World Class Standard School

BE

การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
: Thailand Quality Award (TQA)



ศุภชัย เมืองรักษ์
ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

Did You Know ?

" If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing. "

W. Edwards Deming

กรุณาตอบคำถาม

BE

1. เป้าหมายขององค์กร
2. ปัญหาสำคัญ
3. สาเหตุของปัญหา
4. แนวทางแก้ไขปัญหา



1

BE



โรงเรียนมาตรฐานสากล

(World-Class Standard School)

โรงเรียนมาตรฐานสากล
World-Class Standard School

BE

ภาพแห่งความสำเร็จ
โรงเรียนมาตรฐานสากล
(World-Class Standard School)

"การจัดการศึกษาต้องเป็นไป
เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์
ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ
สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม
มีจริยธรรมและวัฒนธรรม
ในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับ
ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข"

มาตรา 6 พ.ร.บ. การศึกษาปี 2542

โรงเรียนมาตรฐานสากล
World-Class Standard School

BE

1 ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

1) การจัดการเรียนการสอน (หลักสูตรและการสอน)
2) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

2 คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้

1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) [เป็นเลิศวิชาการ, สื่อสารสองภาษา, ล้ำหน้าทางความคิด, ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก]
2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)
3) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

3 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

1) พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)
2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)
3) ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

โรงเรียนมาตรฐานสากล
World-Class Standard School

BE

การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

1. ด้านคุณภาพวิชาการ
2. ด้านคุณภาพของครู
3. ด้านการวิจัยและพัฒนา

บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

1. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน
2. ด้านระบบการบริหารจัดการ
3. ด้านปัจจัยพื้นฐาน
4. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

2

BE



การบริหารจัดการระบบคุณภาพ

(Ouality management System)

ผลิตภาพ

BE

ความหมายทางสังคมศาสตร์

ผลิตภาพ หมายถึง
การมีจิตสำนึกที่จะปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ
โดยมีความเชื่อว่า
วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้

ความหมายทางเศรษฐศาสตร์

ผลิตภาพ หมายถึง
การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีผู้ต้องการ
ด้วยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้คุ้มค่ากว่าเดิม
ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ถ้าทรัพยากรบุคคลของประเทศ
มีจิตสำนึกด้านการเพิ่มผลผลิต

ผลิตภาพ

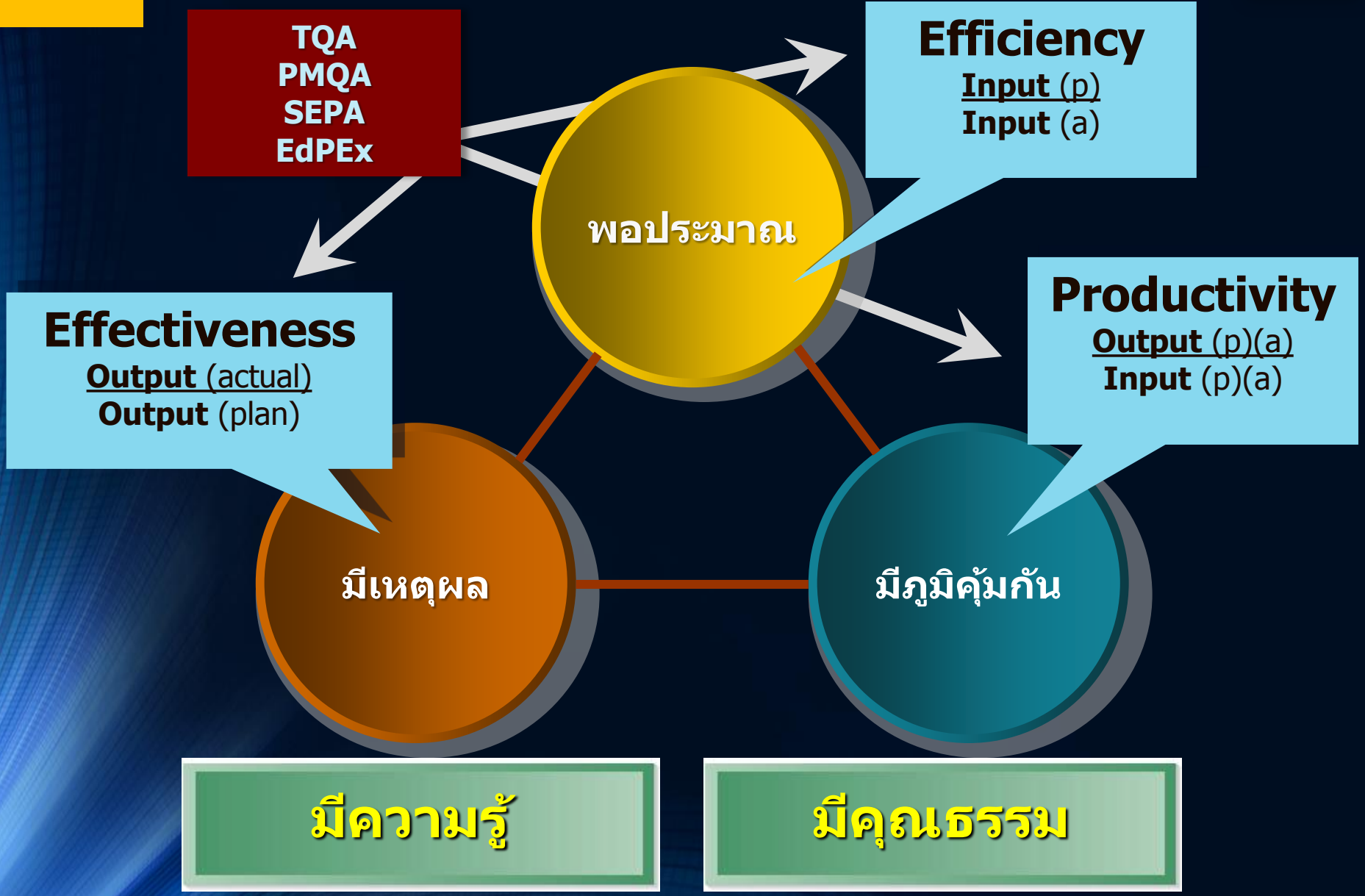
BE

Do the right thing right way the first time & every times.

