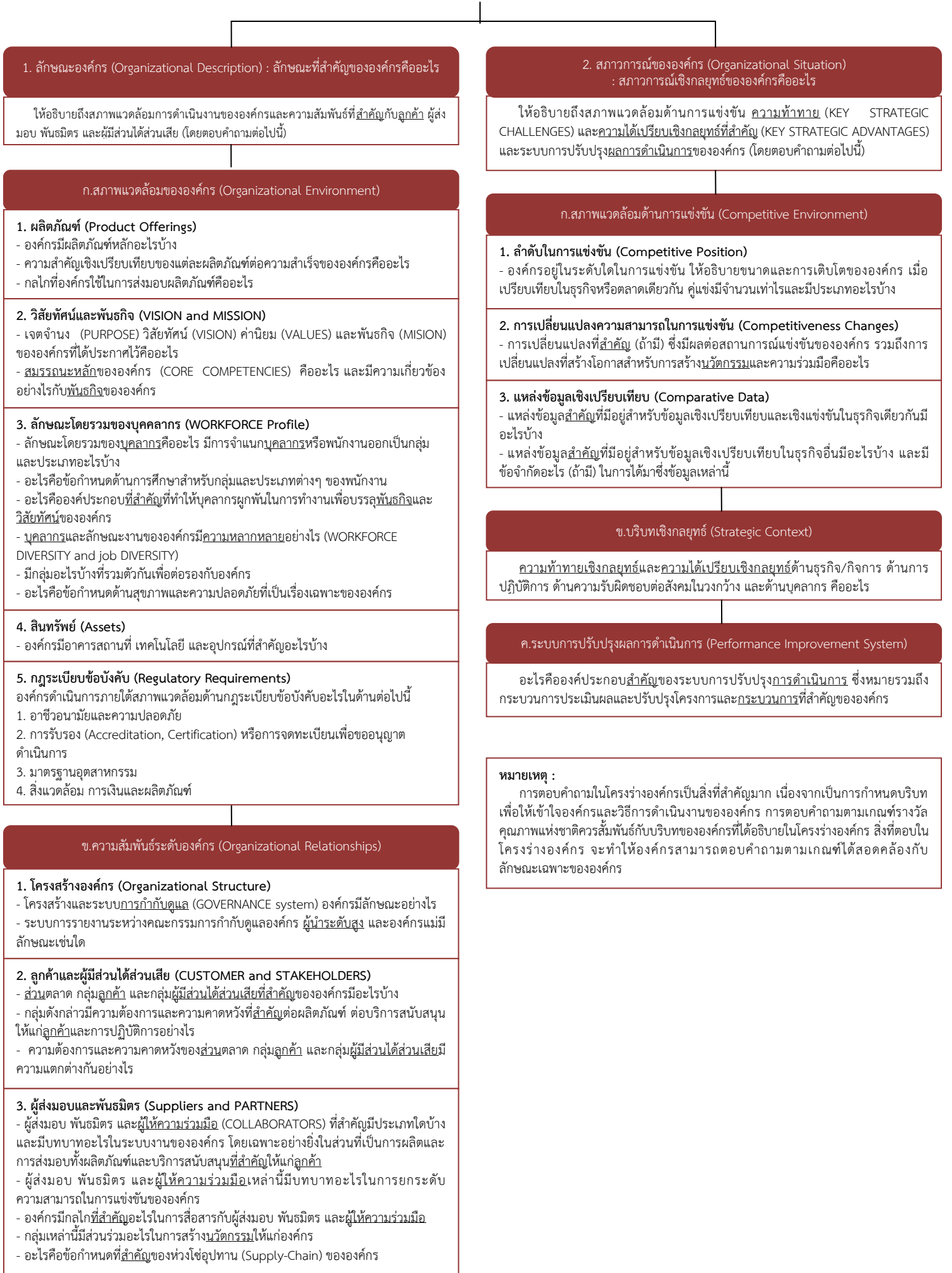


สรุปเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2557 - 2558

บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

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

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้นำระดับสูงทำด้วยตัวเอง (Personal Actions) ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินงานที่ดี (HIGH PERFORMANCE) รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร (WORKFORCE) และลูกค้าที่สำคัญ (KEY CUSTOMERS)

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

1. วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

- ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

2. การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting legal and Ethical Behavior)

- การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรมอย่างไร
- ผู้นำระดับสูงได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้หรือไม่

3. การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a SUSTAINABLE Organization)

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินงาน และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
 - สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE) ที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันกับลูกค้า
 - สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) และความคล่องตัวขององค์กร (Organization Agility)
 - มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organization PERFORMANCE)

1. การสื่อสาร (Communication)

- ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งที่องค์กรและลูกค้าที่สำคัญ
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ
- ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินงานที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ

2. การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action)

- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปรับปรุงการดำเนินงาน ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ
- ผู้นำระดับสูงพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDERS) อื่นๆ อย่างไร

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities) : องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (50 คะแนน)

ให้อธิบายแนวทาง (APPROACH) ที่ตอบสนองต่อการกำกับดูแล (GOVERNANCE) องค์กรและการปรับปรุงการนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

1. ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร
- ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบต่อการเงิน
 - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ (EFFECTIVENESS)
 - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น
 - การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูง

2. การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย
- องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร
- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร
- ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรแต่ละคน และระบบการนำองค์กรอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

1. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม
- องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้หรือไม่ ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการ (PROCESSES) จัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ
- องค์กรมีกระบวนการ ทั่ววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด
- องค์กรมีกระบวนการ ทั่ววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กร

2. การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม
- องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจรรยาบรรณปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

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

ข

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
(Societal Responsibilities and Support of KEY Communities)

1. ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

2. การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึงวิธีการในการกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูงและบุคลากร ร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (95 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC CHALLENGES) และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC ADVANTAGES) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ (KEY WORK SYSTEM) รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรและเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

1. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง
- ระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) อย่างไร

2. นวัตกรรม (INNOVATION)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

3. การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
 - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
 - ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORECOMPETENCIES)

- ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้สมทบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้สมทบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ในอนาคตขององค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว
- เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้สมทบ และพันธมิตร และการปฏิบัติการที่วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

2. การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถ
- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
 - สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาวอย่างไร
 - คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

: องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS) ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (DEPLOY) และตัววัด (MEASURES) หรือตัวชี้วัด (INDICATORS) ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้โดยการเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ (Comparisons) ที่สำคัญ ทั้งนี้ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Development)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง

2. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน

3. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

- องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน
- องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ
- องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้ให้เกิดความมั่นใจเรื่องความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

4. แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

- แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากรอย่างไร

5. ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

- ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการทั้งหมดเสริมให้องค์กรมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

6. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีสถานการณ์บังคับจำเป็นต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) มีอะไรบ้าง
- ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARK) องค์กรจะทำการใดหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) (95 คะแนน)

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

1. การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน (Listening to Current CUSTOMERS)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้
- วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า
- วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าอย่างทันที่ และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

2. การรับฟังลูกค้าในอนาคต (Listening to Potential CUSTOMERS)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การสนับสนุนลูกค้าและการทำธุรกรรม

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

1. ความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction and ENGAGEMENT)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร

2. ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (industry BENCHMARKS)

3. ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

ให้อธิบายว่าวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้ารวมทั้งอธิบายการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offerings and CUSTOMER Support)

1. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offerings and CUSTOMER Support)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (market SEGMENTS) (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน

2. การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและได้รับการสนับสนุน
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า
- รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า
- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้า

3. การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พียงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Building CUSTOMER Relationships)

1. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationships Management)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ
- ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
 - รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
 - เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร

2. การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าได้อย่างไร

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

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

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้อุปกรณ์และสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งนี้ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

1. ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการองค์กรที่มีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

2. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

- องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรที่ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

3. ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data)

- องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรที่ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าออนไลน์

4. ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

- องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Analysis and Review)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้

- องค์กรวิเคราะห์อะไรเพื่อสนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้

- องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

- องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information, and Information Technology): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ทั้งนี้ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

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

1. คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

2. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า

3. คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

4. ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

- ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ค

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

ข

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2ข) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความแตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน (Reconcile)

3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อผลสำเร็จขององค์กรและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

1. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรองมาตรฐาน (Certifications) และกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

2. บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้
- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า

3. การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

4. การจัดการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไร ซึ่งรวมถึงกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ในแต่ละระดับ (Staffing Levels)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

1. สภาพแวดล้อมการทำงาน (WORKFORCE Climate)

- องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ทัศนคติและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ทัศนคติ หรือเป้าหมายอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

2. นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies)

- องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ให้ตกลงคำถามต่อไปให้

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE PERFORMANCE)

1. องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of ENGAGEMENT)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน
- องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของบุคลากร

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสร้างเสริมยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และสร้างเสริมการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

1. การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

- องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

2. ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business RESULTS)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการสำคัญที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

ค

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน) (ต่อ)

ข

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

1. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development System)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้

- พิจารณาถึง สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุง ผลการดำเนินการขององค์กรและการสร้าง นวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรม และวิถีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่าการผลัดกันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (EFFECTIVENESS of LEARNING and Development)

องค์กรมีวิธีประเมิน ประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพ ของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

3. ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของ บุคลากร ทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของ ผู้บริหาร และ ผู้นำ อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (100 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Design)

1. แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

2. ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Requirements)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการทำงาน
- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้

ข. การจัดการระบบงาน (PROCESS Management)

1. การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Management)

- องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน คืออะไร ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร

2. กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ/กิจการ

3. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน และในอนาคต (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ
- องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลិតภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานเหล่านี้ได้อย่างไร
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินงาน (PROCESS or PERFORMANCE audits)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า
- องค์กรวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร
- องค์กรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร
- องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

- 1. ความปลอดภัย (Safety)**
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร
- 2. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)**
 - องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน
 - ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS)
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้
- องค์กรมีวิธีการพิจารณาอายุดีโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่าอย่างไร

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results): ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้า และที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์กร แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ดำเนินการของกระบวนการ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER Focused Product and PROCESS RESULTS)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

2. การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กรในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Results): ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER-Focused RESULTS)

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction)

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

2. ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT)

- ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results): ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายตามกลุ่มและตามประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้หมวด 7

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE RESULTS)

1. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนขององค์กร (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

2. บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพการบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร

3. การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร

4. การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results): ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและด้านการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และการบรรลุกลยุทธ์ แสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

7.4

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

1. การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้นำระดับสูง และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าของผู้นำระดับสูง เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

2. การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

3. กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

4. จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร

5. สังคม (Society)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ **สมรรถนะหลักขององค์กร** (CORE COMPETENCIES) เป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results): ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด แสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

1. ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร

2. ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดเป็นอย่างไร