



Productivity
Excellence

TQA
EdPEX
HA

TQA/EdPEX/HA Management Excellence Criteria



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. ”

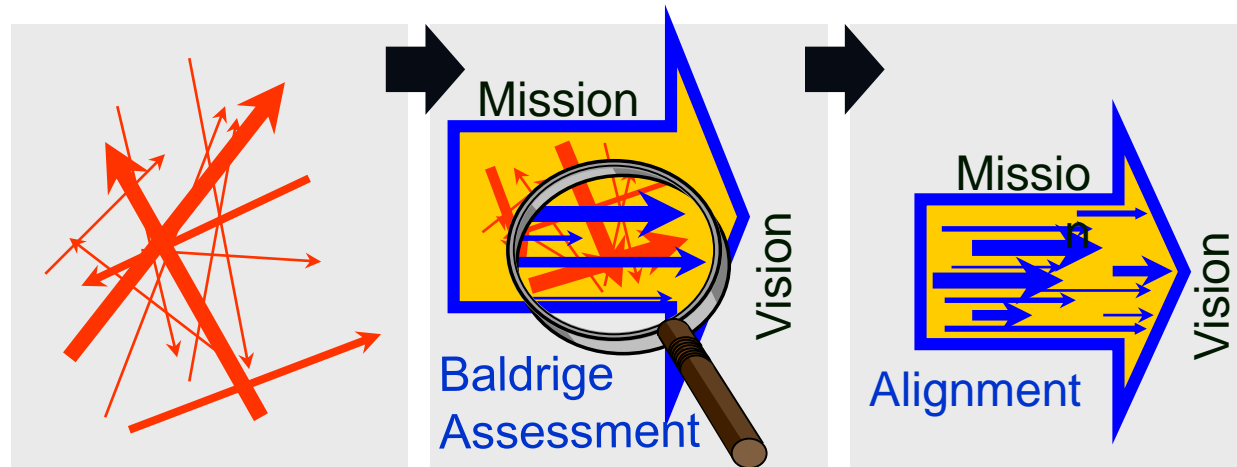
-W. Edwards Deming



1

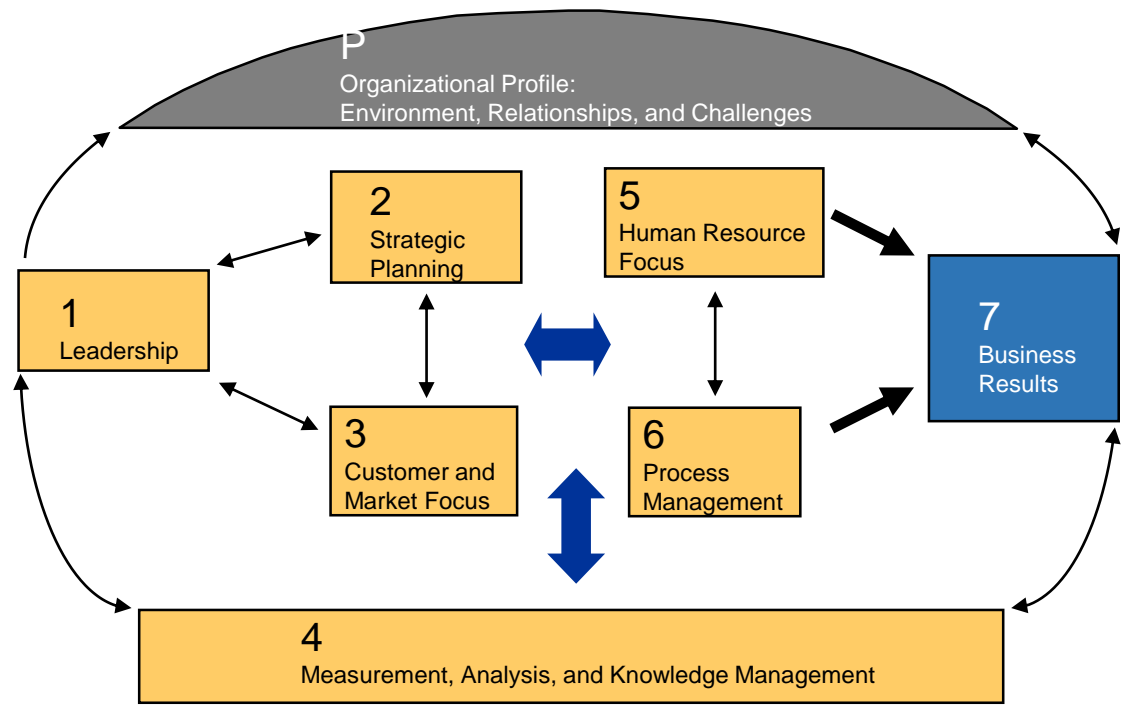


**TQA
Excellence
Framework**





Business Excellence Framework : MBNQA

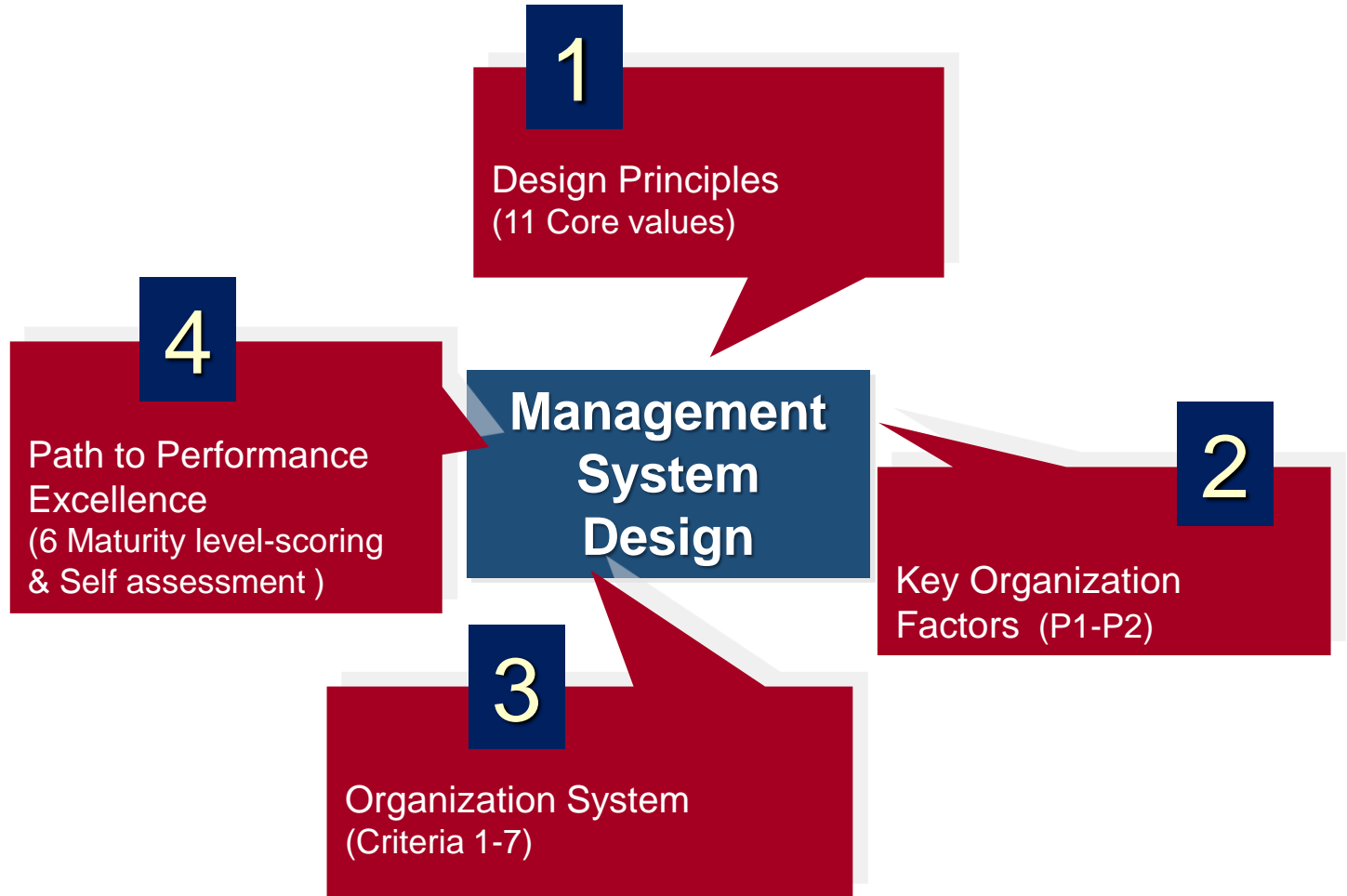


Productivity
Excellence

TQA
EdPEX
HA



MBNQA : Management System Design





1

Design Principles (11 Core values)

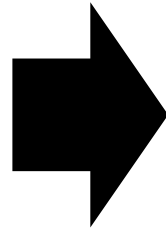




Design Principles : 11 Core values

Good Organization

1. Directive Leadership
2. Product/Service-Driven
3. Meet Standards or “*status quo*”
4. Suppliers and Unions as Adversaries
5. Respond in Time Allotted
6. Focus on Next Quarter’s Results
7. Employees Follow Procedures
8. Management by Intuition
9. Compliance with Regulation
10. Focus on \$ “*bottom-line*” Exclusively
11. 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



Design Principles : 11 Core values



การนำองค์การ
อย่างมีวิสัยทัศน์



- กำหนดทิศทาง มุ่งเน้นลูกค้า สมดุลความต้องการ
- กำกับการสร้างกลยุทธ์ ระบบงาน
- กระตุ้น นวัตกรรม สร้างความรู้
- สร้างแรงบันดาลใจ การมีส่วนร่วม รับการเปลี่ยนแปลง
- รับผิดชอบการกระทำ แบบอย่างที่ดี จริยธรรม



ความรับผิดชอบต่อสังคม



- รับผิดชอบต่อ จริยธรรม ประโยชน์สังคมภาพใหญ่
- ใช้หลากหลายวิธีการ
- ตัววัดที่เหมาะสมสะท้อนความรับผิดชอบต่อผู้นำ



การให้ความสำคัญกับ
พนักงานและลูกค้า



- บุคลากร สร้าง มุ่งมั่น พอใจ ผูกพัน พัฒนา ผาสุก
- หน่วยงาน ร่วมมือ ข้ามสายงาน โครงสร้าง
- นอกองค์กร ร่วมมือ เจือจาง สื่อสาร ปรับเปลี่ยน



ความเป็นเลิศ
ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า



- ตอบสนองความต้องการ
- ทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง
- คล่องตัว คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง



Design Principles : 11 Core values



การมุ่งเน้นอนาคต



- เข้าใจปัจจัย ระยะสั้น ระยะยาว
- สร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสีย
- คาดการณ์ ปัจจัยล่วงหน้า
- รองรับด้วย พัฒนาผู้นำ บุคลากร ผู้ส่งมอบ สืบทอด
- โอกาสนวัตกรรม



ความคล่องตัว



- เปลี่ยนฉับไว ยืดหยุ่น บูรณาการ
- ปรับระบบงาน โครงสร้าง กระบวนการ
- เพิ่มทักษะ กระจายอำนาจ วัตถุประสงค์ด้านเวลา



การเรียนรู้ขององค์กร และแต่ละบุคคล



- ระดับองค์กร ปรับปรุง สร้างนวัตกรรม แลกเปลี่ยนทุกระดับ
- ระดับบุคคล ศึกษา อบรม สอนงาน



การจัดการเพื่อ นวัตกรรม



- เปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการสร้างคุณค่าใหม่
- ชี้นำวัฒนธรรมเรียนรู้ บูรณาการงานประจำ ระบบปรับปรุง
- ระบบสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร เผยแพร่ ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ



Design Principles : 11 Core values



การจัดการโดยใช้
ข้อมูลจริง



- วัดผลจากความต้องการ ทิศทางองค์กร สื่อสาร
- ระบบที่ครอบคลุม
- วิเคราะห์ กลั่นกรอง ช่วยตัดสินใจ
- ตัววัด สะท้อนปัจจัยสู่ผลงานที่ดีขึ้น เชื่อมโยง ทันทกาล



การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์
และการสร้างคุณค่า



- ผลที่สร้างคุณค่า รักษาสมดุล
- ระบุความต้องการ ผู้มีส่วนได้เสียชัดเจน
- ใช้ตัววัดนำ ตัววัดตาม
- ติดตามผลสู่ปรับปรุง



มุมมองเชิงระบบ



- สังเคราะห์ มองภาพรวมระบบ ปัจจัย
- สอดคล้อง เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนด
- บูณาการ ต่อยอดสู่ผลลัพธ์องค์กร



2

Key Organization Factors (P1-P2)





Key Organization Factors

P1

Organizational Description

- Main products and services
- Purpose, Vision, Mission, Core Values , **Core competency**
- Workforce Profiles, Segments
- Major facilities, technologies, regulations
- Organizational structure
- Governance system
- Key Customer & Stakeholder



