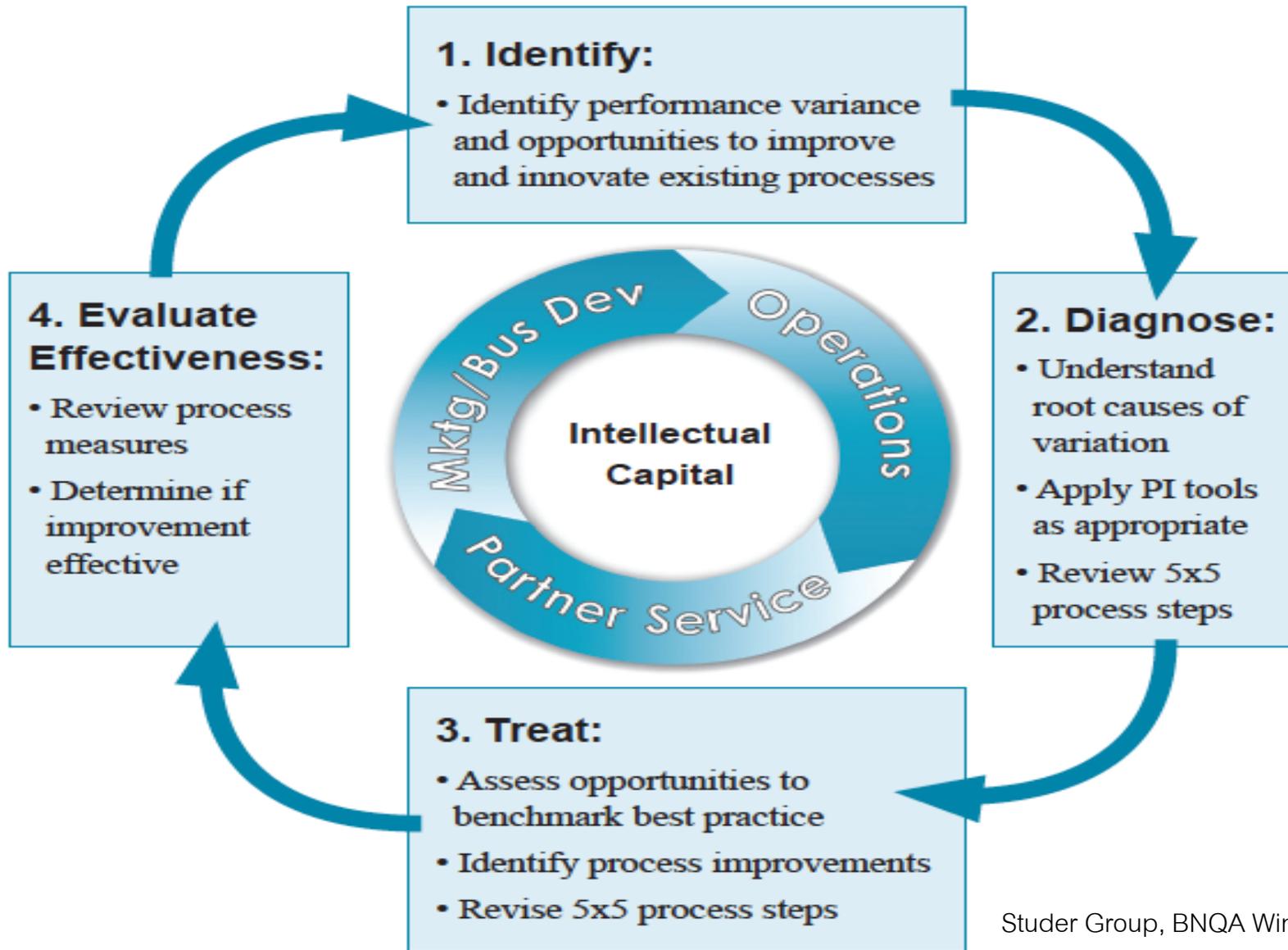
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

(1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุ ของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างไร ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและ พันธมิตรอย่างไร

Figure 6.2-2: Process Improvement Model



Studer Group, BNQA Winner 2010



พระราชวังต้องห้าม กรุงปักกิ่ง ประกาศขายตั๋วออนไลน์แล้ว 100%
พนักงานขายตั๋วกว่า 100 ชีวิตตกงานในทันที!
โรงพิมพ์ก็ขาดรายได้จากการพิมพ์ตั๋ววันละ 80,000 ใบ

#ที่คุณต้องระวัง ไม่ใช่แค่คู่แข่งเท่านั้น แต่ยังรวมถึงยุคสมัย!