1. Do the right thing
2. Do it the right way
3. Do that way right the first time
4. Do that way right the first time & every times

ผลิตภาพ กับ เศรษฐกิจพอเพียง

BE



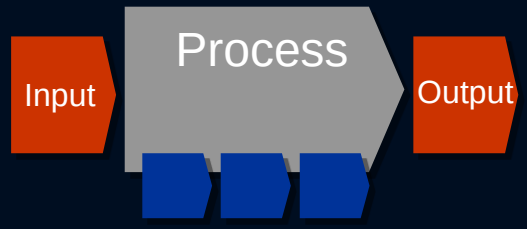
3

BE



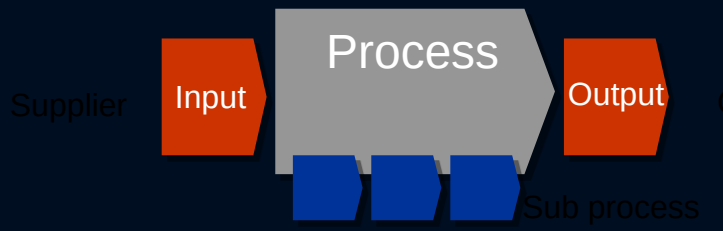
Quality & Strategic Management

Value Chain : IPO (Input-Process-Output)

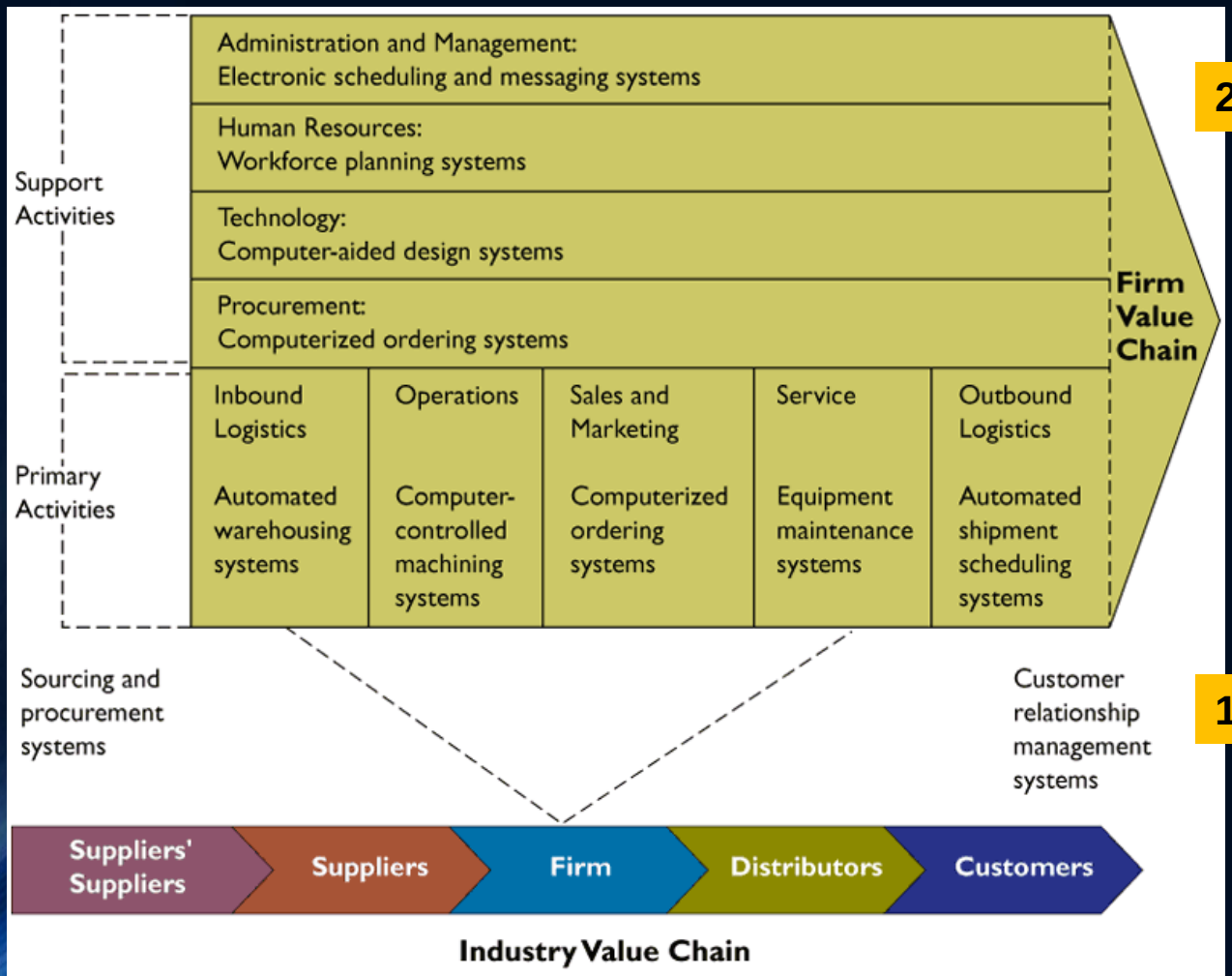


Inputs	Process	Outputs
Material	Various inputs blended together to achieve a specified output	Service
People		
Equipment		Product
Methods/Procedures		
Environment		Task completed

Value Chain : Michael E. Porter



3. Work Process



2. Work System

1. Value Chain

Value Chain : SIPOC Model

BE

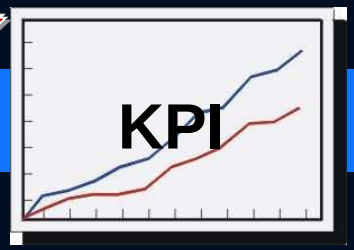
Are We Doing Things Right?
(How?)

Are We Doing The Right Things?
(What?)

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer
Need & Outcome	Specification	Sub process specification	Specification	Need & Outcome