P2

Organizational Challenges

- Competitive environment
- Principle factors , Key changes
- Strategic challenges & advantages
- Organizational sustainability
- Performance improvement system
- Learning & **Innovation** processes



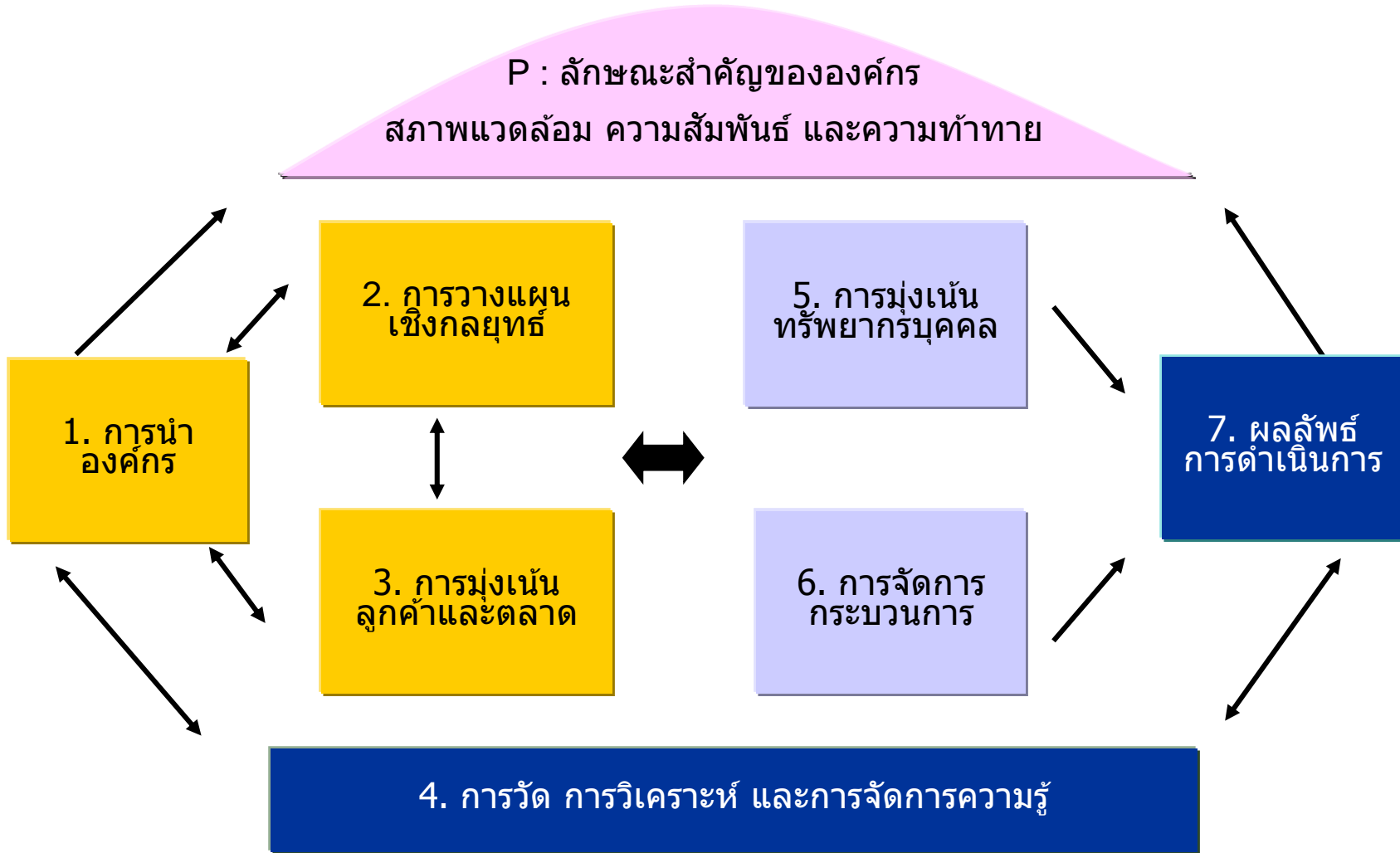
3

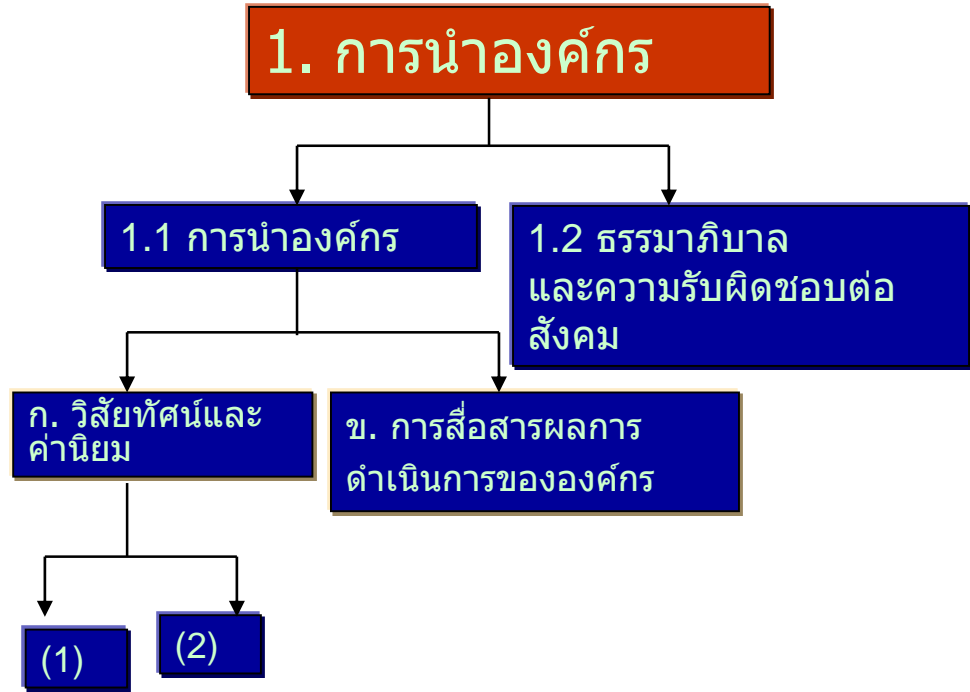
Organization System (Criteria 1-7)





TQA Framework







ชื่อหัวข้อของข้อกำหนดพื้นฐานภาพรวมทั้งหมดโดยสรุป
Basic requirements
1

ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ แยกเป็นแต่ละเรื่องที่ต้องพิจารณา
Overall requirements
2