โรงงานยาสูบ นำร่องชำระค่า
อาหาร-เครื่องดื่ม ด้วยระบบ
QR Code แทนการใช้เงินสด
วันที่ 13 พฤศจิกายน 2560 - 17:59 น.

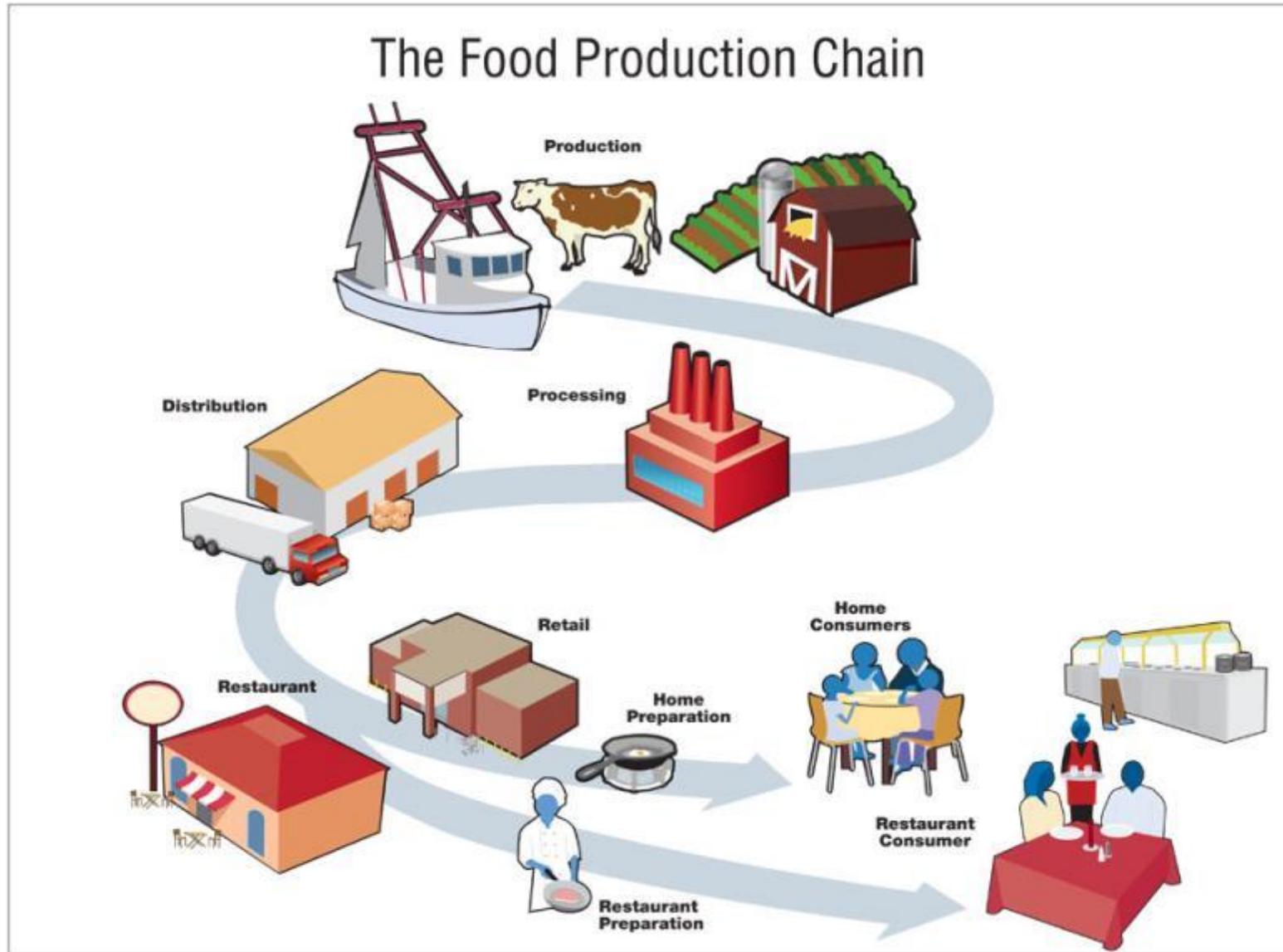
2 SHARES [Facebook] [Twitter] [G+] [LINE]





มันง่ายสะดวกและรวดเร็ว
โพสต์เมื่อ 18/05/2017 11:10 น.