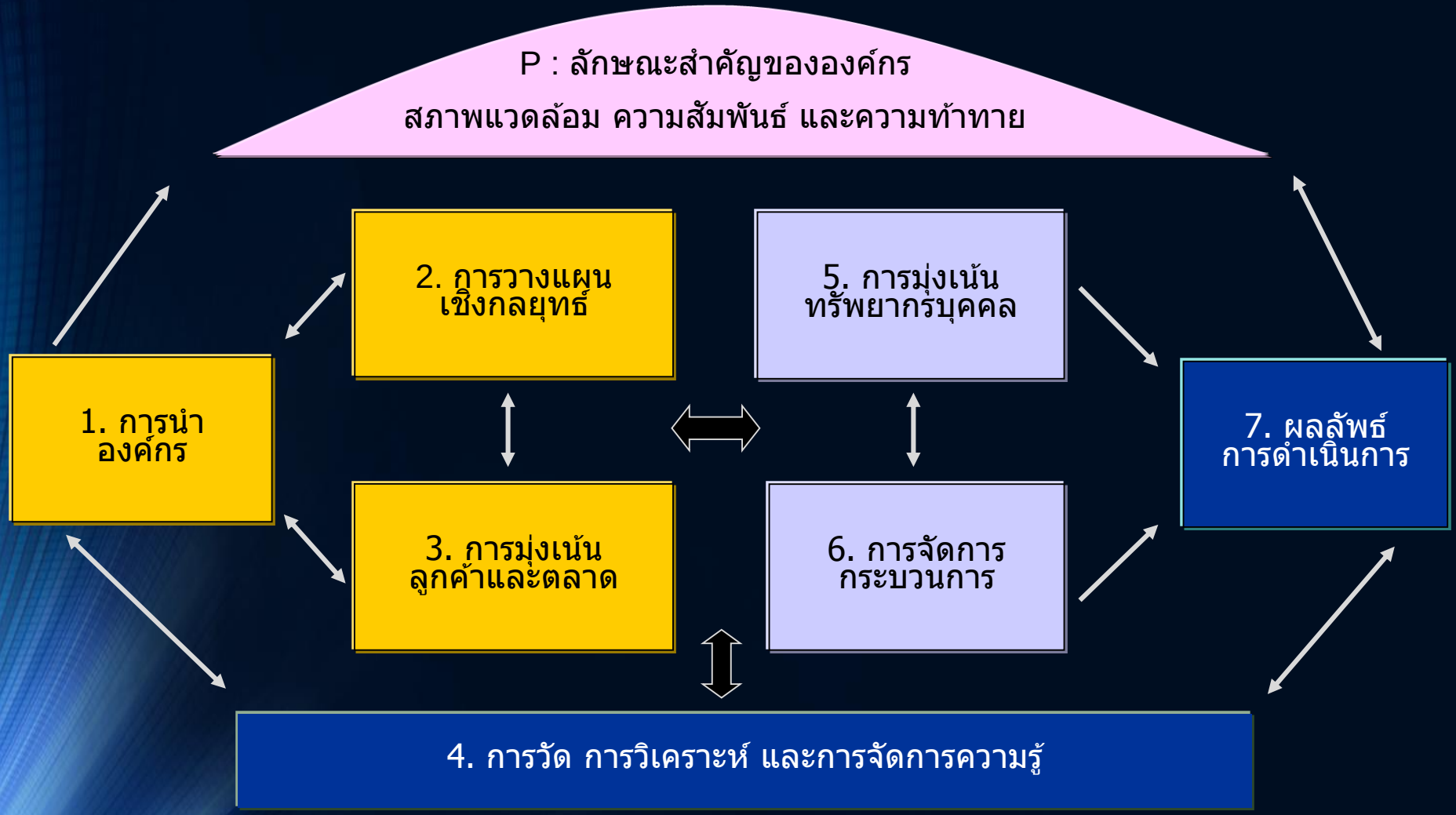
Performance Measurement

Leading indicator	Lagging indicator
Check point	Control point
Process indicator	Result indicator
Efficiency	Effectiveness
Means	End
วิธีการ	เป้าหมาย



MBNQA/TQA : Framework

BE



Quality & Strategic Management

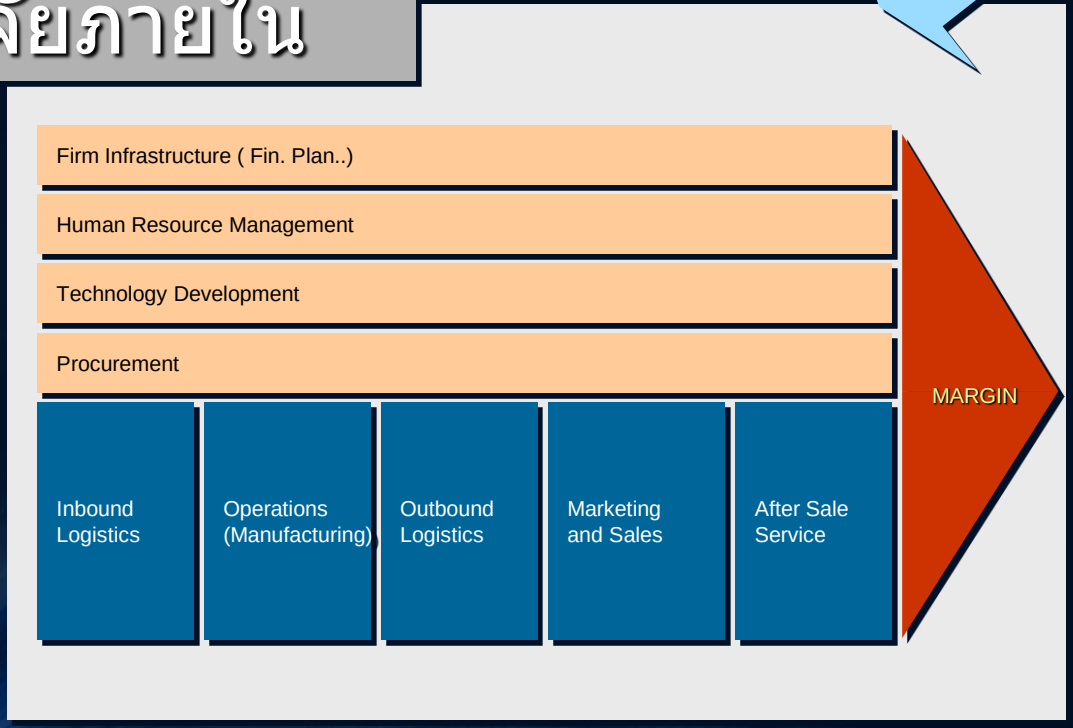
BE

เป้าหมาย
วิสัยทัศน์
พันธกิจ

การเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายนอก
- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยภายใน



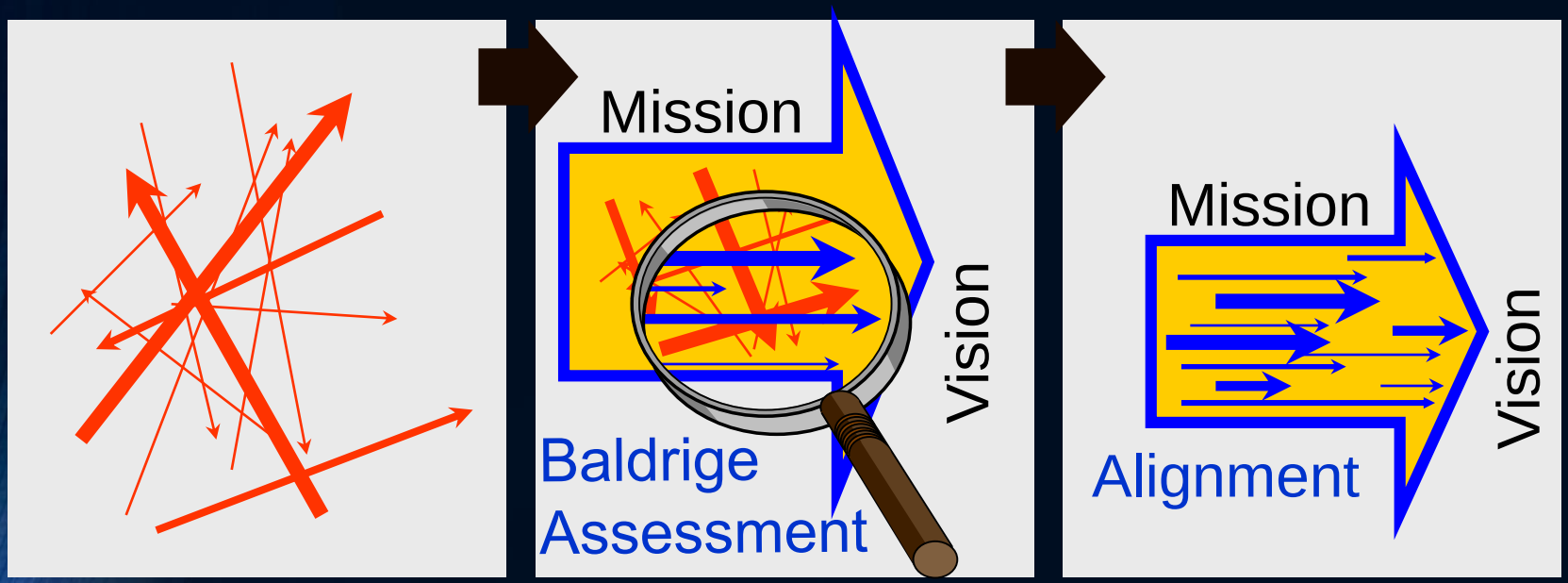
4

BE



TQA Concept

Business Excellence : MBNQA



TQA : Management System Design

BE

Management System Design

1 Design Principles
(11 Core values)

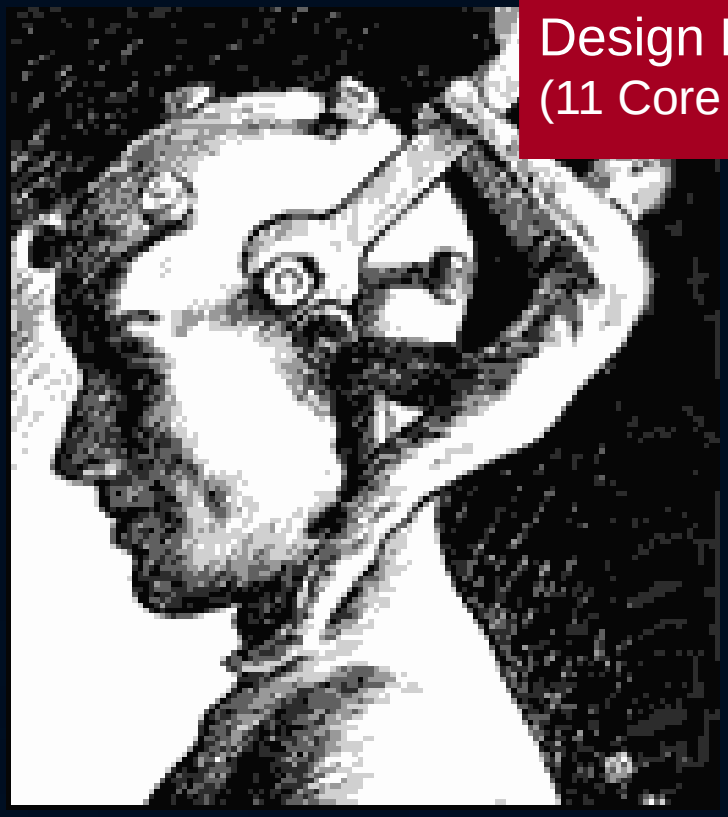
2 Key Organization Factors
(P1-P2)

3 Organization System
(Criteria 1-7)

4 Path to Performance Excellence
(6 Maturity level-scoring & Self assessment)

BE

1.
Design Principles
(11 Core values)



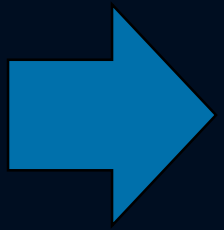
Core Values

Design Principles : 11 Core values

BE

Good Organization

- Directive Leadership
- Product/Service-Driven
- Meet Standards or "*status quo*"
- Suppliers and Unions as Adversaries
- Respond in Time Allotted
- Focus on Next Quarter's Results
- Employees Follow Procedures
- Management by Intuition
- Compliance with Regulation
- Focus on $ "*bottom-line*" Exclusively
- Functional Perspective



Great Organization

1. **Visionary Leadership**
2. **Customer-Focused Excellence**
3. **Organizational & Personal Learning**
4. **Valuing Staff & Partners**
5. **Agility**
6. **Focus on the Future**
7. **Managing for Innovation**
8. **Management by Fact**
9. **Social Responsibility and Community Health**
10. **Focus on Results & Creating Value**
11. **Systems Perspective**

บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

BE

1 การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership)

โรงเรียนได้สร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

2 การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education)

โรงเรียนได้สร้างความคาดหวัง กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของนักเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่ อย่างไร

3 การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning)

โรงเรียนได้ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนได้มีส่วนร่วมเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

4 การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners)

โรงเรียนได้ดำเนินการอย่างไรบ้างที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ การพัฒนา การมีส่วนร่วมคิด-ตัดสินใจ ฯลฯ

บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

BE

5 ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility)

คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน การจัดกิจกรรม การบริการ และปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วทันการณ์มากน้อยเพียงใด

6 การมุ่งอนาคต (Focus on the Future)

โรงเรียนได้ศึกษา ทำความเข้าใจมากน้อยเพียงใด ถึงความคาดหวังของสถานศึกษาที่รับช่วงนักเรียนที่จบการศึกษา ชุมชน ผู้จ้างงาน ตลาดแรงงาน และสังคมโลก ว่าต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเช่นใด เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เห็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

7 การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation)

โรงเรียนได้ดำเนินการ แสวงหา สร้าง ใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมอะไรบ้าง อย่างไร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และสัมฤทธิผลของนักเรียน

8 การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง (Management by Fact)

โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

BE

9 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship)

โรงเรียนมีบทบาทอย่างไรบ้างที่แสดงให้ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และสาธารณชน เห็นเป็นแบบอย่างของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความเป็นพลเมืองดี

10 การมุ่งเน้นผลงานและการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value)

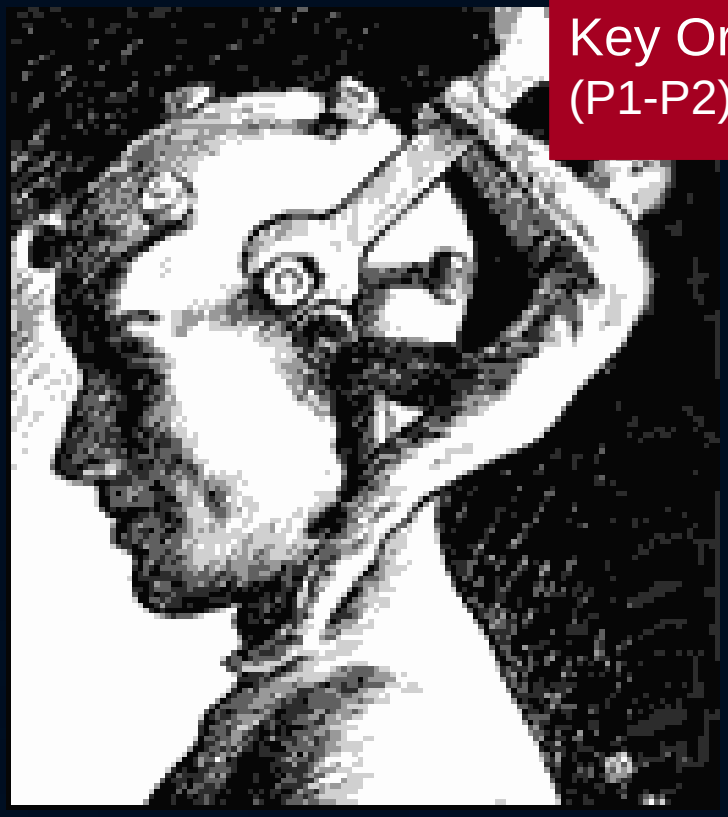
โรงเรียนได้ดำเนินการอย่างไรในการวางแผนปฏิบัติและประเมินผลในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน

11 การมีมุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

โรงเรียนดำเนินการวางแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติในทุกกระบวนการโดยเชื่อมโยงสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

BE

2.
Key Organization Factors
(P1-P2)



Business Model : Key Factors

โครงร่างองค์กร P (OP)

BE

P1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร

- ผลิตภัณฑ์ บริการหลัก และกลไกการนำผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้า
- วัฒนธรรม เจตจำนง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และสมรรถนะหลัก
- ลักษณะโดยรวมบุคลากร กลุ่มบุคลากร และ ความต้องการ ระดับการศึกษา ปัจจัยผูกพัน สวัสดิการที่สำคัญ ความหลากหลายของลักษณะงานและบุคลากร ข้อกำหนดด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และกลุ่มเพื่อการต่อรอง
- เทคโนโลยี อุปกรณ์ และอาคารสถานที่
- กฎหมาย การรับรองและระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

- โครงสร้างองค์กร ระบบธรรมาภิบาล
- กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ และความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม
- บทบาทผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้จัดจำหน่ายในระบบงาน การผลิตและการส่งมอบ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- กระบวนการสร้างนวัตกรรม ข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน
- การสื่อสารกับผู้ให้ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร

P2. สภาวการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- ลำดับการแข่งขัน ขนาดและการเติบโต เทียบกับธุรกิจเดียวกัน จำนวนและประเภทคู่แข่ง
- การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อผลต่อการแข่งขัน รวมทั้งโอกาสด้านนวัตกรรม และความร่วมมือ
- แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบที่สำคัญ
  - ด้านธุรกิจ
  - ด้านปฏิบัติการ
  - ด้านทรัพยากรบุคคลและ
  - ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

- กระบวนการประเมินผล
- กระบวนการปรับปรุงกระบวนการและโครงการที่สำคัญ

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (1)

- มีแนวทางและวิธีการอย่างไรในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หลักและ/หรือบริการหลักที่เราส่งมอบให้กับลูกค้าของเรา

ตารางที่ 1

กระบวนการหลัก	ผลิตภัณฑ์ / บริการที่สำคัญ	ลูกค้ารายที่สำคัญ

แนวทางการตอบคำถาม OP

คำถาม (2)

ตารางที่ 2

ประเด็น	รายละเอียด
2.1 จุดประสงค์ (เจตนารมย์)	
2.2 วิสัยทัศน์	
2.3 พันธกิจ	
2.4 เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์	
2.5 ค่านิยม	
2.6 วัฒนธรรม	
2.7 Core Competency	

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (3)

ตารางที่ 3.1

อายุงาน	จำนวน	%

ตารางที่ 3.2

อายุพนักงาน	จำนวน	%

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (3)

ตารางที่ 3.3

เพศ	จำนวน	%
ชาย		
หญิง		

แนวทางการตอบคำถาม OP

คำถาม (3)

BE

ตารางที่ 3.4

กลุ่มบุคลากร	ระดับการศึกษา	จำนวนหรือเปอร์เซ็นต์

แนวทางการตอบคำถาม OP

คำถาม (3)

BE

ตารางที่ 3.5

กลุ่มบุคลากร	ความต้องการ ความคาดหวัง และปัจจัยความผูกพัน

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (3)

ตารางที่ 3.6

กลุ่มบุคลากร	สวัสดิการ สิทธิประโยชน์	ข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัย

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (3)

ตารางที่ 3.7

กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร	

แนวทางการตอบคำถาม OP

คำถาม (4)

BE

ตารางที่ 4

ประเด็น	รายละเอียด
อาคาร สถานที่ ที่สำคัญ	
เทคโนโลยี, Know how, Hardware, Software, Methodology ที่สำคัญ	
เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่สำคัญ	
โครงสร้างงบประมาณ • รายได้ • รายจ่าย	

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (5)

- องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนดและข้อบังคับ ข้อตกลง มาตรฐาน จรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งจากภายในและภายนอก (ลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ

ตารางที่ 5

กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน จรรยาบรรณวิชาชีพ ฯลฯ	เนื้อหา สาระ ที่สำคัญ	กระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้อง (มีผลกระทบโดยตรง)	หน่วยงานที่กำกับดูแล (ภายนอกองค์กร)

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (6)

- ความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์กรที่ใช้กำกับการดูแลให้องค์กรประพฤติตนให้เป็นพลเมืองที่ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างไรในโครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 6.1

แนบผังโครงสร้างองค์กรและแสดงหน่วยกำกับดูแลทั้งจากองค์กรภายนอกและภายใน

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (6)

ตารางที่ 6.2

หน่วยงาน อาทิ คณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร, คณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบภายนอก สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	บทบาทหน้าที่	รายงานผลต่อหน่วยงานใดบ้าง (ภายในองค์กร)

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (7)

- กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย คือใครบ้าง แต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของเรา

ตารางที่ 7.1

กลุ่มลูกค้า	ผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งมอบ	ความต้องการและความคาดหวังหลัก (key requirement)	ความต้องการและความคาดหวังเฉพาะ (special requirement)
1.			
2			
3.			

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (7)

- กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย คือใครบ้าง แต่ละกลุ่มมีความต้องการและความคาดหวังอะไรบ้างเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของเรา

ตารางที่ 7.2

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้กำกับดูแล ชุมชนสังคม รัฐบาล ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ ฯลฯ	ผลิตภัณฑ์/บริการที่ส่งมอบ	ความต้องการและความคาดหวัง
1.		
2.		
3.		
4.		

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (8)

ตารางที่ 8

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อกำหนดหรือบทบาทที่สำคัญต่อทำงานร่วมกันต่อ Work system & Supply chain

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (9)

ตารางที่ 9.1

กลุ่มลูกค้า	กลไกในการสื่อสารระหว่างกัน	การจัดการด้านความสัมพันธ์	บทบาทในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (9)

ตารางที่ 9.2

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลไกในการสื่อสารระหว่างกัน	การจัดการด้านความสัมพันธ์	บทบาทในการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (10)

- ลำดับในการแข่งขันขององค์กรในตลาดและเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ขนาด และการเติบโตเมื่อเทียบกับตลาดเดียวกันหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน จำนวนและประเภทของคู่แข่ง
- ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขัน คืออะไร?

ตารางที่ 10

ประเภทการแข่งขัน (ตลาด/อุตสาหกรรม/ต่างประเทศ)	คู่แข่ง (คู่เทียบ)	ประเด็นการแข่งขัน	ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับคู่แข่ง	ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (11)

- ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร คืออะไรบ้าง?

ตารางที่ 11

ปัจจัยแต่ละด้าน	การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อสภาพการแข่งขันทั้งด้านนวัตกรรม ความร่วมมือ การแข่งขัน
ปัจจัยภายใน	
ปัจจัยภายนอก	

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (12)

- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน มีแหล่งข้อมูลอยู่ที่ใดบ้าง

ตารางที่ 12

ประเด็นการแข่งขัน	คู่แข่ง (คู่เทียบ)	แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขัน	ข้อจำกัดในการได้มาซึ่งข้อมูล

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (13)

ตารางที่ 13.1-1

ประเด็น	สถานการณ์ด้านความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (W/T)
1. ด้านธุรกิจ (มีผลต่อ Core Processes)	
2. ด้านปฏิบัติการ (มีผลต่อ Support Processes)	

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

คำถาม (13)

ตารางที่ 13.2-1

ประเด็น	สถานการณ์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (S/O)
1. ด้านธุรกิจ (มีผลต่อ Core Processes)	
2. ด้านปฏิบัติการ (มีผลต่อ Support Processes)	

แนวทางการตอบคำถาม OP

BE

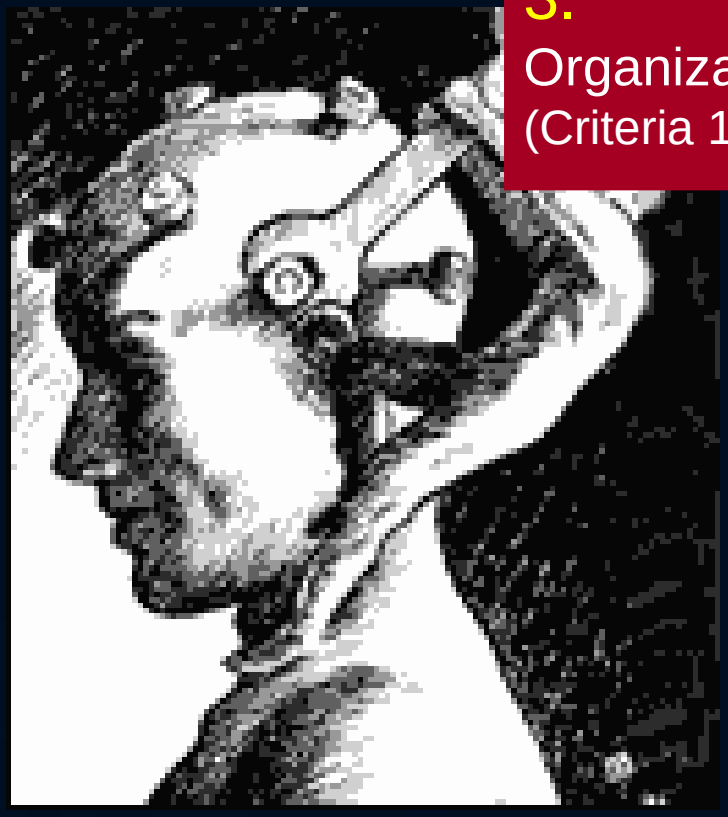
คำถาม (14)

ตารางที่ 14

ประเด็น	เครื่องมือและวิธีการ	นวัตกรรมที่ได้
1. การติดตามประเมินผล		
2. การปรับปรุงแก้ไข		
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้		

BE

3.
Organization System
(Criteria 1-7)



Criteria 1-7

หมวด 1 การนำองค์กร

BE

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ พันธกิจ

1.กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม สู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กร

2.ยึดมั่นปฏิบัติและสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

3.สร้างองค์กรให้ยั่งยืนผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมสู่การปรับปรุง สร้างวัฒนธรรมการส่งมอบที่ดีและความผูกพันกับลูกค้า สร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินอย่างชาญฉลาด มี ความคล่องตัว การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พัฒนาและร่วมสร้างผู้นำในอนาคต

ข. การสื่อสาร และการดำเนินการขององค์กร

1.สื่อสารสองทิศทางตรงไปตรงมาและสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์กับพนักงานและลูกค้าที่สำคัญสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญและมีบทบาทเชิงรุกในการจูงใจบุคลากร ทั้งร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจขององค์กร

2.มุ่งเน้นอย่างจริงจังในการบรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เกิด การสร้างนวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด บรรลุวิสัยทัศน์ และการสร้างคุณค่าและความสมดุลระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

ก. การกำกับดูแลองค์กร

1.ทบทวนและทำให้สำเร็จในเรื่องความรับผิดชอบด้านการบริหารการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ การคัดเลือกกรรมการอิสระ การเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบภายในและภายนอกและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

2.การประเมินผลผู้นำและใช้ผลในการกำหนดค่าตอบแทนและการประเมินคณะ กรรมการ รวมถึงการนำผลการทบทวนผลการดำเนิน การไปปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำและคณะกรรมการในการนำองค์กรและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติงานมีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และเตรียมการต่อความกังวลของสาธารณะด้านผลิตภัณฑ์และปฏิบัติการ ทั้งปัจจุบันและอนาคตและการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การดำเนินการให้เป็นไปตามหรือดีกว่าที่กำหนด(*) ในเรื่องกฎระเบียบ ข้อกำหหนด และการดำเนินการความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร โดยมีการวัดและติดตาม

2.ส่งเสริมและสร้างความมั่นใจการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวัน สร้างความสมบูรณ์ให้กับสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ
2. สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ กำหนดชุมชนและกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลัก ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าว

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

BE

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1.ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ผู้เกี่ยวข้องกรอบ เวลาการวางแผนสั้นและยาวและทำให้สอดคล้องตามกรอบเวลาคำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility)

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) การตัดสินใจดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

3. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสาร สนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้ : ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร กระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร กำหนดสมรรถนะหลักในอนาคต

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ (Goals) ที่สำคัญที่สุด การเปลี่ยน แปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้
2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาวทสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของ มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)
2. ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผล ทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีความยั่งยืน
3. มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน จัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability)

4. แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

5. ตัวชี้วัดผลและระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

6. การปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับโดยเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

คาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนระยะสั้นและระยะยาว มีอะไรบ้าง เปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Key Benchmark) (*)

และการดำเนินการหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

BE

3.1 เสียงของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

1.การรับฟังลูกค้าปัจจุบัน รับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าแตกต่างตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมถึงภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศ ใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า การค้นหาข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าต้องทันท่วงที และสามารถนำไปใช้ต่อได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

2.การรับฟังลูกค้าในอนาคต รับฟังลูกค้าในอดีต อนาคต และ ลูกค้าของคู่แข่ง ให้ได้สารสนเทศ และข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และ การทำธุรกรรม (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

1. ประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าแตกต่างกันตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ให้สารสนเทศไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้า
2. เปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง ต่อองค์กรเปรียบเทียบและค่าเปรียบเทียบกับลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม

3.ประเมินความไม่พึงพอใจเพื่อนำไปใช้ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก. ผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า

1. กำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ การกำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด การค้นหาและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน
2. ลูกค้าสามารถสืบค้น ข้อมูล สารสนเทศ ได้รับการสนับสนุน สามารถทำธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า โดยรูปแบบและกลไกแตกต่างตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดอข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง
3. การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต การนำลูกค้าของคู่แข่งและลูกค้า และตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณา การกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่สำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

1. การทำตลาดสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า เพิ่มความผูกพันของลูกค้า ใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้า
2.การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าและมั่นใจว่าได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที และมีประสิทธิผล เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

BE 4.2

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

1.การเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลประจำวันและผลโดยรวม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ การสร้างนวัตกรรม รวมถึงตัวชี้วัดทางด้านการเงิน

2.การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิผลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

3. ข้อมูลลูกค้า (Customer Data) การเลือกและสร้างความมั่นใจว่ามีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่เก็บรวบรวมเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิผลเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์

4. ระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

1. ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญในการทบทวน เพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
2. ใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
3. ใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ในการประเมินความสามารถขององค์กรทันต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่
4. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
2. การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรต้องค้นหาความแตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน (Reconcile)
3. การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมการถ่ายทอดลำดับความสำคัญให้บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

BE

4.1

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร	ข. ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ
1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ แบ่งปันและนำ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม และ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) การใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร	1. คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และ เป็นความลับ 2. ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ ใช้งานง่าย สำหรับ บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*) 3. ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มี ความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย 4. ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่า ระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ รวมทั้ง ข้อมูล และ สารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้า และความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิผล

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

BE

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร

1.การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังรวมทั้งทักษะสมรรถนะ การรับรองมาตรฐานและกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

2. สรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ บุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า

3. จัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

4. เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว การเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

1. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวตามความจำเป็นของบุคลากรในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่างกัน

2. สนับสนุนบุคลากรโดยการออกแบบให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายแตกต่างของแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

BE

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1. การกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร
2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมองวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากร
3. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ สร้างเสริมยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และสร้างเสริมการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1. ประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร ใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร
2. เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ โดยการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการสำคัญ เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

1. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนองค์กร การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร
2. ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา
3. การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำ

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

BE

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อ กำหนดที่สำคัญทั้งหมด โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณา

2. กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการมีอะไรบ้าง

ข. การจัดการกระบวนการ

1. จัดการการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการ เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร

2.กำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ การปฏิบัติงานประจำวัน จัดการกระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ/กิจการ

3. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

BE

6.1 กระบวนการทำงาน

6.2 ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ

ก. การควบคุมต้นทุน

การควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ โดยพิจารณารอบเวลา ผลิตภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นในการออกแบบกระบวนการทำงาน การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดในการให้บริการและทำงานซ้ำ ลดต้นทุนค่าประกัน ความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า การลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบและ การตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมั่นใจในการเลือก ผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและพร้อมช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า วัด และประเมินผล พร้อมทั้งให้ ข้อมูลป้อนกลับแก่ ผู้ส่งมอบ เพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และดำเนิน การกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

1.จัดการให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กร การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิม
2. การเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิม

ง.การจัดการนวัตกรรม

การพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์จากความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด การทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ และยุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

หมวด 7 ผลลัพธ์

BE

7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ : (120 คะแนน)

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า : (75 คะแนน)

- ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและความไม่พึงพอใจ และการเปรียบเทียบ
- ผลลัพธ์ด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

7.3 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร : (75 คะแนน)

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การสร้างความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากร

7.4 ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร: (65 คะแนน)

- การนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรม สังคม
- ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้ง ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)

7.5 ด้านการเงินและตลาด: (65 คะแนน)

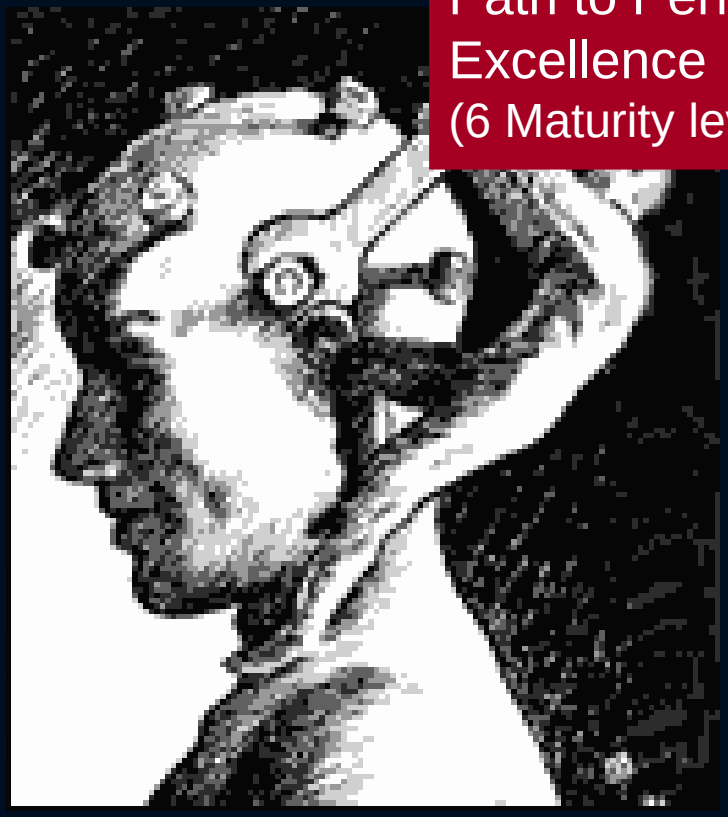
- ผลการดำเนินการด้านการเงิน
- ผลการดำเนินการด้านการตลาด

BE

4.

Path to Performance Excellence

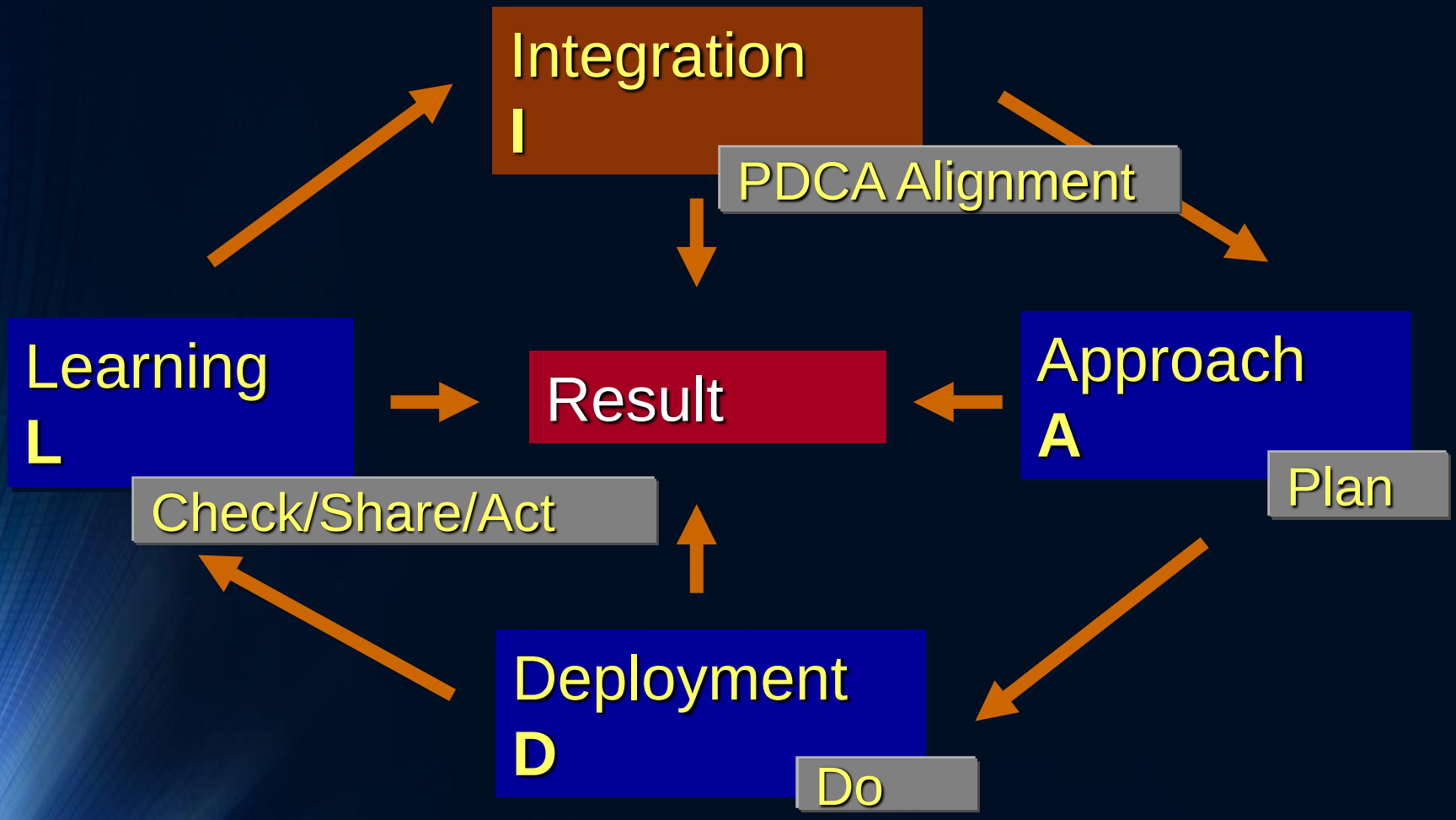
(6 Maturity level-scoring)



Assessment system

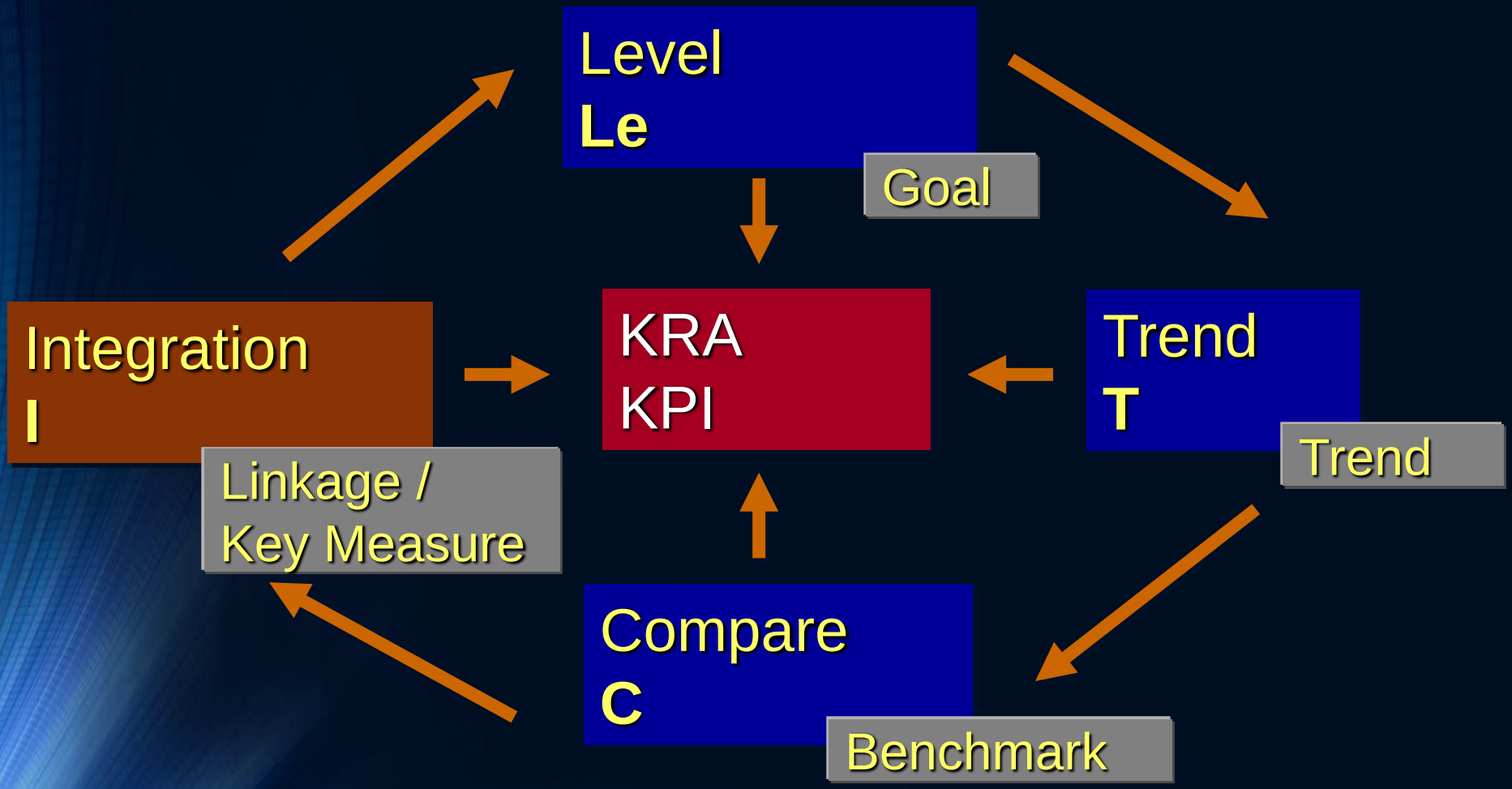
Process Assessment : ADLI

BE



Result Assessment : LeTCI

BE

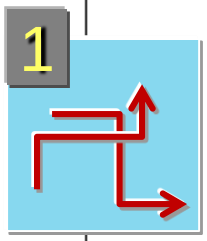


Mature Process Approach

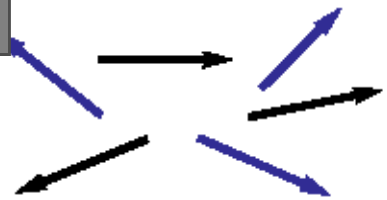
BE

Steps toward a Mature Process Approach
An Aid for Scoring Approach-Deployment Items

1

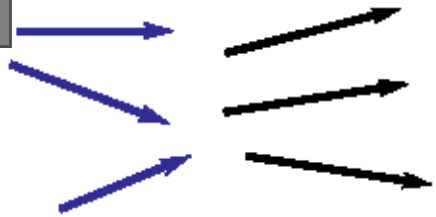


2 **(1) Reacting to Problems**



Operations are characterized by activities rather than by processes, and they are largely responsive to immediate needs or problems.

3 **(2) Early Systematic Approach**



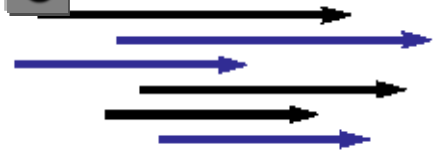
The organization is at the beginning stages of conducting operations by processes with repeatability, evaluation and improvement, and some coordination among organizational units.

4 **(3) Aligned Approach**



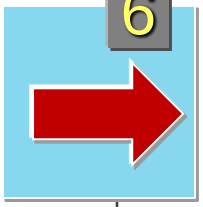
Operations are characterized by processes that are repeatable and regularly evaluated for improvement, with learnings shared and with coordination among organizational units.

5 **(4) Integrated Approach**



Operations are characterized by processes that are repeatable and regularly evaluated for change and improvement in collaboration with other affected units. Efficiencies across units are sought and achieved.

6



BE

Thank you

BE

Business Excellence
Consulting & Services

ศุภชัย เมืองรักษ์
Supachai Muangrux

BE Management
Expert

Tel : 081-423-5881

Customer care : 081-919-9948
supachai.beexpert@gmail.com