ประเด็นพิจารณาของหัวข้อ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (70 คะแนน)

ให้อธิบายการดำเนินการ ที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำ และทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญ รวมทั้งลูกค้า เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำ ระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมและให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- (3) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และพนักงาน ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบต่อตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นเพื่อพิจารณา
Multiple requirements
3

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร ดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
- (2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์



ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description): ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย (KEY STRATEGIC CHALLENGES) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC ADVANTAGES) และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร



โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร

ก. สภาพแวดล้อมของ องค์กร

- (1) ผลผลิตภัณฑ์
- (2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์
- (5) กฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับ องค์กร

- (1) โครงสร้างองค์กร
- (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร

ก.สภาพแวดล้อมของ
องค์กร

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง (ดูหมายเหตุ ในหน้า 15) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

(2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (VISION and MISSION)

เจตจำนง (PURPOSE) วิสัยทัศน์ (VISION) ค่านิยม (VALUES) และพันธกิจ (MISSION) ขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร

ก.สภาพแวดล้อมของ
องค์กร

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากร คืออะไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้างอะไรคือ ข้อกำหนดด้านการศึกษาสําหรับกลุ่มและประเภทต่างๆของพนักงาน อะไรคือองค์ประกอบ ที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรและลักษณะงานขององค์กรมีความหลากหลายอย่างไร (WORKFORCE DIVERSITY and job DIVERSITY)มี กลุ่มอะไรบ้างที่รวมตัวกันเพื่อต่อตรงกับองค์กรอะไรคือข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะขององค์กร

(4) สินทรัพย์ (Assets)

องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร

ก.สภาพแวดล้อมของ
องค์กร

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)

องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรในด้านต่อไปนี้

- 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- 2) การรับรอง (Accreditation, Certification) หรือการจดทะเบียนเพื่อขออนุญาตดำเนินการ
- 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ
- 4) สิ่งแวดล้อม การเงินและผลิตภัณฑ์ (*)



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร

ข.ความสัมพันธ์ระดับ
องค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล(GOVERNANCE system)ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรผู้นำระดับสูงและองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*)

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)

ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง(*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการ สนับสนุนให้แก่ลูกค้า และการปฏิบัติกิจการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร



Organizational Profile

1. ลักษณะองค์กร

ข.ความสัมพันธ์ระดับ
องค์กร

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS)

ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง และมีบทบาทอะไรในระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นการผลิตและการส่งมอบทั้ง ผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่สำคัญให้แก่ลูกค้าผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือเหล่านี้มีบทบาทอะไรในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร (*) อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain) ขององค์กร



Organizational Profile

โครงสร้างองค์กร

2.สภาพการณ์ขององค์กร

ก.สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

- (1) ลำดับในการแข่งขัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์

ค.ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ



Organizational Profile

2. สภาพการณ์ขององค์กร

ก. สภาพแวดล้อมด้าน การแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)

องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขันให้ อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและมีประเภทอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มี อยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในธุรกิจอื่นมีอะไรบ้างและมีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการ ได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้



Organizational Profile

2. สภาพการณ์ขององค์กร

ข.บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจ/กิจการ ด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และ ดานบุคลากร คืออะไร

ค.ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ (Performance Improvement System)

อะไรคือองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงการดำเนินการ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการประเมินผลและปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญขององค์กร



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าผู้นำระดับสูงทำกิจกรรมหรือชี้แนะให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอย่างไร



Criteria : Category 1

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

กระบวนการ

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้นำระดับสูงทำด้วยตัวเอง (Personal Actions) ในการชั้นนำและทำให้ องค์กรยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี (HIGH PERFORMANCE) รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร (WORKFORCE) และลูกค้าที่สำคัญ (KEY CUSTOMERS)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities): องค์กรดำเนินการ อย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและทำให้ บรรลุผลด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายแนวทาง (APPROACH) ที่ตอบสนองต่อการกำกับดูแล (GOVERNANCE) องค์กร และการปรับปรุงการนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่าง ถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) ทำให้ บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ พันธกิจ

- (1) วิสัยทัศน์และค่านิยม
- (2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติ ตามกฎหมายและการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- (3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

ข. การสื่อสารและดำเนินการ ขององค์กร

- (1) การสื่อสาร
- (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่าง จริงจัง



Criteria : Category 1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก.วิสัยทัศน์ ค่านิยม
และพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

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



Criteria : Category 1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก.วิสัยทัศน์ ค่านิยม
และพันธกิจ

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior)
การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรม อย่างไร ผู้นำระดับสูงได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร



Criteria : Category 1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก.วิสัยทัศน์ ค่านิยม
และพันธกิจ

(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a SUSTAINABLE Organization)

ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับ บุคคล
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE) ที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดี ให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันกับลูกค้า
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุ (วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ STRATEGIC OBJECTIVES) และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร



Criteria : Category 1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและการ
ดำเนินการขององค์กร

(1) การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไร ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้า และธุรกิจ/กิจการ



Criteria : Category 1

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ข. การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการ อย่างไรก็ตามในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปรับปรุงการดำเนินการ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDERS) อื่นๆ อย่างไร



หมวด 1 การนำองค์กร

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

ก. การกำกับดูแลองค์กร

- (1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร
- (2) การประเมินผลการดำเนินการ

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- (1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ
- (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- (1) ความผูกพันของสังคม
- (2) การสนับสนุนชุมชน



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ก.การกำกับดูแลองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ในระบบ การกำกับดูแลองค์กร

- ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ และมีประสิทธิผล (EFFECTIVENESS)
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น(*)
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ก.การกำกับดูแลองค์กร

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

องค์กรดำเนินการ อย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วยองค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทน ของผู้บริหารอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะ กรรมการกำกับดูแลองค์กร (*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผล การประเมินผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการ นำ องค์กรของผู้นำแต่ละคนและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรแต่ละคน และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ข.การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการ
ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(1)การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior)

องค์กร ดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมองค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไรองค์กรมีการเตรียมการ เชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ อย่างไรก็ตามทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการ (PROCESSES) จัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล(*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไป ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) องค์กรมีกระบวนการตัววัด และ เป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ข.การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการ
ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

องค์กรดำเนินการ อย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิสัมพันธ์
ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการและตัววัดหรือ
ตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริม และกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมี
จริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการ
ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่ มีการกระทำที่
ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ค.ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และ
การปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึง ได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับ
ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร



Criteria : Category 1

1.2 การประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมายและการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม

ค.ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชน ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึง วิธีการในการกำหนด กิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ ของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูงและบุคลากร ร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร



หมวด 2

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (95 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการ
อย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการ
วัดผลความก้าวหน้า



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการ อย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC CHALLENGES) และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC ADVANTAGES) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ (KEY WORK SYSTEM) รวมทั้งสรุบบางงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรและเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS) ให้ สรุบบแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (DEPLOY) ตัววัด (MEASURES) หรือตัวชี้วัด (INDICATORS) ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการใน อนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้โดยการเปรียบเทียบกับ ตัวเปรียบเทียบ (Comparisons) ที่สำคัญ



หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก.กระบวนการการจัดทำกลยุทธ์

- (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- (2) นวัตกรรม
- (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์
- (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร

ข.วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง ครอบคลุมเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคือ ใดๆ องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับ ครอบคลุมเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และ ความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) ใดๆ



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ สนับสนุนการสร้าง นวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) องค์กรมีวิธีอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะ ดำเนินการ ตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผล ได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ ต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก.กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

ระบบงานที่สำคัญขององค์กร คืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรการตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ในอนาคตขององค์กร



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้างให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ(ถ้ามี)ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง



Criteria : Category 2

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถ

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



หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก.การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ

- (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- (2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
- (3) การจัดสรรทรัพยากร
- (4) แผนด้านบุคลากร
- (5) ตัววัดผลการดำเนินการ
- (6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ข.การคาดการณ์ผลการ ดำเนินการ



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ(ACTION PLAN Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรใน การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมี อะไรบ้าง แผนดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ(*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญองค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากร ด้านการเงินและด้านอื่นๆพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการองค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับ แผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจเรื่องความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้างแผน ดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการ ดำเนินการที่สำคัญ
(KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้
ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของ
แผนปฏิบัติการมีอะไรบ้างองค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้
มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริม
ให้องค์กรมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
(ALIGNMENT)



Criteria : Category 2

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการปรับเปลี่ยนและนำ
แผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์
บังคับให้ ต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติ
อย่างรวดเร็ว



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของ องค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ ของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARK) (*) องค์กรจะอย่างไร หากพบว่ามี ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้



หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) (95 คะแนน)

ในหมวด**การมุ่งเน้นลูกค้า** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง เสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและใช้สารสนเทศลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหา สารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้าและได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า



หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3.1 เสี่ยงของลูกค้า

ก.การรับฟังลูกค้า

- (1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน
- (2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต

ข.การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

- (1) ความพึงพอใจและความผูกพัน
- (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- (3) ความไม่พึงพอใจ



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

(1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน

(Listening to Current CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ ต่อได้วิธีการรับฟังดังกล่าว มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า (*) วิธีการรับฟังครامแตกต่างกัน ใดๆ ภายใต้วงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าองค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการค้นหาข้อมูลป้อนกับของลูกค้าอย่างทันที่ และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

(2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต (Listening to Potential CUSTOMERS)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคุณแข่ง เพื่อให้ได้ สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การ สนับสนุนลูกค้าและการทำธุรกรรม (*)



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า

ข.การประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพันของลูกค้า

(1) ความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction and ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้าง ความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า

ข.การประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพันของลูกค้า

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ องค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการ ใดในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือกับ ระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (industry BENCHMARKS) (*)



Criteria : Category 3

3.1 เสียงของลูกค้า

ข.การประเมินความพึงพอใจและ
ความผูกพันของลูกค้า

(3) ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร



หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก.ผลิตภัณท์ และการสนับสนุนลูกค้า

- (1) ผลิตภัณท์
- (2) การสนับสนุนลูกค้า
- (3) การจำแนกลูกค้า

ข.การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- (1) การจัดการความสัมพันธ์
- (2) การจัดการกับข้อร้องเรียน



Criteria : Category 3

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก.ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุน ลูกค้า

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการ ของลูกค้าและตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด และ ดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่า ความคาดหวัง ของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (market SEGMENTS) (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและดัดแปลง ผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่และ สร้างโอกาสใน การขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน(*)



3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก.ผลิตภัณท์ และการสนับสนุน ลูกค้า

(2) การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้า สามารถสืบค้นสารสนเทศและ
ได้รับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ ลูกค้าสามารถทำ
ธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณท์และการ
สนับสนุนลูกค้ารูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุน
ลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร
ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด แต่ละกลุ่มอง ค ่ ก ร มี วิ ธี ก า ร
อย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจ
ได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและ
ทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้า



3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ก.ผลิตรักณ์ท์ และการสนับสนุน
ลูกค้า

(3) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าตลาดและผลิตรักณ์ท์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดใน ปัจจุบันและในอนาคต
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดว่าลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ



Criteria : Category 3

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้าองค์กร



Criteria : Category 3

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผลการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมาและสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าได้อย่างไร



หมวด 4

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

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์
ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรใน การเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และ
ปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE
ASSETS)องค์กรมีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
อย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุง
ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE) อย่างไร



Criteria : Category 4

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

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ องค์กรใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

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

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรและวิธีการ เรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และ ฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามี คุณภาพ และพร้อมใช้งาน



Criteria : Category 4

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก.การวัดผลการดำเนินการ

- (1) ตัววัดผลการดำเนินการ
- (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- (3) ข้อมูลลูกค้า
- (4) ความคล่องตัวของการวัดผล

ข.การวิเคราะห์และ ทบทวนผลการ ดำเนินการ

ค.การปรับปรุงผลการ ดำเนินการ

- (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ
- (2) ผลการดำเนินการในอนาคต
- (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและ สร้างนวัตกรรม



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก.การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้า ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้น และระยะยาวตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก.การวัดผลการดำเนินการ

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความ มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก.การวัดผลการดำเนินการ

(3) ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data)

องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไร ว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด(รวมถึงข้อมูลที่เก็บรวบรวมเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้นและเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคม ออนไลน์(*)



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก.การวัดผลการดำเนินการ

(4)ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน (PERFORMANCE Analysis and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรวิเคราะห์อะไรเพื่อสนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำ ระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิง แข่งขันความมั่นคงทางการเงินและความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและ ความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (*)



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค.การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการ ใดในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค.การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ(ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตหากมีความแตกต่าง ระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2ข) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความ แตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน(Reconcile)



Criteria : Category 4

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค.การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุ ในหัวข้อ4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