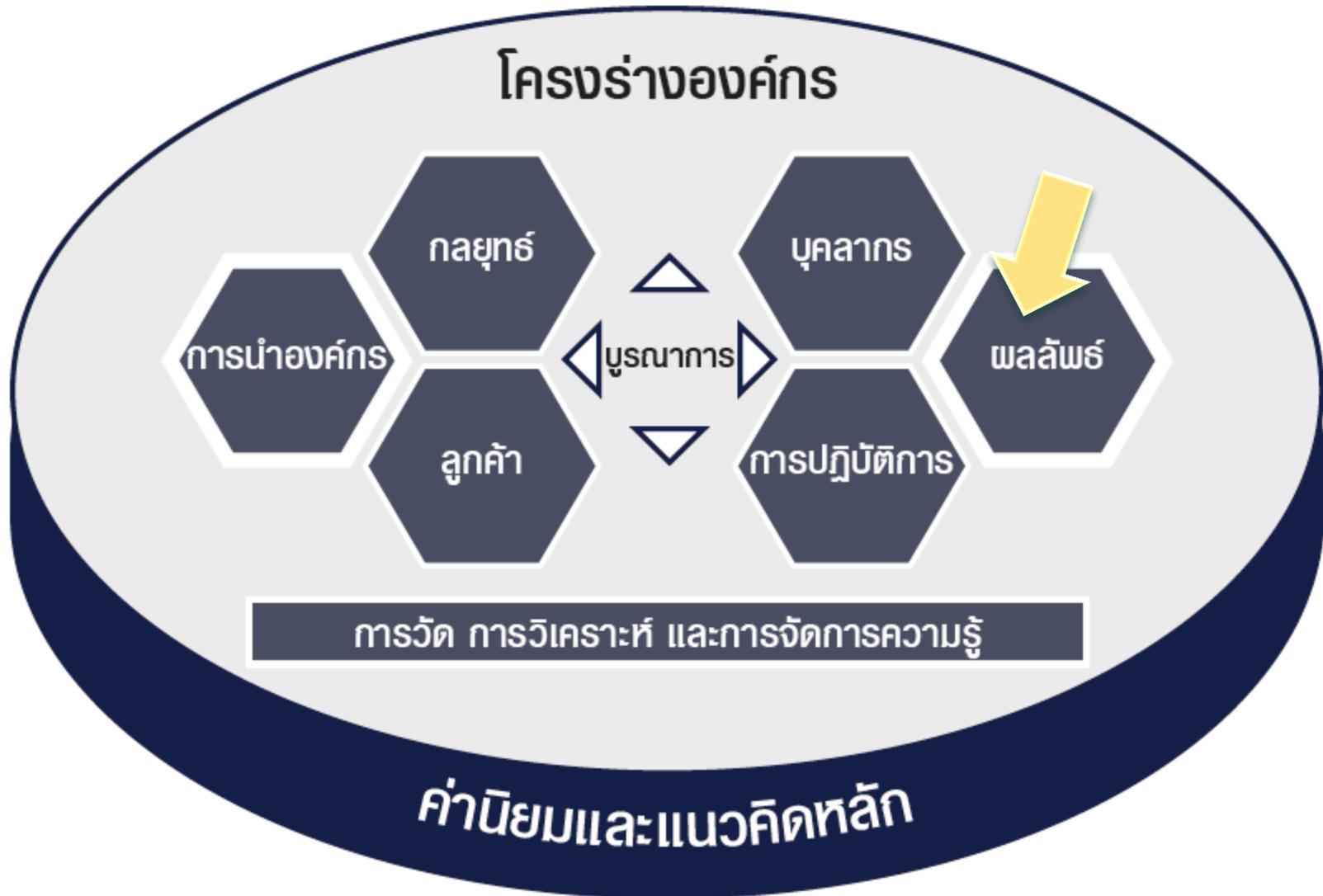




หมวด 7 ผลลัพธ์



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



Top 200 universities in the world 2018

Click each institution to view its full World University Rankings 2018 results

World University Rank 2018	World University Rank 2017	University	Country/Region
1	1	University of Oxford	United Kingdom
2	4	University of Cambridge	United Kingdom
=3	2	California Institute of Technology	United States
=3	3	Stanford University	United States
5	5	Massachusetts Institute of Technology	United States
6	6	Harvard University	United States
7	7	Princeton University	United States
8	8	Imperial College London	United Kingdom
9	=10	University of Chicago	United States
=10	9	ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich	Switzerland
=10	13	University of Pennsylvania	United States

The best universities in Asia 2017: the top 100

2017 Asia ranking	2016 Asia Ranking	University	Country	World University Rank
1	1	National University of Singapore	Singapore	24
2	2	Peking University	China	29
3	5	Tsinghua University	China	35
4	2	Nanyang Technological University	Singapore	54
5	4	University of Hong Kong	Hong Kong	43
6	6	Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong	49
7	7	University of Tokyo	Japan	39
8	10	Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST)	South Korea	89
9	9	Seoul National University	South Korea	72
10	8	Pohang University of Science and Technology	South Korea	104
11	13	Chinese University of Hong Kong	Hong Kong	76

THE IMD WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2016

WCY 2016	Country	WCY 2015	Change	WCY 2016	Country	WCY 2015	Change
1	Hong Kong	2	▲ 1	19	Malaysia	14	▼ 5
2	Switzerland	4	▲ 2	20	Finland	20	-
3	US	1	▼ 2	21	Israel	21	-
4	Singapore	3	▼ 1	22	Belgium	23	▲ 1
5	Sweden	9	▲ 4	23	Iceland	24	▲ 1
6	Denmark	8	▲ 2	24	Austria	26	▲ 2
7	Ireland	16	▲ 9	25	Mainland China	22	▼ 3
8	Netherlands	15	▲ 7	26	Japan	27	▲ 1
9	Norway	7	▼ 2	27	Czech Republic	29	▲ 2
10	Canada	5	▼ 5	28	Thailand	30	▲ 2
11	Luxembourg	6	▼ 5	29	South Korea	25	▼ 4
12	Germany	10	▼ 2	30	Lithuania	28	▼ 2
13	Qatar	13	-				
14	Taiwan	11	▼ 3				
15	UAE	12	▼ 3				
16	New Zealand	17	▲ 1				
17	Australia	18	▲ 1				
18	United Kingdom	19	▲ 1				