- (1) การจัดการความรู้
- (2) การเรียนรู้ระดับองค์กร

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ
- (2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ
- (3) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์
- (4) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน



Criteria : Category 4

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. ความรู้ขององค์กร

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรกรมีวิธีการอย่างไรในการ

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ
- แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

ในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร



Criteria : Category 4

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข.ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*)



Criteria : Category 4

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข.ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(3) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

(4) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิด ผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำ ศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่โดยให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการขององค์กร



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment):
องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มี
ประสิทธิผลต่อผลสำเร็จขององค์กรและเกื้อหนุน บุคลากร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการ
อย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศ ในการทำงานที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อ
การทำงาน

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์กรมี
วิธีการอย่างไรในการ สร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุ
ความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการ
ดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้าง
นวัตกรรม



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก.ขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- (2) บุคลากรใหม่
- (3) การทำงานให้บรรลุผล
- (4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน ของบุคลากร

- (1) สภาพแวดล้อมการทำงาน
- (2) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและ อัตรากำลังบุคลากร

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้ง ทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (Certifications) และกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้อง มีในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ ในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่ สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของ ชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ขีดความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร

(3) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัด โครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)
- ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. ชีตความสามารถและ
อัตรากำลังบุคลากร

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ความ ต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความต้องการ เหล่านี้มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไร ซึ่งรวมถึงกำลังคนที่องค์กรมี อยู่ในแต่ละระดับ (Staffing Levels) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหาร บุคลากร บริหารความต้องการของ บุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกัน การลดจำนวนของบุคลากรและ ลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรมีวิธีการ ใดในการเตรียมการ และบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน
ของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment)

องค์กรดำเนินการอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ ดีขึ้นในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของ บุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวของบุคลากรแต่ละเรื่องมี อะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้างสำหรับสภาพ แวดล้อมของ สถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน



Criteria : Category 5

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ข.บรรยากาศการทำงาน
ของบุคลากร

(2) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบาย ใดๆ องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่ หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- (1) องค์ประกอบของความผูกพัน
- (2) วัฒนธรรมองค์กร
- (3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) การประเมินความผูกพัน
- (2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- (2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- (3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน



Criteria : Category 5

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร

(1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

(2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และ บุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์ จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของบุคลากร



Criteria : Category 5

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)

ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและ ความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณา ถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสร้างเสริมยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) ที่นำไปสู่การสร้าง นวัตกรรม สร้างเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และสร้างเสริมการบรรลุผลสำเร็จ ของแผนปฏิบัติการอย่างไร



Criteria : Category 5

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ข.การประเมินความ
ผูกพันของบุคลากร

(1) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และ ผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business RESULTS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการสำคัญที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ



Criteria : Category 5

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ค.การพัฒนาบุคลากร
และผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development System)

ระบบ การเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการ เรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทาย เชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรและการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน



Criteria : Category 5

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ค.การพัฒนาบุคลากร
และผู้นำ

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (EFFECTIVENESS of LEARNING and Development)

องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ



หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน



Criteria : Category 6

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

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า



หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

6.1 กระบวนการทำงาน

ก.การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) แนวคิดในการออกแบบ
- (2) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

ข.การจัดการกระบวนการ

- (1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
- (2) กระบวนการสนับสนุน
- (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ



Criteria : Category 6

6.1 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบ กระบวนการทำงาน

(1) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

(2) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Requirements)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้



Criteria : Category 6

6.1 กระบวนการทำงาน

ข.การจัดการ
กระบวนการ

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงานคืออะไร ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตาม ข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ/กิจการ



Criteria : Category 6

6.1 กระบวนการทำงาน

ข.การจัดการ
กระบวนการ

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการ



Criteria : Category 6

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ

ก. การควบคุม
ต้นทุน

ข. การจัดการห่วง
โซ่อุปทาน

ค. การเตรียมพร้อม
ด้านความ
ปลอดภัยและต่อ
ภาวะฉุกเฉิน

ง. การจัดการ
นวัตกรรม

- (1) ความปลอดภัย
- (2) การเตรียมพร้อม
ต่อภาวะฉุกเฉิน



Criteria : Category 6

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ก.การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานเหล่านี้ได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาด ของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสีย ผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการ ตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่าง ความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า



Criteria : Category 6

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ข.การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการ ขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร องค์กรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี



Criteria : Category 6

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ค.การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

(1) ความปลอดภัย (Safety)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติ การที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การ ตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่ สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

องค์กรมีวิธีการ ใดๆ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการ เตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้ คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่อง ของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพ เดิมอย่างไร



Criteria : Category 6

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาส เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการ สนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการพิจารณาญาติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่าอย่างไร



หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึง



Criteria : Category 7

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

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าและที่มีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์กร แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่ม ลูกค้าและส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ดำเนินการของกระบวนการ (*) รวมทั้งให้แสดง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

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

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดง ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม



Criteria : Category 7

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

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย ตามกลุ่ม และตามประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

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

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและด้านการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และการบรรลุกลยุทธ์ แสดง ผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม



Criteria : Category 7

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

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด แสดงผลลัพธ์
จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม



หมวด 7 ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้าน
ผลิตภัณฑ์และ
กระบวนการที่มุ่งเน้น
ลูกค้า

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล
ของกระบวนการทำงาน

- (1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
ของกระบวนการ
- (2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะ
ฉุกเฉิน

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการ
ห่วงโซ่อุปทาน



Criteria : Category 7

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER Focused Product and PROCESS RESULTS)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่มีความสำคัญ และตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร



Criteria : Category 7

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ นวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กรในการเตรียมพร้อม ต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร



Criteria : Category 7

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานขององค์กร รวมทั้ง การมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร



หมวด 7 ผลลัพธ์

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก.ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- (1) ความพึงพอใจของลูกค้า
- (2) ความผูกพันของลูกค้า



Criteria : Category 7

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ก.ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่น ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้ม ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็น อย่างไร (*)



หมวด 7 ผลลัพธ์

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- (2) บรรยากาศการทำงาน
- (3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- (4) การพัฒนาบุคลากร



Criteria : Category 7

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

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

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนขององค์กร (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

(2) บรรยากาศการทำงาน (**WORKFORCE Climate**)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*)



Criteria : Category 7

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก.ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

(3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและ ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร และผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร



หมวด 7 ผลลัพธ์

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

- (1) การนำองค์กร
- (2) การกำกับดูแลองค์กร
- (3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- (4) จริยธรรม
- (5) สังคม

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



Criteria : Category 7

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการ กำกับดูแลองค์กร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การ
กำกับดูแลองค์กร และความ
รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของ ผู้นำระดับสูง และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าของผู้นำระดับสูง เพื่อ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะ สองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแล องค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)



Criteria : Category 7

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการ กำกับดูแลองค์กร

ก.ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การ
กำกับดูแลองค์กร และความ
รับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และ การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร



Criteria : Category 7

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการ กำกับดูแลองค์กร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) เป็นอย่างไร



หมวด 7 ผลลัพธ์

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

- (1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน
- (2) ผลการดำเนินการด้านตลาด



Criteria : Category 7

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ก.ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็น อย่างไร (*)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

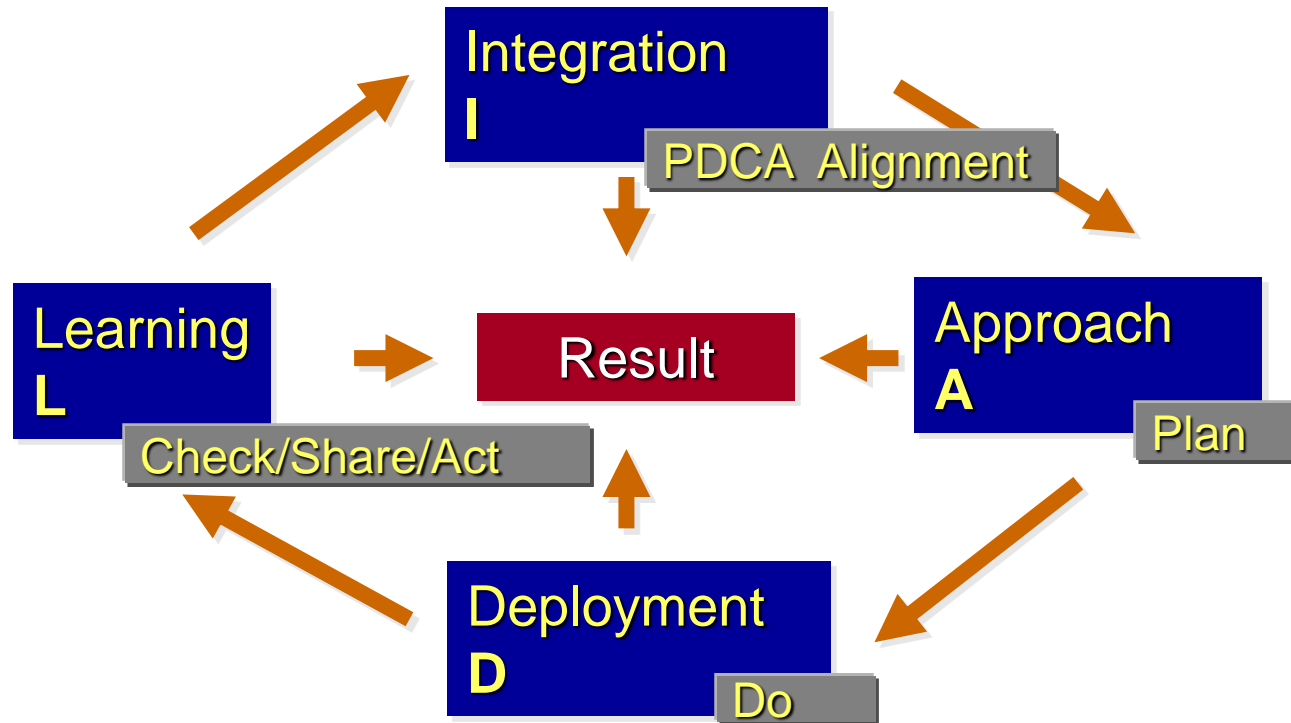
ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการ เจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)



4

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







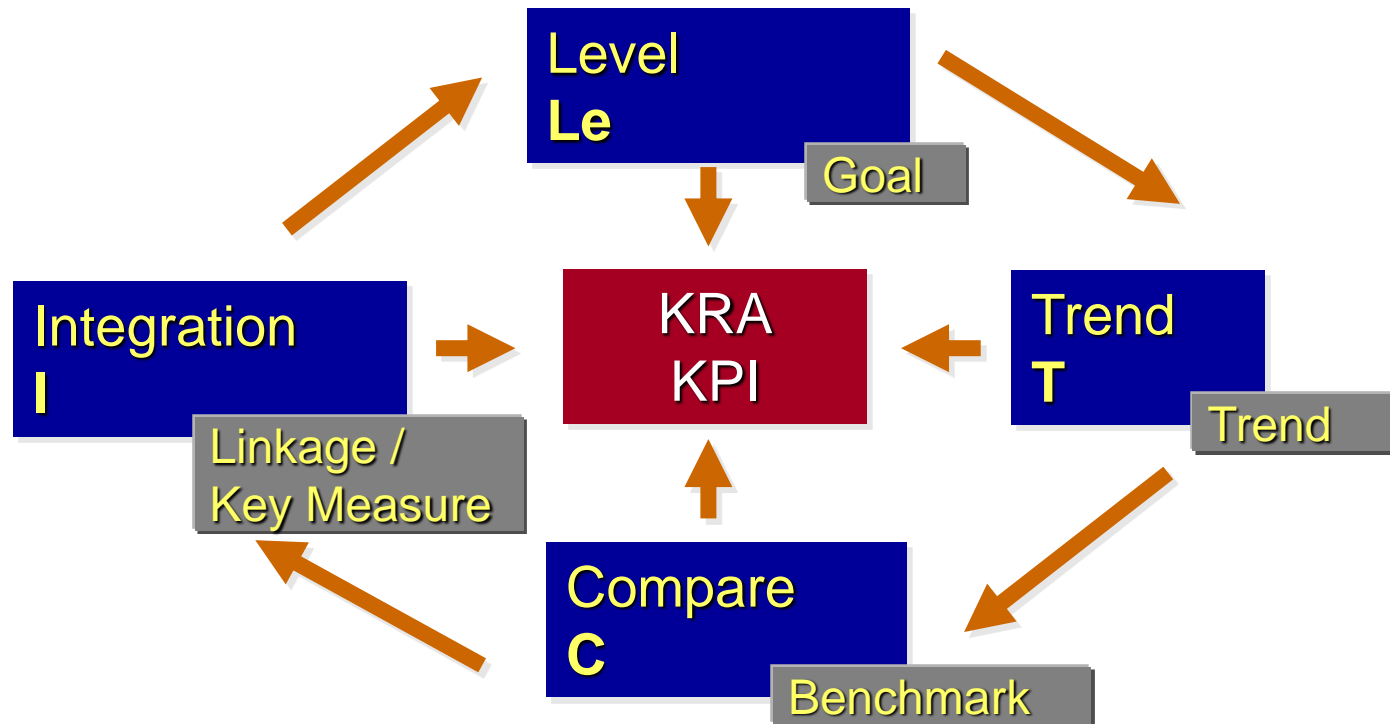
Process Analysis Cat.1-6

Process Assessment : ADLI

Process Management	Critical Issue
Approach	<ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก (C&S Need) • กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด(Lag) • กำหนดแผนวิธีการที่ชัดเจน • กำหนดแผนประเมิน(แผนงาน/ผลลัพธ์/ความสอดคล้อง) • กำหนดแผนความเสี่ยงและป้องกัน
Deployment	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดวิธีปฏิบัติ วิเคราะห์คอขวด กำหนดตัวชี้วัด(Lead) • จัดสรรทรัพยากรและบุคลากร • ปฏิบัติตามแผน และกระจาย output สู่ทุกหน่วยงาน
Learning	<ul style="list-style-type: none"> • ติดตามประเมินผล สรุปผลลัพธ์ • สรุปบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม • นำไปปรับปรุงแบบก้าวกระโดด บทเรียนต่อกระบวนการอื่น
Integration	<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินความสอดคล้อง : ตัวชี้วัด วิธีการวัด การปรับปรุง • ประเมินความสอดคล้อง : เป้า แผน ปฏิบัติ วัด ปรับ • ประเมินความสอดคล้อง : ผลของกระบวนการที่ผลักระบวนการอื่นสู่เป้าหมายองค์กร



Result Assessment : LeTCI





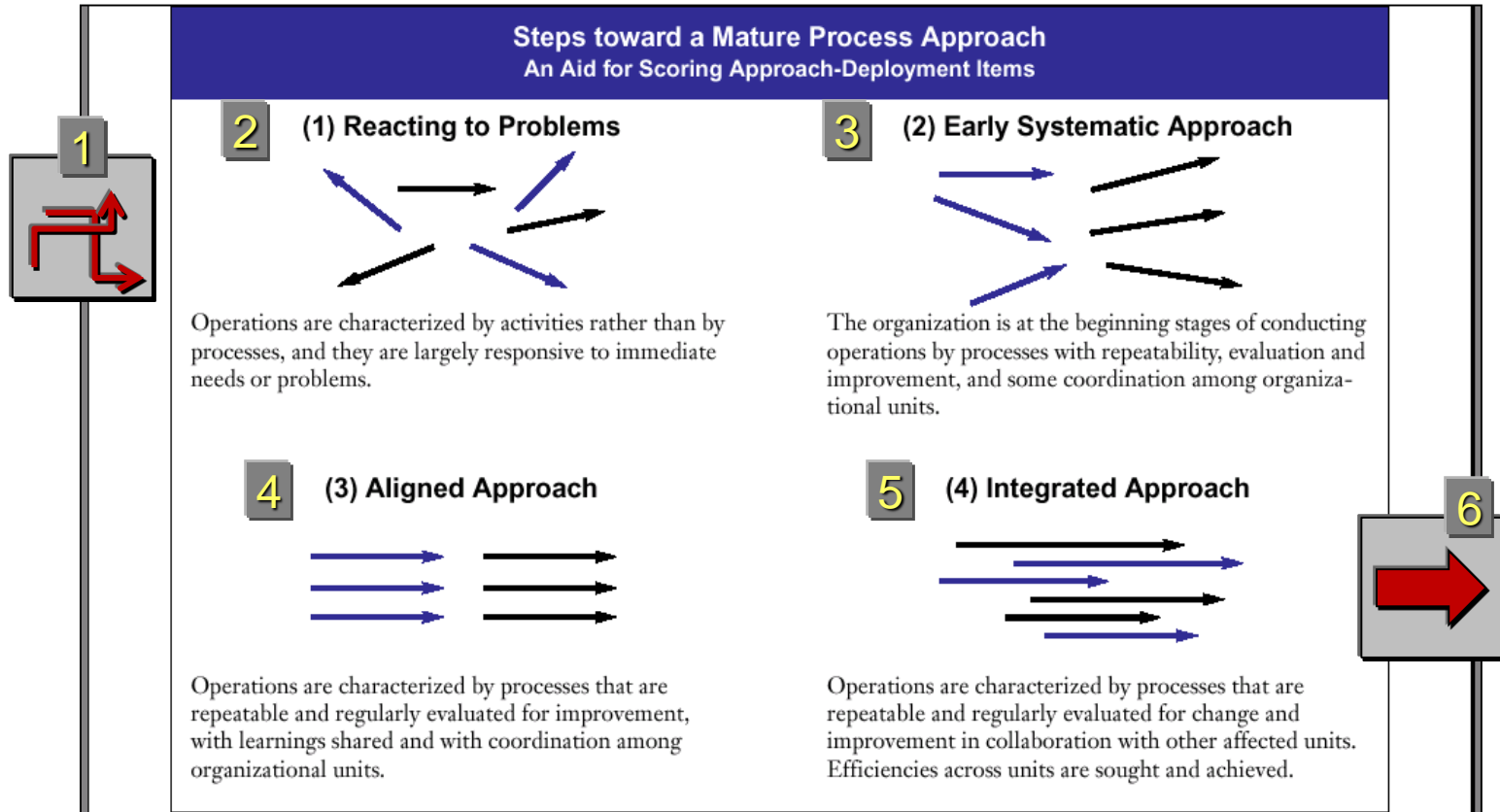
Result Analysis Cat.7 :

Result Assessment : LeTCI

Result Management	Critical Issue
Level	<ul style="list-style-type: none"> • ผลดำเนินงานในปัจจุบัน (เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้)
Trend	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินงาน หรือ • การรักษาไว้ของผลดำเนินงานที่ดี • ความครอบคลุมของผลการดำเนินงานขององค์กร หรือ • ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของผลลัพธ์
Comparison	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น • ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำ
Integration	<ul style="list-style-type: none"> • ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัวชี้วัด ทั้งด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ • ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัวชี้วัด ที่เชื่อถือได้สำหรับการดำเนินการในอนาคต • ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัวชี้วัด ที่มีการสอดประสานในทุกกระบวนการ และหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร



Maturity Level





Q & A



Productivity
Excellence

TQA
EdPEX
HA



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

Productivity
Excellence

TQA
EdPEX
HA