THAILAND PERFORMANCE



Source: IMD

POSTgraphics

Competitiveness Breakdown: Thailand

Methodology / Overall Ranking

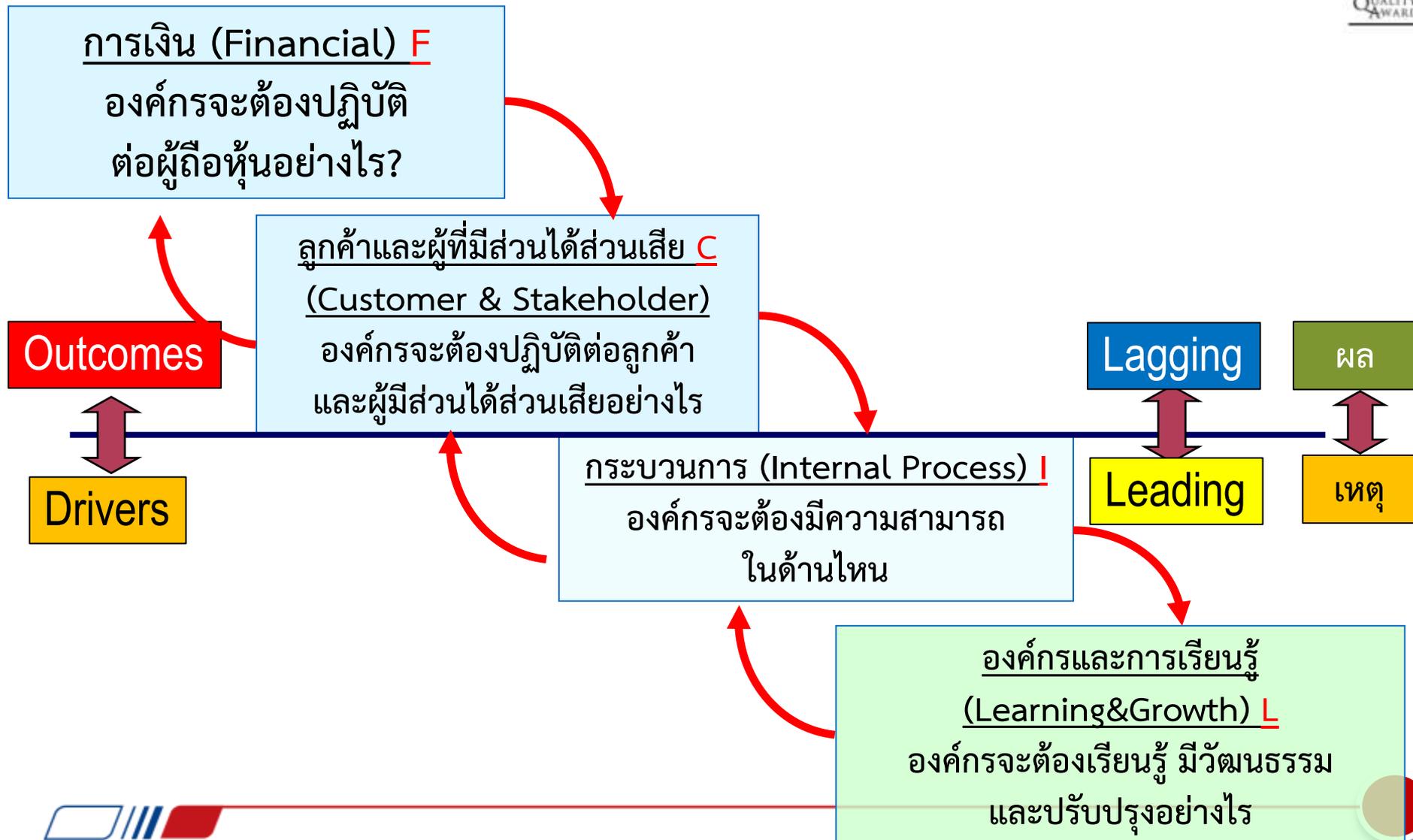


IMD WORLD
COMPETITIVENESS
CENTER



OVERALL RANKING
28th
Out of 61

ความสอดคล้องและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล Alignment, Cause and Effect Relationship



หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์ C2 และกระบวนการ P

(Product and Process Results)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า C1

(Customer-Focused Results)

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร L

(Workforce-Focused Results)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

(Leadership and Governance Results)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด F

(Financial and Market Results)

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว

หน้า

116-121

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพันและการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 7 ผลลัพธ์

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:

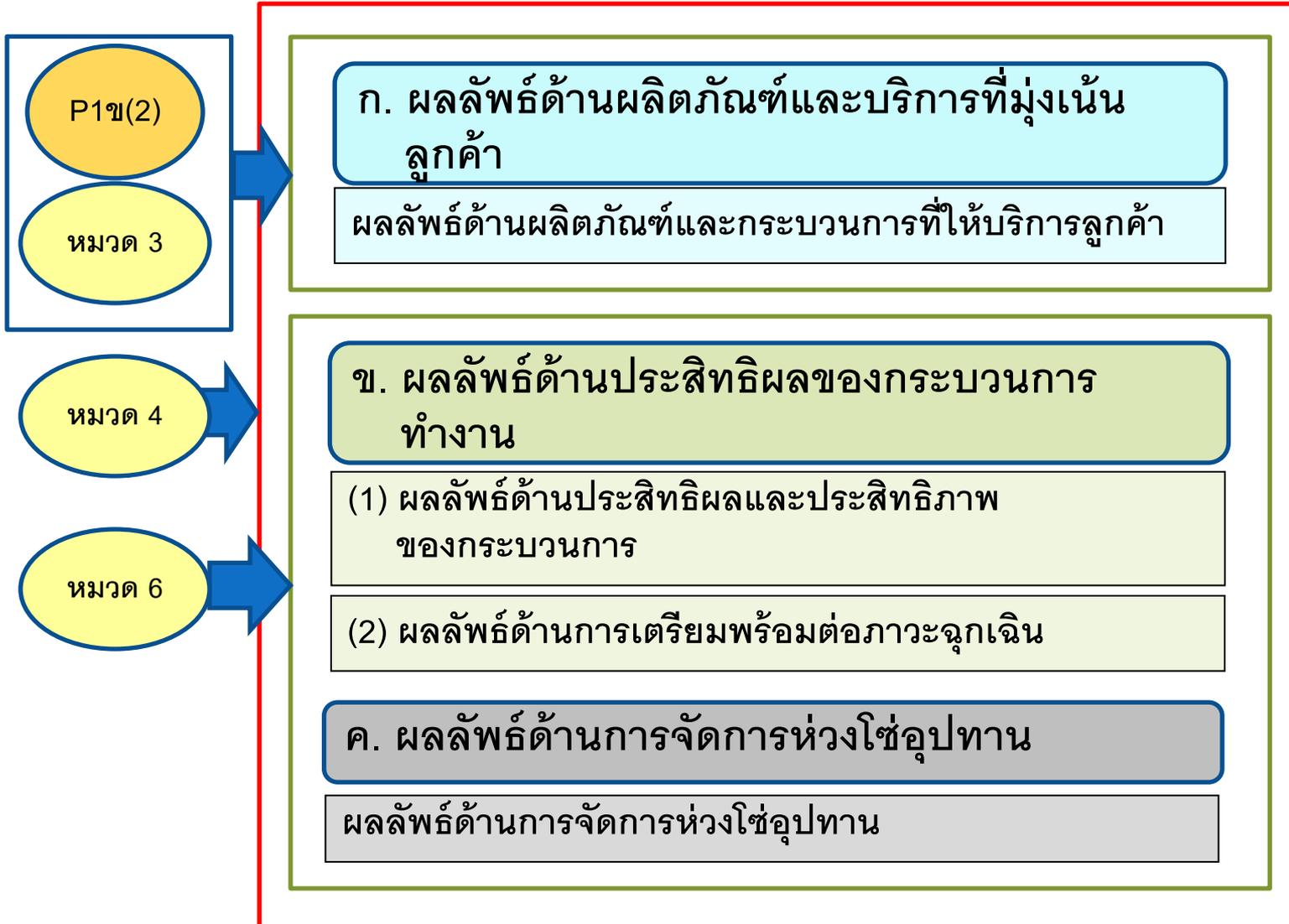
ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า
(CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
(WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
(Supply-Chain Management RESULTS)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ



7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญ และตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*)

หมายเหตุ 7.1ก

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ข(2) และ 3.2ก

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน และ แนวโน้ม ของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงาน และ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา และ ตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้าน ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ นวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับ ผลการดำเนินการของคู่แข่ง และ องค์กรอื่นที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร (*)

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของ ตัววัด หรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญของ ประสิทธิผลในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 7.1ข

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายใน และการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ

หน้า
60

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กร เป็นอย่างไร

หน้า

60

หมายเหตุ 7.1ค

ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้าน อาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถปรับให้อยู่ในรูปแบบการรายงานแนวโน้มได้ ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบ อาจเป็นจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบ ซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือความซับซ้อน ของคุณสมบัติ หรือการร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้ องค์กร ควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

หมายเหตุ 7.1ค

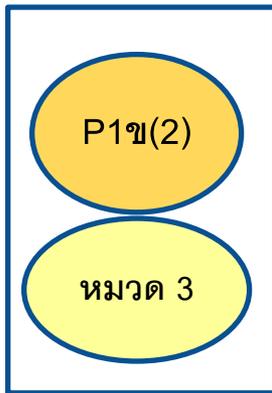
ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงผลการ ตรวจสอบประเมินผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับ ของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่มาจากภายนอก ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (Subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบปลายทาง ที่ให้แก่ลูกค้า

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า:

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
(CUSTOMER-Focused RESULTS)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า



ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของ
ลูกค้า

(2) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า:

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(CUSTOMER-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และ ส่วนตลาดอย่างไร (*)

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และ ส่วนตลาดอย่างไร (*)

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า:

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

หน้า

61

หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข(2)) รวมทั้ง วิธีการและข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

หมายเหตุ 7.2ก(1)

ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง และขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร จากลูกค้าของคู่แข่ง และจากองค์กรอิสระ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

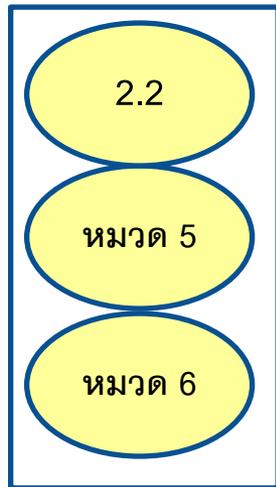
ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

(WORKFORCE Focused RESULTS)

หน้า

62

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- (1) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- (2) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน
- (3) ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- (4) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE Focused RESULTS)

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(2) **บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)** ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(3) **การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT)** ผลลัพธ์ด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

(4) **การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)** ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

หน้า

63

หมายเหตุ 7.3

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 7.3

องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*)

หมายเหตุ 7.3ก(3)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 5.2ก(3)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

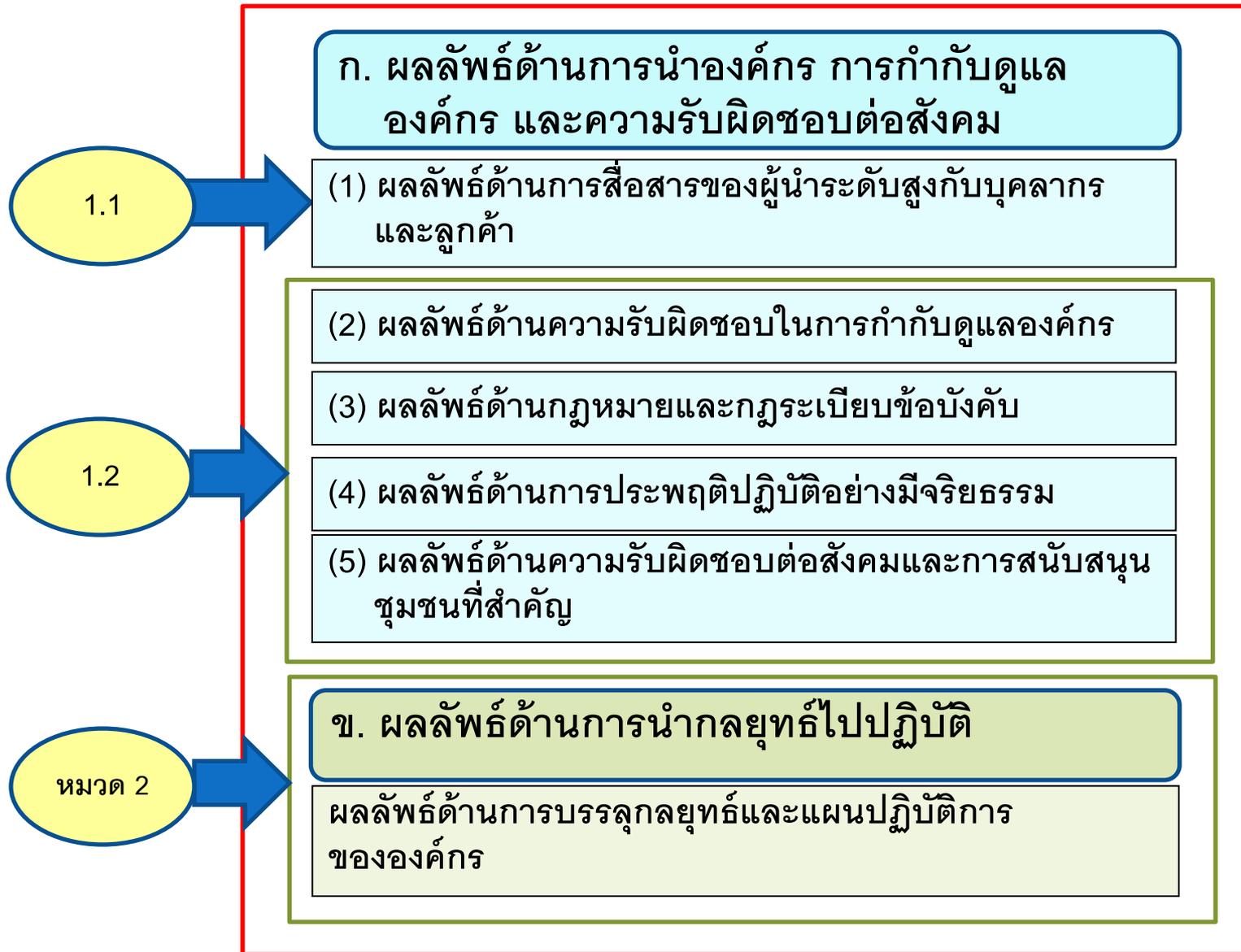
ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร
และความรับผิดชอบต่อสังคม

(Leadership, GOVERNANCE and Societal Responsibility RESULTS)

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Strategy Implementation RESULTS)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร

และความรับผิดชอบต่อสังคม

(Leadership, GOVERNANCE and Societal Responsibility RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์
ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร
และลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัด
หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของ
ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้าง
ความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เพื่อถ่ายทอด
วิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติการกระตุ้น
ให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และ
การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงาน
ต่างๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)
ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแล
องค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้ม
ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแล
องค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายใน
และภายนอกเป็นอย่างไร (*)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร

และความรับผิดชอบต่อสังคม

(Leadership, GOVERNANCE and Societal Responsibility RESULTS)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร (*)

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 7.4

ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเรื่องความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร อย่างไรก็ตาม หากเป็นไปได้องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

หมายเหตุ 7.4ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

หมายเหตุ 7.4ก(2)

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 7.4ก(3)

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

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 7.4ก(4)

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

หมายเหตุ 7.4ก(5)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่รายงานไว้ใน 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หมายเหตุ 7.4ข

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

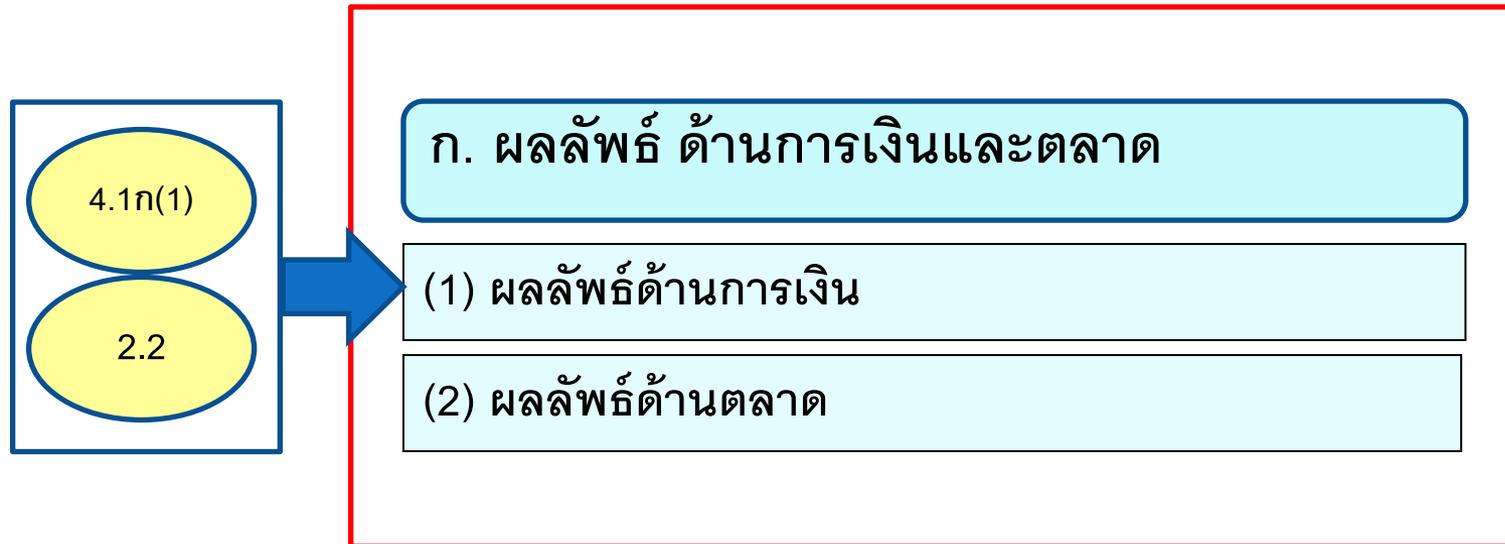
หน้า
66

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
(Financial and Market RESULTS)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด



7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(Financial and Market RESULTS)

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

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาด และกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*)

(2) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์ด้านตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาด หรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร(*)

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาด และกลุ่มลูกค้าอย่างไร(*)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด:

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ 7.5ก(1)

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

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

แนวทางในการพัฒนาองค์กรด้วย TQA

- อะไรคือเป้าหมายขององค์กร
- อะไรคือความท้าทายขององค์กร
- อะไรคือบริบทสำคัญขององค์กร

1

- เราควรต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมบ้าง

4

- การบริหารงานของเราเป็นระบบแล้วหรือยัง
- ระบบของเรามีประสิทธิผลดีเพียงพอที่ทำให้เราบรรลุเป้าหมายหรือไม่

2

- เราเข้าใจถึงเป้าหมายมากขึ้นหรือไม่
- เราเอาชนะความท้าทายได้หรือไม่

3

ข้อคิด ปิดท้าย



*การปรับปรุงองค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
คือ การพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ*