



Baldrige Business Excellence Framework



By Assistant Professor Dr. Phanasan Kohsuwan
pkohsuwan@gmail.com MB 081 844 4962; 092 092 2795

Assistant Professor Dr.Phanasan Kohsuwan (Dr.Sunny)

Current Position:

- *Managing Director*, G.I. Holding Co., Ltd.
- *Assistant Managing Director*, Thai Flour Mill Industry Co., Ltd.
- *Faculty Member*, International College, Panyapiwat Institute of Management
- *Associate Judge*, Central Intellectual Property and International Trade Court of Thailand (CIPITC)
- *Technical Sub-Committee and Lead Assessor for Thailand Quality Award (TQA)*, Office of Thailand Quality Award
- *Mentor and Lead Assessor for Educational Criteria for Performance Excellence (EdPEX)*, Office of Higher Education Commission (OHEC)
- *Examiner for Public Sector Management Quality Award (PMQA)*, Office of the Public Sector Development Commission
- *EdPEX Advising Committee*, Kasetsart University
- *Edpex Advising Committee*, Thammasat University
- *Edpex Advising Committee*, Silpakorn University
- *Committee*, MS Certification (Thailand) Co., Ltd.

Past Experience

- *Assistant President (General Manager)*, Petchburi (Hua Hin) Campus, Stamford International University (STIU), a member of world largest Higher Education Network, Laureate International Universities



Agenda



Organization Diagnostic



Measuring Organization Maturity using
ADLI and LeTCI

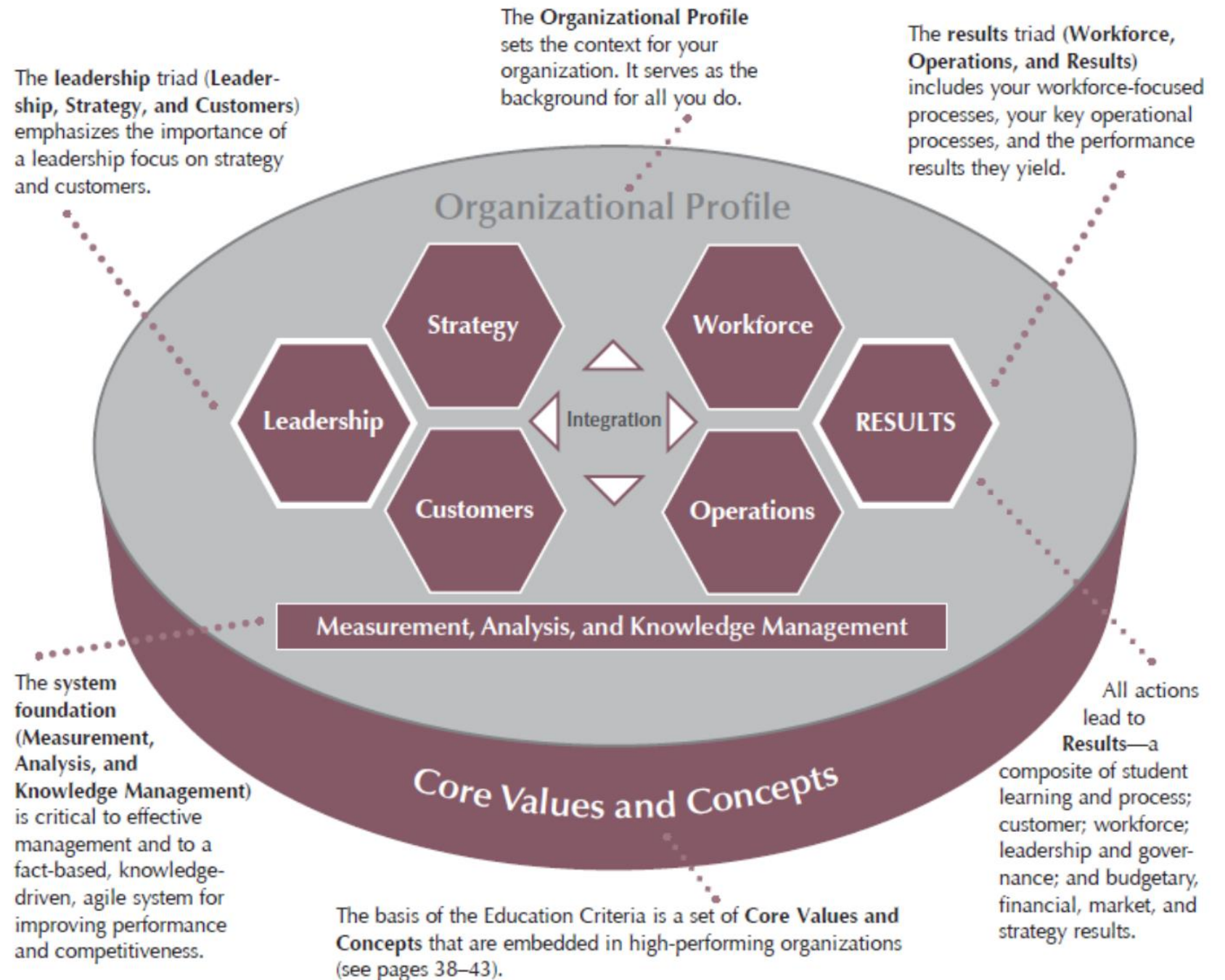


Implementing Baldrige Business Excellence

The background of the slide features a large, light blue compass rose. A prominent blue arrow points from the center towards the upper right, where the word 'EXCELLENCE' is written in large, bold, blue capital letters. The compass face has various concentric circles and radial lines, suggesting a scale or measurement. The overall theme is navigation and achievement.

Baldrige Business Excellence Framework

Baldrige Framework



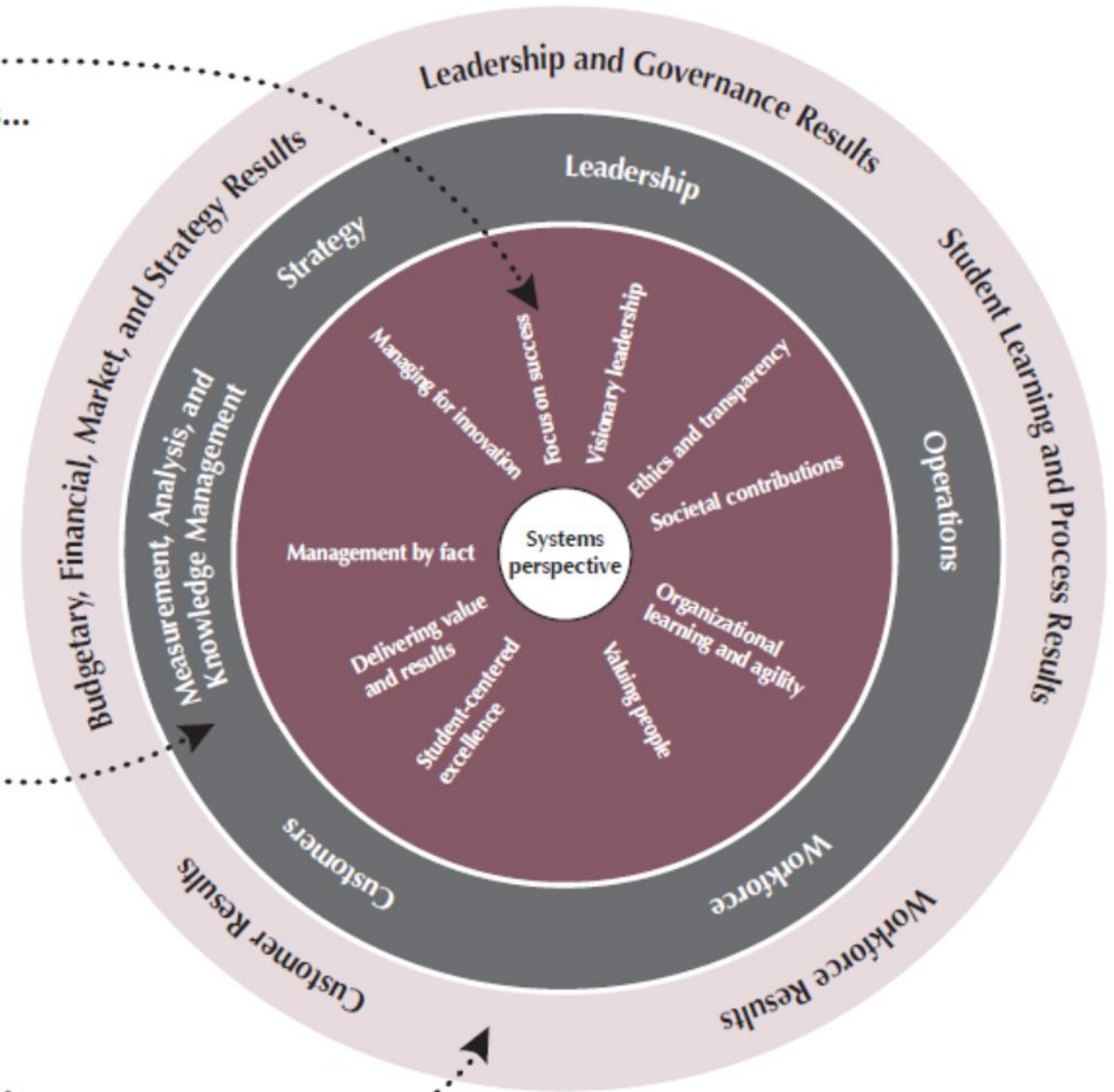
Baldrige Core Values

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Education
Criteria build on
core values and concepts...

which are embedded in
systematic processes...
(Criteria categories 1–6)

yielding
performance results
(Criteria category 7).

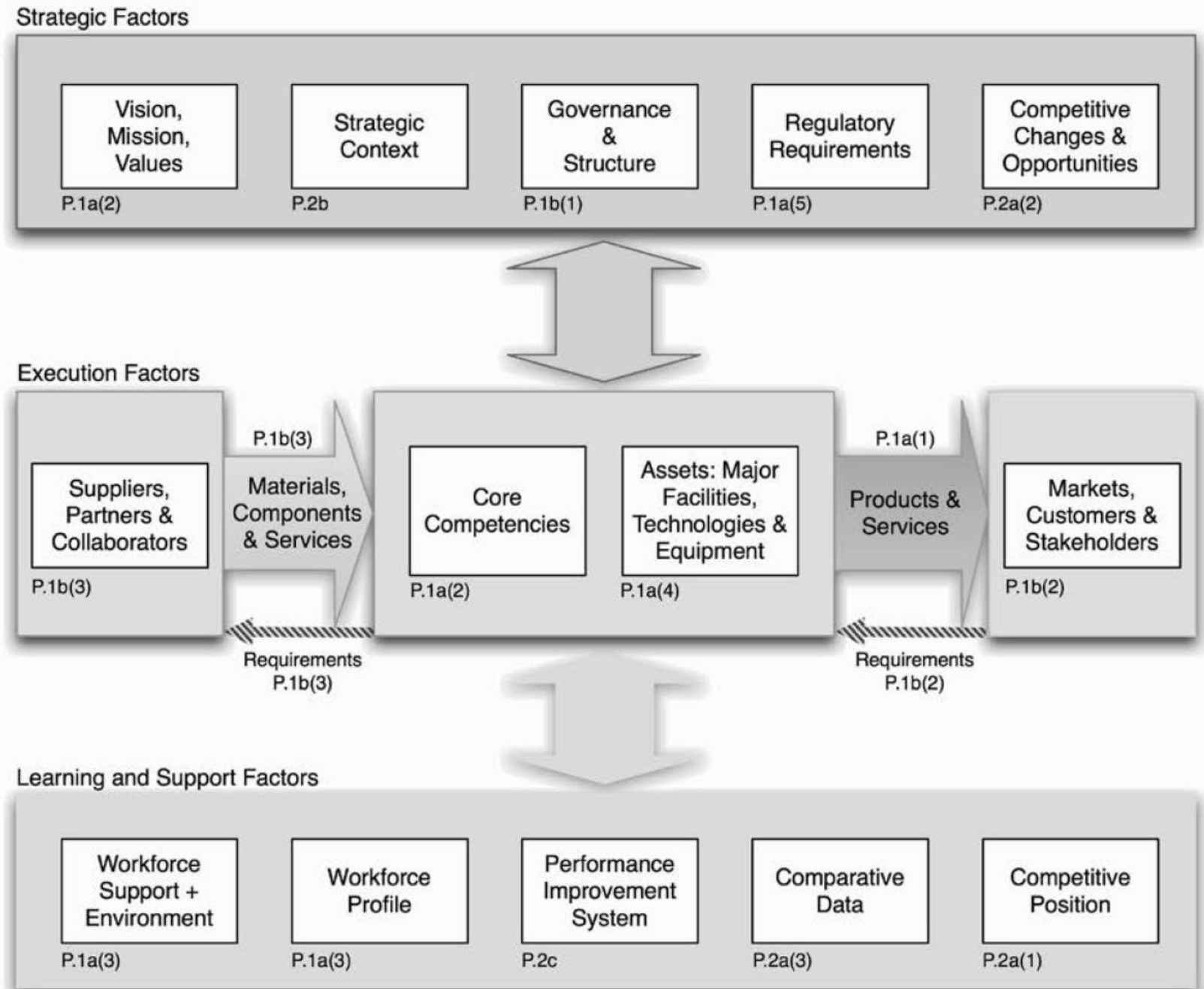


Baldrige Core Values

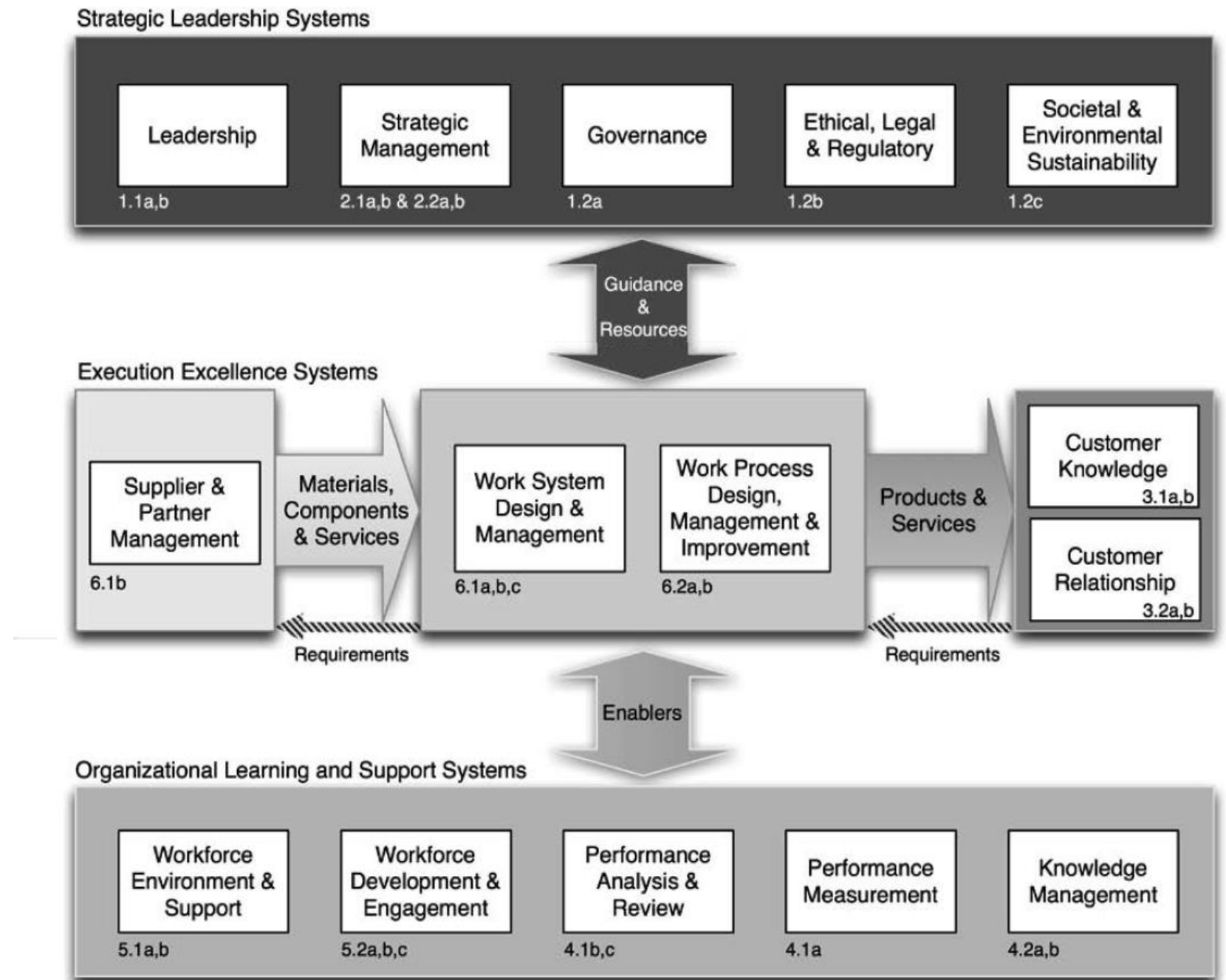
The Baldrige Education Criteria are built on the following set of interrelated core values and concepts:

- Systems perspective
- Visionary leadership
- Student-centered excellence
- Valuing people
- Organizational learning and agility
- Focus on success
- Managing for innovation
- Management by fact
- Societal contributions
- Ethics and transparency
- Delivering value and results

Organizational Profile



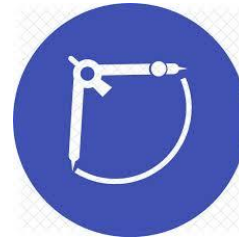
Organizational Framework IGOE Model



Baldrige Business Excellence Framework



1.1/1.2 Leadership
7.4 Leadership Results



4.1/4.2 Measurement



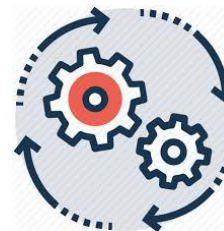
2.1/2.2 Strategy
7.5 Financial & Market Results



5.1/5.2 Workforce
7.3 Workforce Results



3.1/3.2 Student/Customer
7.2 Customer Results



6.1/6.2 Operation
7.1 Product & Process Results

Organization Diagnostic: Key Issues

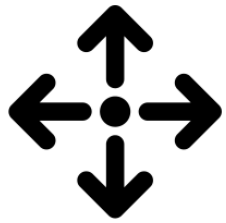
- ผลลัพธ์สำคัญขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (นักศึกษา) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เปลี่ยนไป
- จำนวนลูกค้า (นักศึกษา) ที่ลดลงในหลายหลักสูตร
- ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ นับถือในองค์กร

Summary ADLI and LeTCI



APPROACH

Systematic?
Effective?



DEPLOY

Well deployed?
Depth & breadth?



LEARNING

Fact-based?
More effective?
Innovation



INTEGRATION

Aligned/ integrated?
Organization needs?
Future?



LEVEL

Poor?
Good?
Excellent?



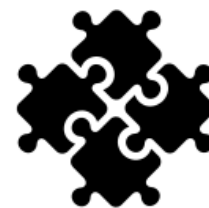
TREND

Flat/ irregular?
Adverse?
Beneficial?



COMPARISON

No comparison?
Relatively good?
Better or leader?



INTEGRATION

Related to process?
Related to mission?
Key segments?

Leadership

CATEGORY ↑

Organizational Profile

Leadership

Strategy

Customers

Integration

Workforce

Operations

RESULTS

Measurement, Analysis, and Knowledge Management

Core Values and Concepts



The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

1.1 Senior Leadership: How do your senior leaders lead the organization? (70 pts.)

a. VISION and VALUES

- (1) **Setting VISION and VALUES** HOW do SENIOR LEADERS set your organization's VISION and VALUES? HOW do SENIOR LEADERS DEPLOY the VISION and VALUES through your LEADERSHIP SYSTEM; to the WORKFORCE; to KEY SUPPLIERS and PARTNERS; and to students, other CUSTOMERS, and other STAKEHOLDERS, as appropriate? HOW do SENIOR LEADERS' personal actions reflect a commitment to those VALUES?
- (2) **Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR** HOW do SENIOR LEADERS' personal actions demonstrate their commitment to legal and ETHICAL BEHAVIOR? HOW do SENIOR LEADERS promote an organizational environment that requires it?

b. Communication

HOW do SENIOR LEADERS communicate with and engage the entire WORKFORCE, KEY PARTNERS, students, and other KEY CUSTOMERS? HOW do they

- encourage frank, two-way communication;
- communicate KEY decisions and needs for organizational change; and
- take a direct role in motivating the WORKFORCE toward HIGH PERFORMANCE and a focus on students, other CUSTOMERS, and student LEARNING?

The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

c. MISSION and Organizational PERFORMANCE

(1) **Creating an Environment for Success** HOW do SENIOR LEADERS create an environment for success now and in the future? HOW do they

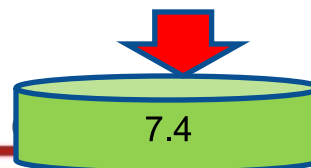
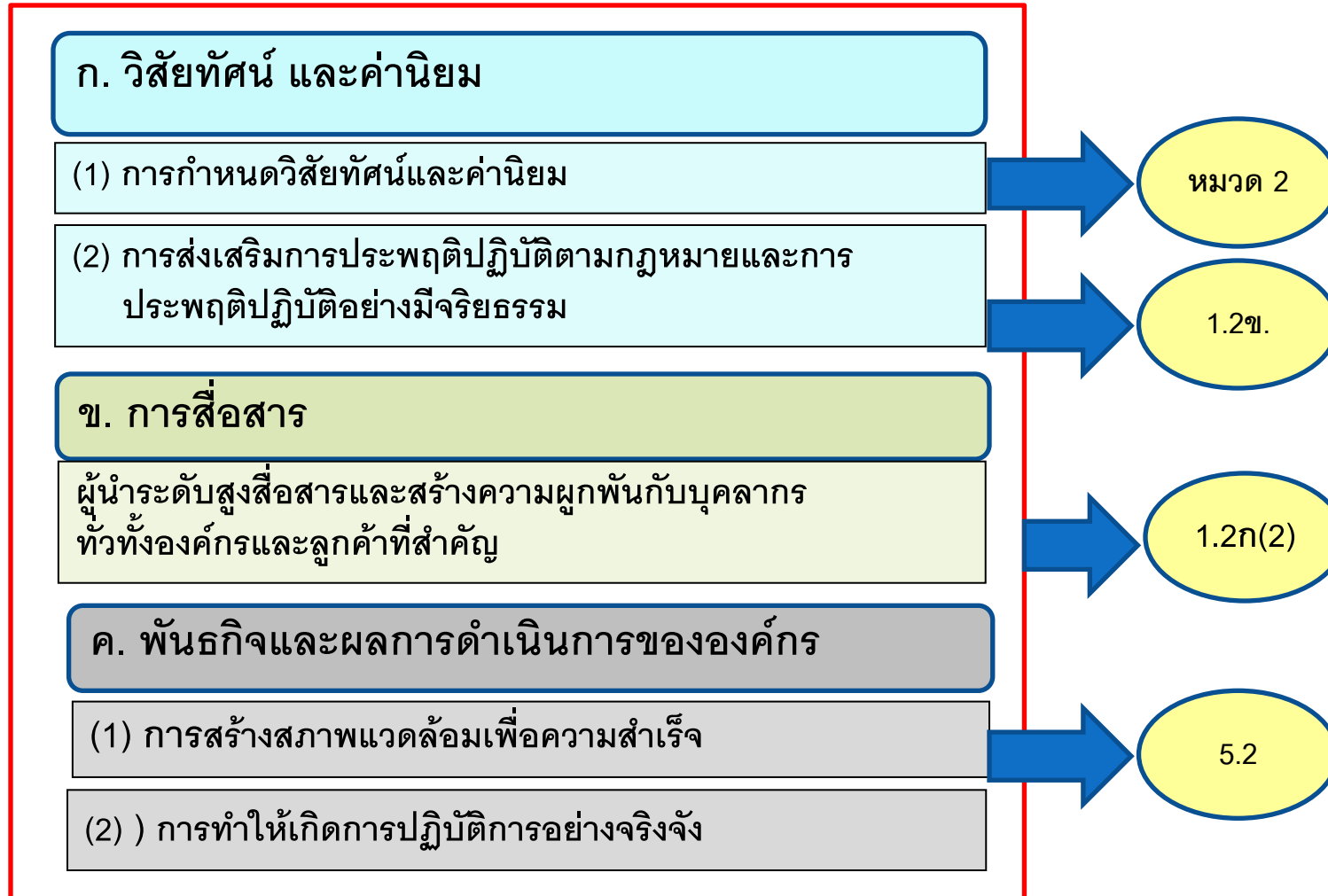
- create an environment for the achievement of your MISSION;
- create and reinforce your organizational culture, and a culture that fosters student, other CUSTOMER, and WORKFORCE ENGAGEMENT;
- cultivate organizational agility, accountability, organizational and individual LEARNING, INNOVATION, and INTELLIGENT RISK taking; and
- participate in succession planning and the development of future organizational leaders?

(2) **Creating a Focus on Action** HOW do SENIOR LEADERS create a focus on action that will achieve the organization's MISSION? HOW do SENIOR LEADERS

- create a focus on action that will improve the organization's PERFORMANCE;
- identify needed actions;
- in setting expectations for organizational PERFORMANCE, include a focus on creating and balancing VALUE for students, other CUSTOMERS, and other STAKEHOLDERS; and
- demonstrate personal accountability for the organization's actions?

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร



1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

ก. วิสัยทัศน์ และค่านิยม

(VISION and VALUES)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่สำคัญ และลูกค้า รวมทั้ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*). การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร.

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร. ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับ บุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร.

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง.
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.
- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับ ลูกค้าและธุรกิจ.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ และความคล่องตัวขององค์กร.
- สร้างและเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า และบุคลากร.
- ปลุกฝังความคล่องตัวขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:

ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

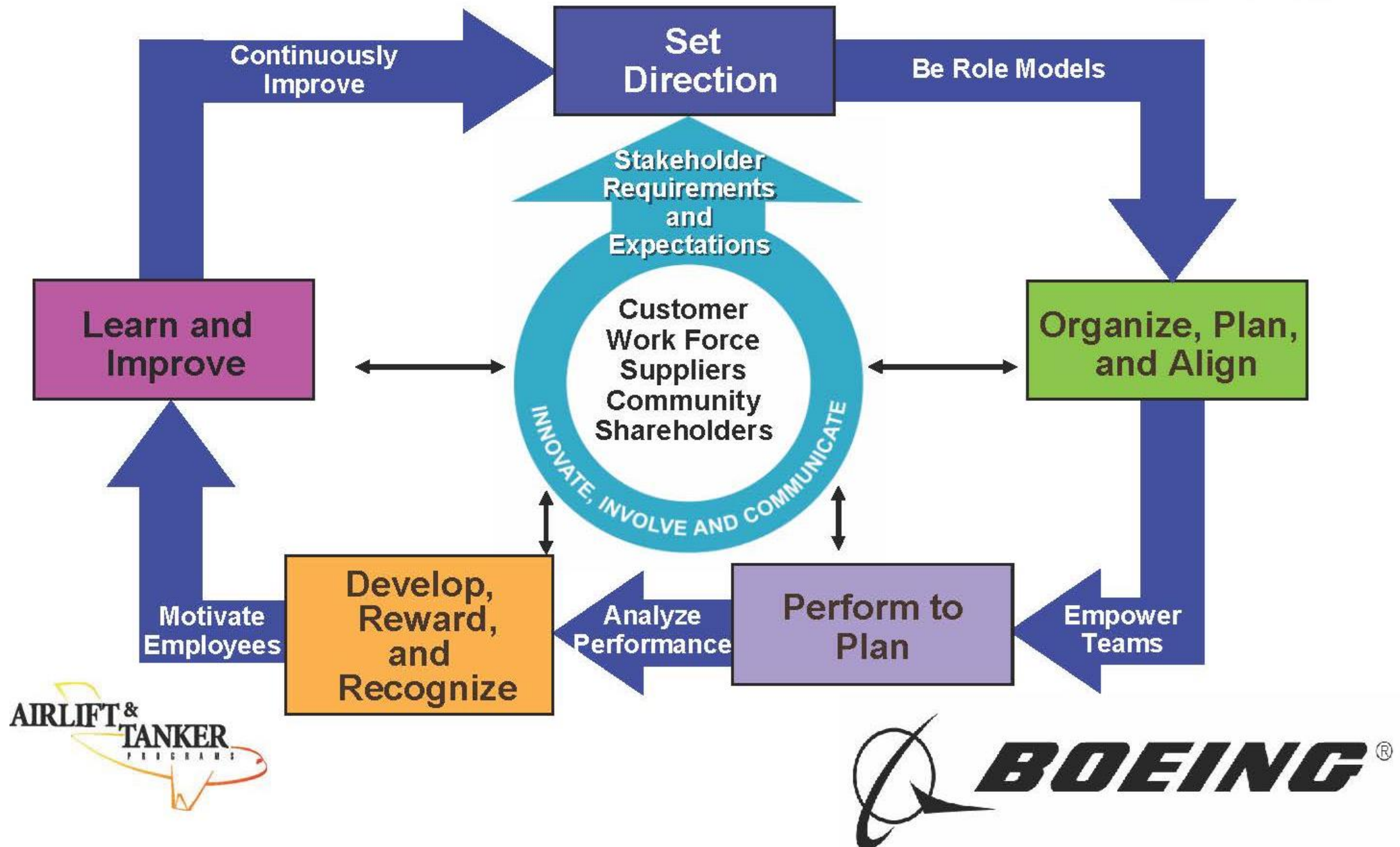
- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ได้พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างสมดุล.
- แสดงให้เห็นถึงภาระความรับผิดชอบส่วนตนต่อการดำเนินการขององค์กร.

INNOVATION Making **meaningful change** to improve programs, services, processes, or organizational effectiveness and create new value for stakeholders. Innovation involves adopting an idea, process, technology, program, service, or business model that is either new or new to its proposed application. The outcome of innovation is a **discontinuous or “breakthrough” improvement in results, programs, services, or processes**. Innovation benefits from a supportive environment, **a process for identifying strategic opportunities, and a willingness to pursue intelligent risks**.

Successful organizational innovation is a **multistep process of development and knowledge sharing, a decision to implement, implementation, evaluation, and learning**. Although innovation is often associated with technological innovation, it is applicable to all key organizational processes that can benefit from change through innovation, whether breakthrough improvement or a change in approach or outputs. Innovation could include fundamental **changes in an organization’s structure or business model** to accomplish work more effectively.

INTELLIGENT RISKS Opportunities for which **the potential gain outweighs the potential harm or loss** to your organization's future success if you do not explore them. Taking intelligent risks requires a tolerance for failure and an expectation that innovation is not achieved by initiating only successful endeavors. At the outset, education organizations must invest in potential successes while realizing that some will lead to failure.

The degree of risk that is intelligent to take will **vary by the pace and level of threat and opportunity in the education sector**. In a rapidly changing environment with constant introductions of new programs, services, processes, or business models, there is an obvious need to invest more resources in intelligent risks than in a stable environment. In the latter, organizations must monitor and explore growth potential and change but, most likely, with a less significant commitment of resources.





	Set	Deploy
Organizational Vision & Values 1.1a(1)	<ul style="list-style-type: none"> Goals and key measures (strategic objectives) are reviewed and updated on a biennial basis. Goals and key measures (strategic objectives) support the pillars, core values, mission, and motto (vision) 	<ul style="list-style-type: none"> All administrators and principals develop department or site goals and action plans that support the District goals, key measures (strategic objectives) pillars, core values, mission, and motto (vision)
Promote Legal & Ethical Environment 1.1a(2)	<ul style="list-style-type: none"> Goals and key measures (strategic objectives) are reviewed and updated on a biennial basis. Goals and key measures (strategic objectives) support the pillars, core values, mission, and motto (vision) District policies 	<ul style="list-style-type: none"> All administrators and principals develop department or site goals and action plans that support the District goals, key measures (strategic objectives) pillars, core values, mission, and motto (vision) Staff induction process (Department of Human Resources) New staff training
Create an Environment for Performance Improvement 1.1a(3)	<ul style="list-style-type: none"> Goals and key measures (strategic objectives) are reviewed and updated on a biennial basis. Goals and key measures (strategic objectives) support the pillars, core values, mission, and motto (vision) Review target goals and assessment results; analyze assessment results; update target goals 	<ul style="list-style-type: none"> All administrators and principals develop department or site goals and action plans that support the District goals, key measures (strategic objectives) pillars, core values, mission, and motto (vision) Semi-annual sessions per the Performance Appraisal Review Process and Evaluation Instruments Site principals and teachers implement action plans and strategies
Create a Sustainable Organization 1.1a(3)	<ul style="list-style-type: none"> Goals and key measures (strategic objectives) are reviewed and updated on biennial basis. Goals and key measures (strategic objectives) support the pillars, core values, mission, and motto (vision) PDSA Process 	<ul style="list-style-type: none"> Maintain 6% fund balance Ongoing communication with stakeholders regarding accomplishments and needs Continuous improvement pertaining to teaching and learning
<p><i>Figure 1.1-2 The District sets and deploys the vision and values, promotes a legal and ethical environment, creates an environment for performance improvement and creates a sustainable organization.</i></p>		

Workshop 1: Leaders' Communication

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สาระสำคัญที่ผู้นำระดับสูงต้องการสื่อสาร
บุคลากร	ต้องการให้บุคลากร ... เพื่อ ...
ผู้เรียน	ตัดสินใจไม่ผิดที่เลือกองค์กรเรา เพราะ ...
ลูกค้า	ตัดสินใจไม่ผิดที่เลือกองค์กรเรา เพราะ ...
หน่วยงานภาครัฐ	ต้องสนับสนุนเรา เพราะ ...
ผู้ส่งมอบสินค้า/บริการ	ส่งมอบสินค้า/บริการให้กับเรา เพื่อ ...
คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร	มาร่วมมือกับองค์กรเรา เพื่อ ...
ชุมชน	องค์กรช่วยให้ชุมชน ... มี ... ที่ดีขึ้น
สังคม	การมีองค์กรอยู่ช่วยสร้างประโยชน์ให้สังคมด้าน ...

The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

1.2 Governance and Societal Contributions: How do you govern your organization and make societal contributions? (50 pts.)

a. Organizational GOVERNANCE

(1) **GOVERNANCE System** HOW does your organization ensure responsible GOVERNANCE? HOW does your GOVERNANCE system review and achieve the following?

- Accountability for SENIOR LEADERS' actions
- Accountability for strategy
- Fiscal accountability
- Transparency in operations
- Selection of GOVERNANCE board members and disclosure policies for them, as appropriate
- Independence and EFFECTIVENESS of internal and external audits
- Protection of STAKEHOLDER and stockholder interests, as appropriate
- Succession planning for SENIOR LEADERS

(2) **PERFORMANCE Evaluation** HOW do you evaluate the PERFORMANCE of your SENIOR LEADERS and your GOVERNANCE board? HOW do you use PERFORMANCE evaluations in determining executive compensation? HOW do your SENIOR LEADERS and GOVERNANCE board use these PERFORMANCE evaluations to advance their development and improve the effectiveness of leaders, the board, and the LEADERSHIP SYSTEM, as appropriate?

The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

1.2 Governance and Societal Contributions: How do you govern your organization and make societal contributions? (50 pts.)

b. Legal and ETHICAL BEHAVIOR

(1) **Legal, Regulatory, and Accreditation Compliance** HOW do you address current and anticipate future legal, regulatory, and community concerns with your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and your operations? HOW do you

- address any adverse societal impacts of your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and your operations;
- anticipate public concerns with your future programs, services, and operations; and
- prepare for these impacts and concerns proactively?

What are your KEY compliance PROCESSES, MEASURES, and GOALS for meeting and surpassing regulatory, legal, and accreditation requirements, as appropriate? What are your KEY PROCESSES, MEASURES, and GOALS for addressing risks associated with your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and your operations?

(2) **ETHICAL BEHAVIOR** HOW do you promote and ensure ETHICAL BEHAVIOR in all interactions? What are your KEY PROCESSES and MEASURES or INDICATORS for promoting and ensuring ETHICAL BEHAVIOR in your GOVERNANCE structure; throughout your organization; and in interactions with your WORKFORCE, students, other CUSTOMERS, PARTNERS, suppliers, and other STAKEHOLDERS? HOW do you monitor and respond to breaches of ETHICAL BEHAVIOR?

The **Leadership** category asks HOW SENIOR LEADERS' personal actions guide and sustain your organization. It also asks about your organization's GOVERNANCE system; HOW your organization fulfills its legal and ethical responsibilities; and HOW it makes societal contributions.

1.2 Governance and Societal Contributions: How do you govern your organization and make societal contributions? (50 pts.)

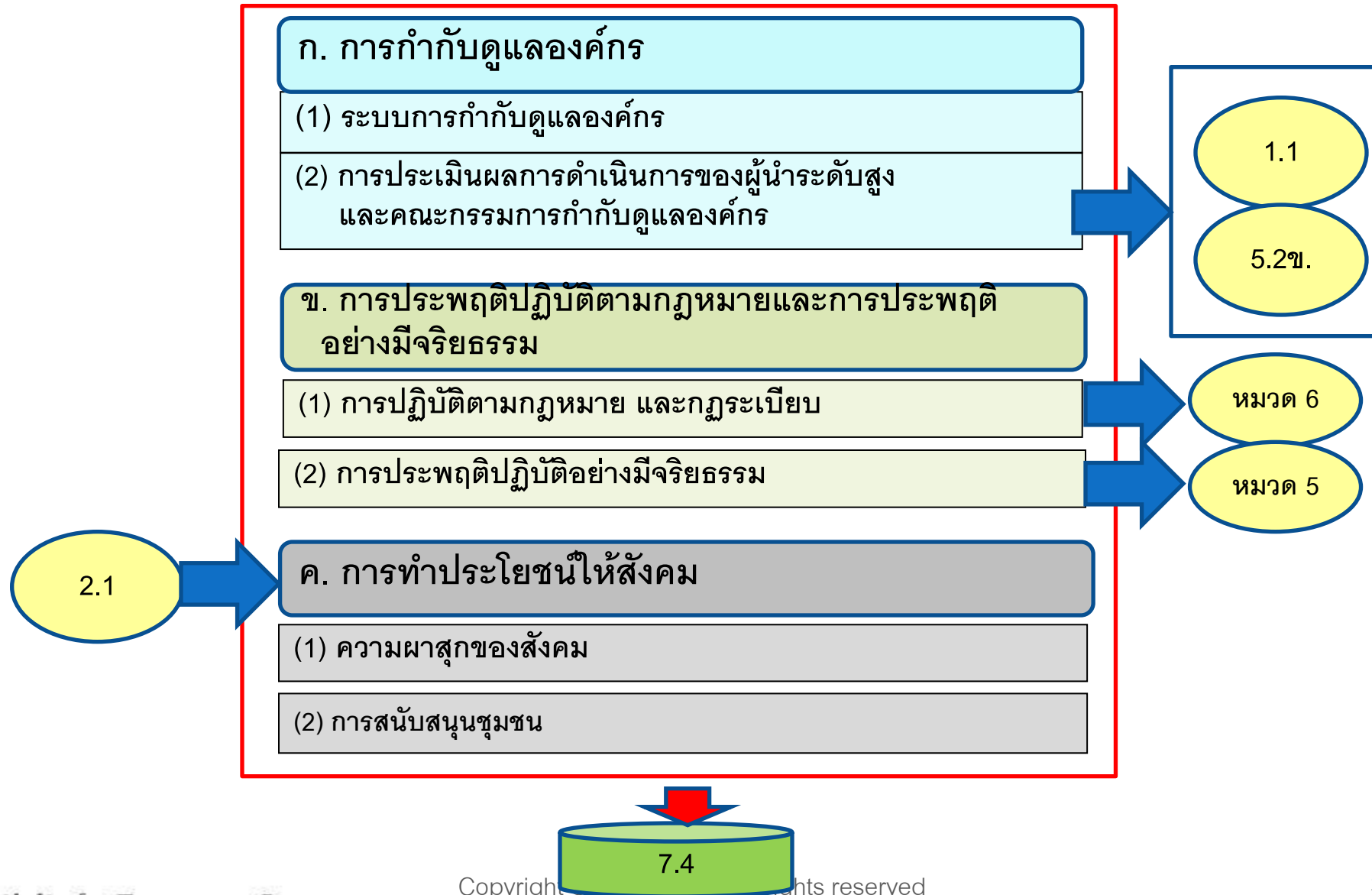
c. Societal Contributions

- (1) **Societal Well-Being** HOW do you consider societal well-being and benefit as part of your strategy and daily operations? HOW do you contribute to the well-being of your environmental, social, and economic systems?
- (2) **Community Support** HOW do you actively support and strengthen your KEY communities? What are your KEY communities? HOW do you identify them and determine areas for organizational involvement? HOW do your SENIOR LEADERS, in concert with your WORKFORCE, contribute to improving these communities?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำประโยชน์ให้สังคม



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและ ทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้นำระดับสูง.
- ภาระความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์.
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*).
- การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง.

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร. ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและของคณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (*).

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance)

องค์กรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการต่อไปนี้อย่างไร: กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดการณ์ว่าจะมีในอนาคต และความกังวลของชุมชน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

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

องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*). องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)

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

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และการทำประโยชน์ให้สังคม

ค. การทำประโยชน์ให้สังคม

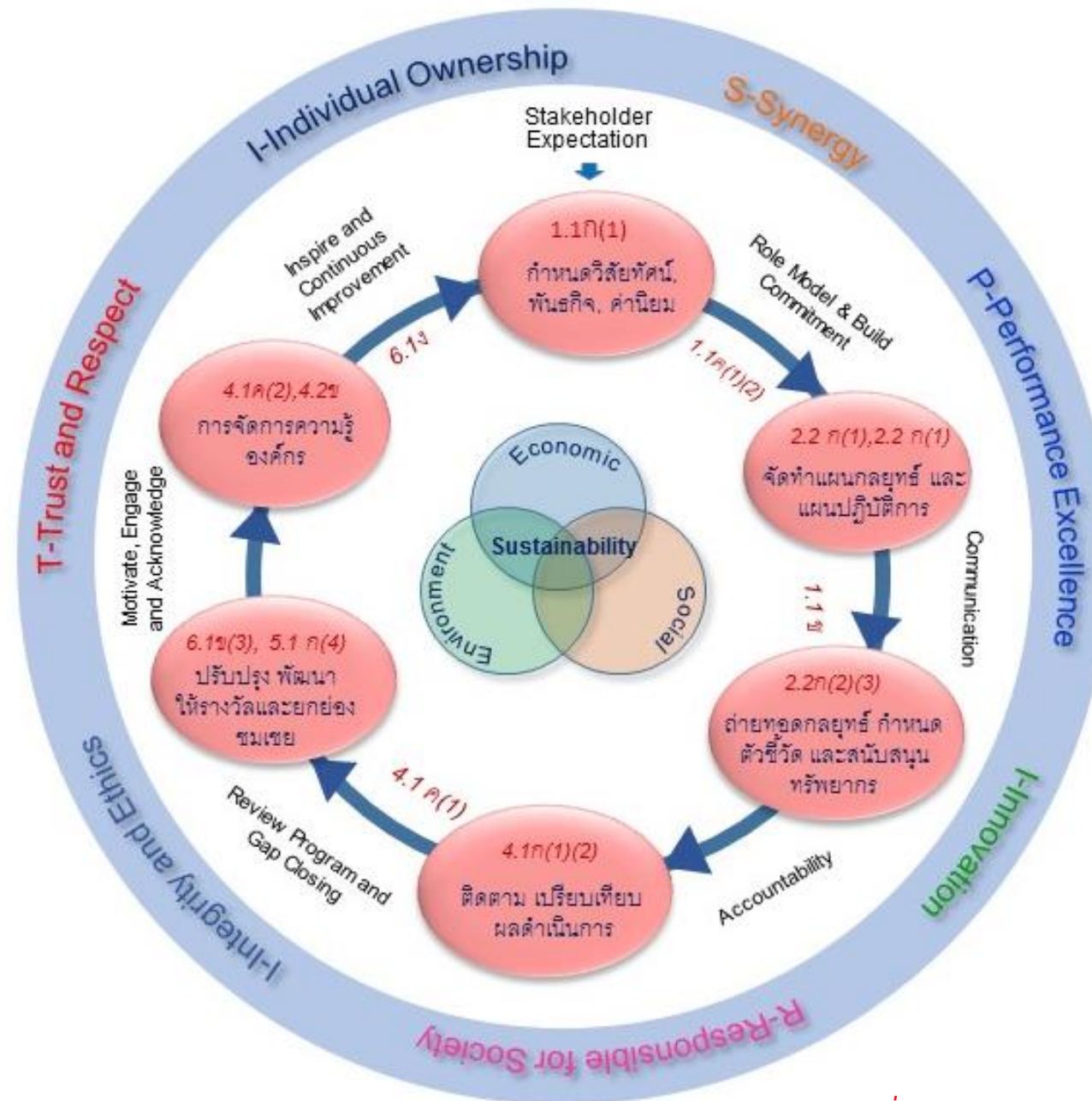
(Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)

องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร. องค์กรมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ.

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร. ชุมชนสำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่อง ที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้นำระดับสูง และ บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

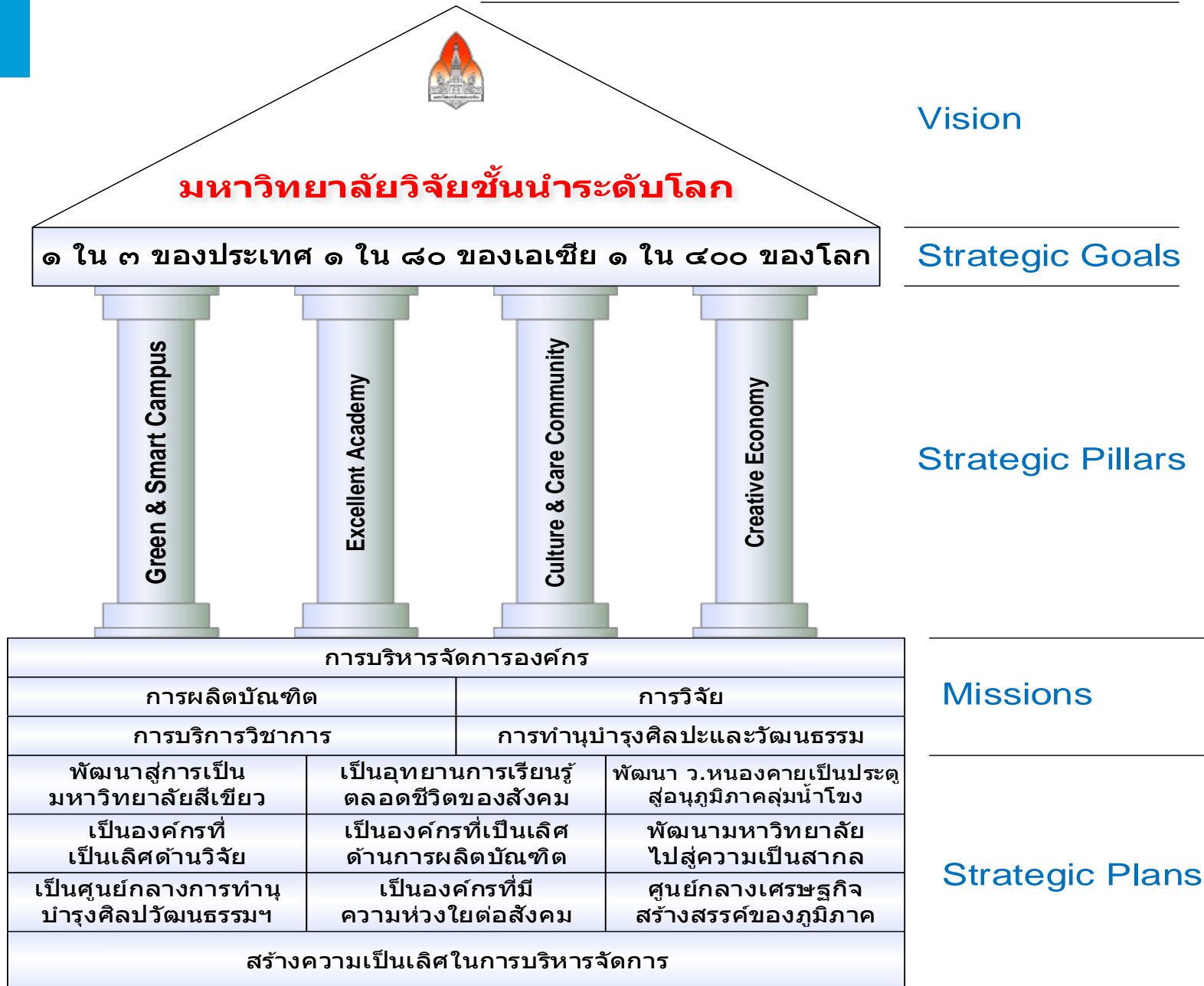


ความรับผิดชอบต่อชุมชนเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร



LEAD Model





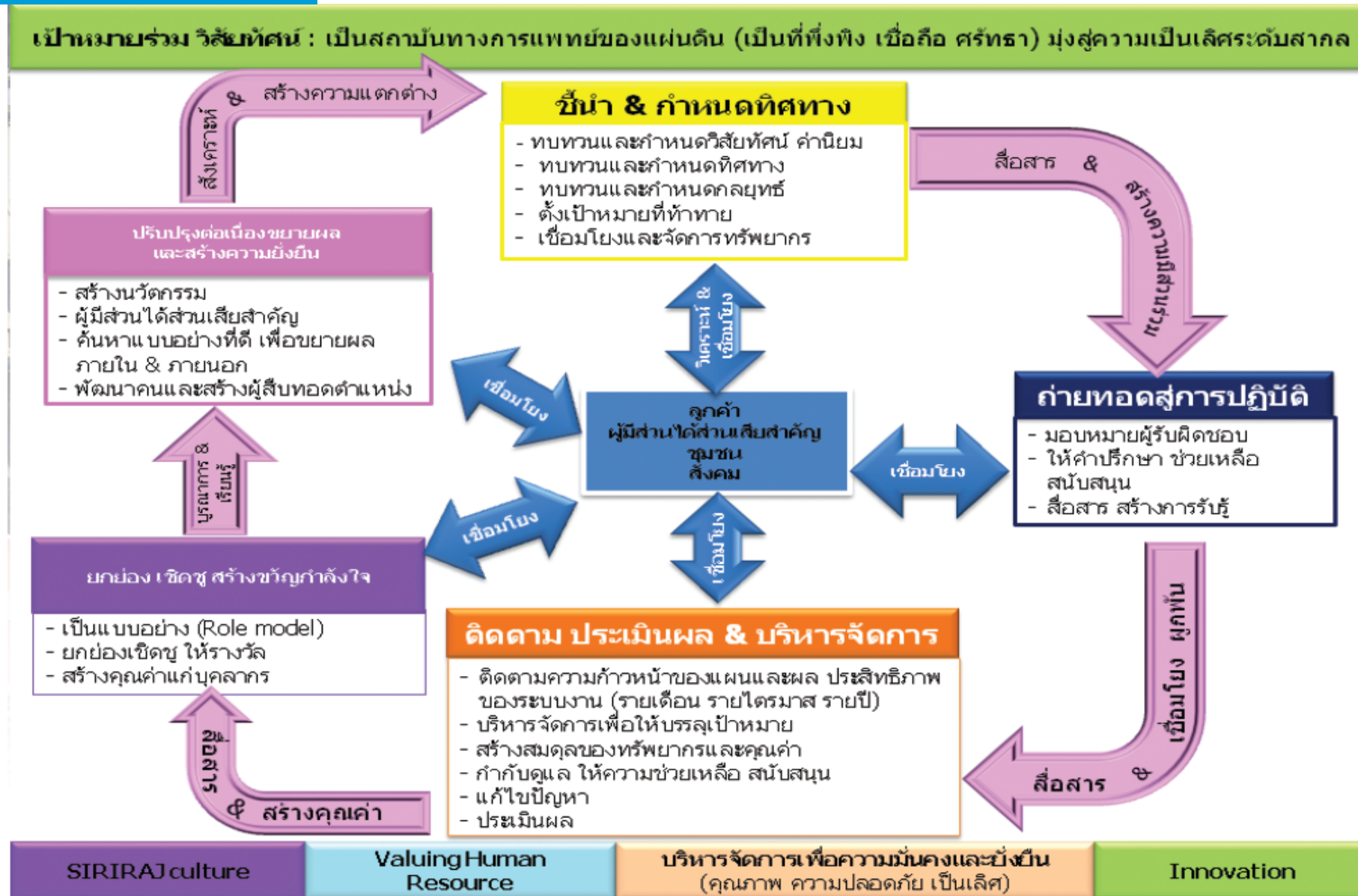
Vision

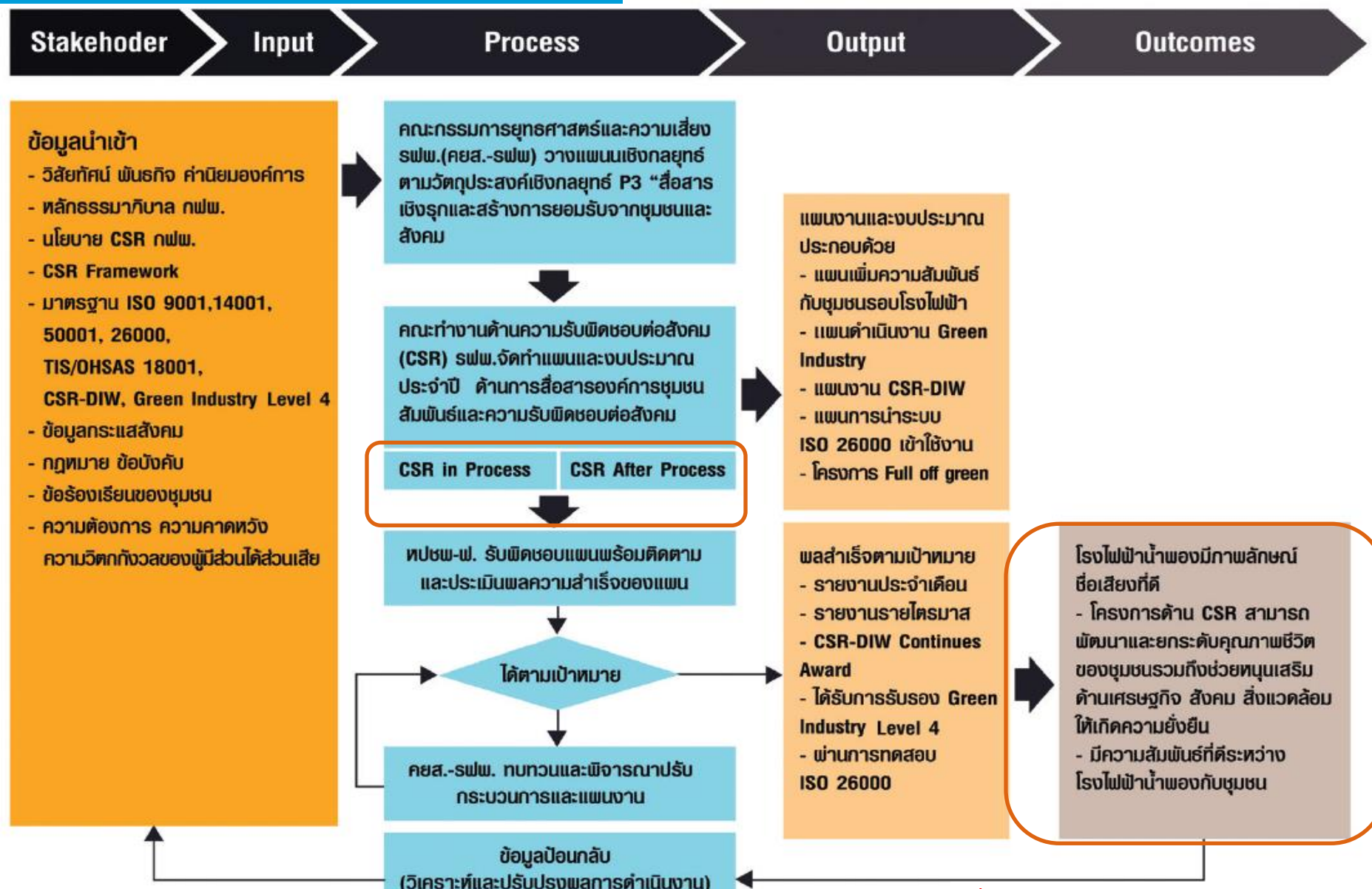
Strategic Goals

Strategic Pillars

Missions

Strategic Plans





Workshop 2: Governance System and Societal Contribution

ประเด็นพิจารณา	องค์กรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในเรื่องเหล่านี้อย่างไร
ธรรมาภิบาล	
การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	
ความสอดคล้องและทำให้ดีกว่าข้อกำหนดกฎหมาย	
ความกังวลของสาธารณชน	
การสร้างประโยชน์ให้สังคมโดยรวม	
การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	
การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนที่สำคัญ	

7.4 Leadership and Governance Results: What are your senior leadership and governance results? (80 pts.)

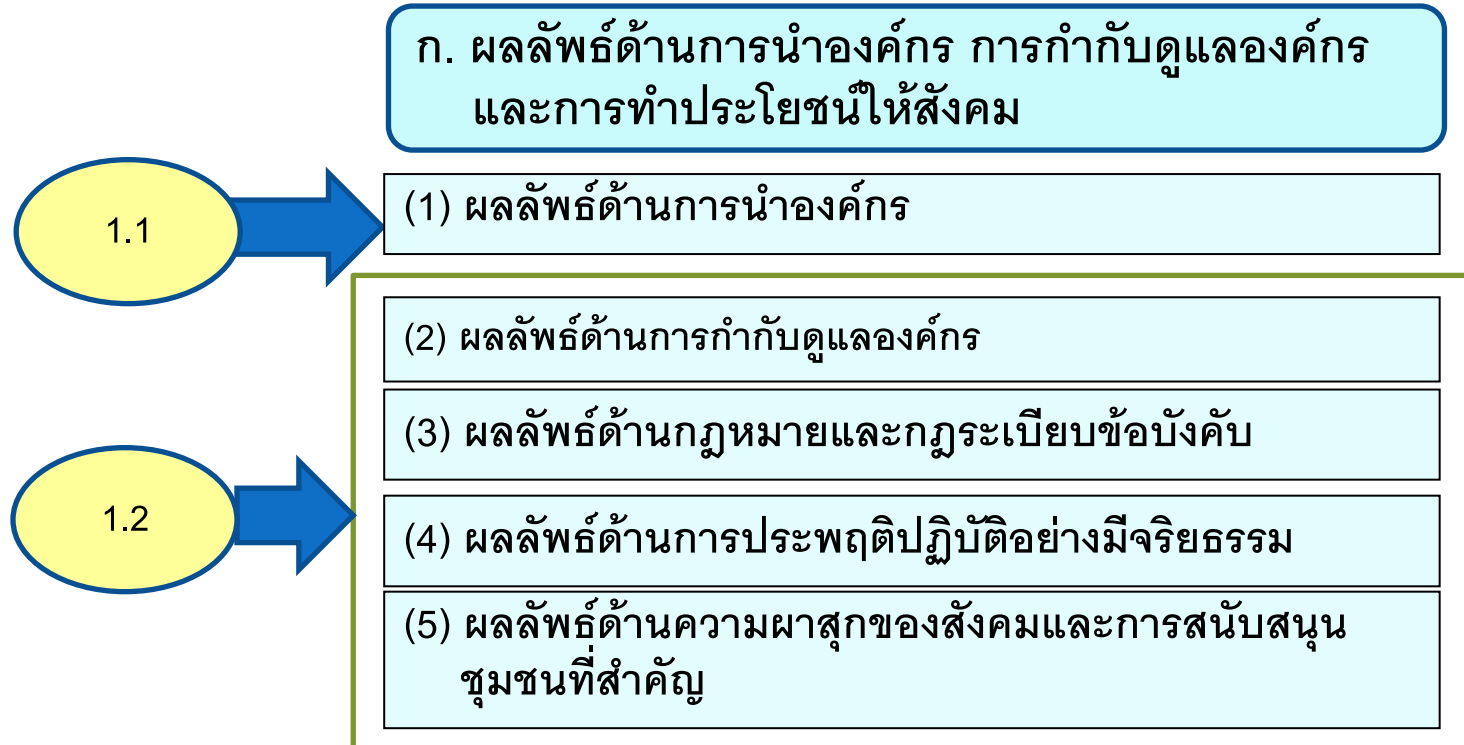
a. Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS

- (1) **Leadership** What are your RESULTS for SENIOR LEADERS' communication and engagement with the WORKFORCE, PARTNERS, students, and other CUSTOMERS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of SENIOR LEADERS' communication and engagement with the WORKFORCE, PARTNERS, students, and other CUSTOMERS to DEPLOY your VISION and VALUES, encourage two-way communication, and create a focus on action? How do these RESULTS differ by organizational units and student and other CUSTOMER groups, as appropriate?
- (2) **GOVERNANCE** What are your RESULTS for GOVERNANCE accountability? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of GOVERNANCE and internal and external fiscal accountability, as appropriate?
- (3) **Law, Regulation, and Accreditation** What are your legal, regulatory, and accreditation RESULTS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of meeting and surpassing regulatory, legal, and accreditation requirements? How do these RESULTS differ by organizational units, as appropriate?
- (4) **Ethics** What are your RESULTS for ETHICAL BEHAVIOR? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of ETHICAL BEHAVIOR, breaches of ETHICAL BEHAVIOR, and STAKEHOLDER trust in your SENIOR LEADERS and GOVERNANCE? How do these RESULTS differ by organizational units, as appropriate?
- (5) **Society** What are your RESULTS for societal well-being and support of your KEY communities? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of your fulfillment of your societal contributions and support of your KEY communities?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

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

(1) การนำองค์กร (Leadership)

ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงในเรื่อง การสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติ การอย่างจริงจังเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)

ผลลัพธ์ด้านภาระความรับผิดชอบต่อการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาระความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอก เป็นอย่างไร (*).

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

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

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)

ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ
ด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็น
อย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(4) จริยธรรม (Ethics)

ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัด
ที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมี
จริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็น
อย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(5) สังคม (Society)

ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัด
หรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำประโยชน์ให้สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.

7.4a Leadership and Governance Results (examples)

- Workforce Members' Trust in Senior Leaders/Governance
- Student and Alumni Trust in Senior Leaders/Governance
- Customers' Trust in Senior Leaders/Governance
- Other Stakeholders' Trust in Senior Leaders/Governance
- Fiscal Accountability Performance
- Regulatory/Legal Findings
- Faculty and Staff Participation in Ethical Behavior Activities
- Breaches of Ethical Behavior: Reporting, Confirmation, and Resolution
- Addressing Environmental Concerns
- Community Services Performance
- Support of Key Communities



Strategy

CATEGORY 2





2 Strategy (85 pts.)

The **Strategy** category asks HOW your organization develops STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS, implements them, changes them if circumstances require, and measures progress.

2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy? (45 pts.)

a. Strategy Development PROCESS

- (1) **Strategic Planning PROCESS** **HOW do you conduct your strategic planning?** What are the KEY PROCESS steps? Who are the KEY participants? What are your short- and longer-term planning horizons? HOW are they addressed in the planning PROCESS? HOW does your strategic planning PROCESS address the potential need for transformational change, prioritization of change initiatives, and organizational agility?
- (2) **INNOVATION** **HOW does your strategy development PROCESS stimulate and incorporate INNOVATION?** HOW do you identify STRATEGIC OPPORTUNITIES? HOW do you decide which STRATEGIC OPPORTUNITIES are INTELLIGENT RISKS to pursue? What are your KEY STRATEGIC OPPORTUNITIES?
- (3) **Strategy Considerations** **HOW do you collect and analyze relevant data and develop information for use in your strategic planning PROCESS?** In this collection and ANALYSIS, HOW do you include these KEY elements of risk?
 - Your STRATEGIC CHALLENGES and STRATEGIC ADVANTAGES
 - Potential changes in your regulatory and external environment
 - Potential blind spots in your strategic planning PROCESS and information
 - Your ability to execute the strategic plan

The **Strategy** category asks HOW your organization develops STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS, implements them, changes them if circumstances require, and measures progress.

2.1 Strategy Development: How do you develop your strategy? (45 pts.)

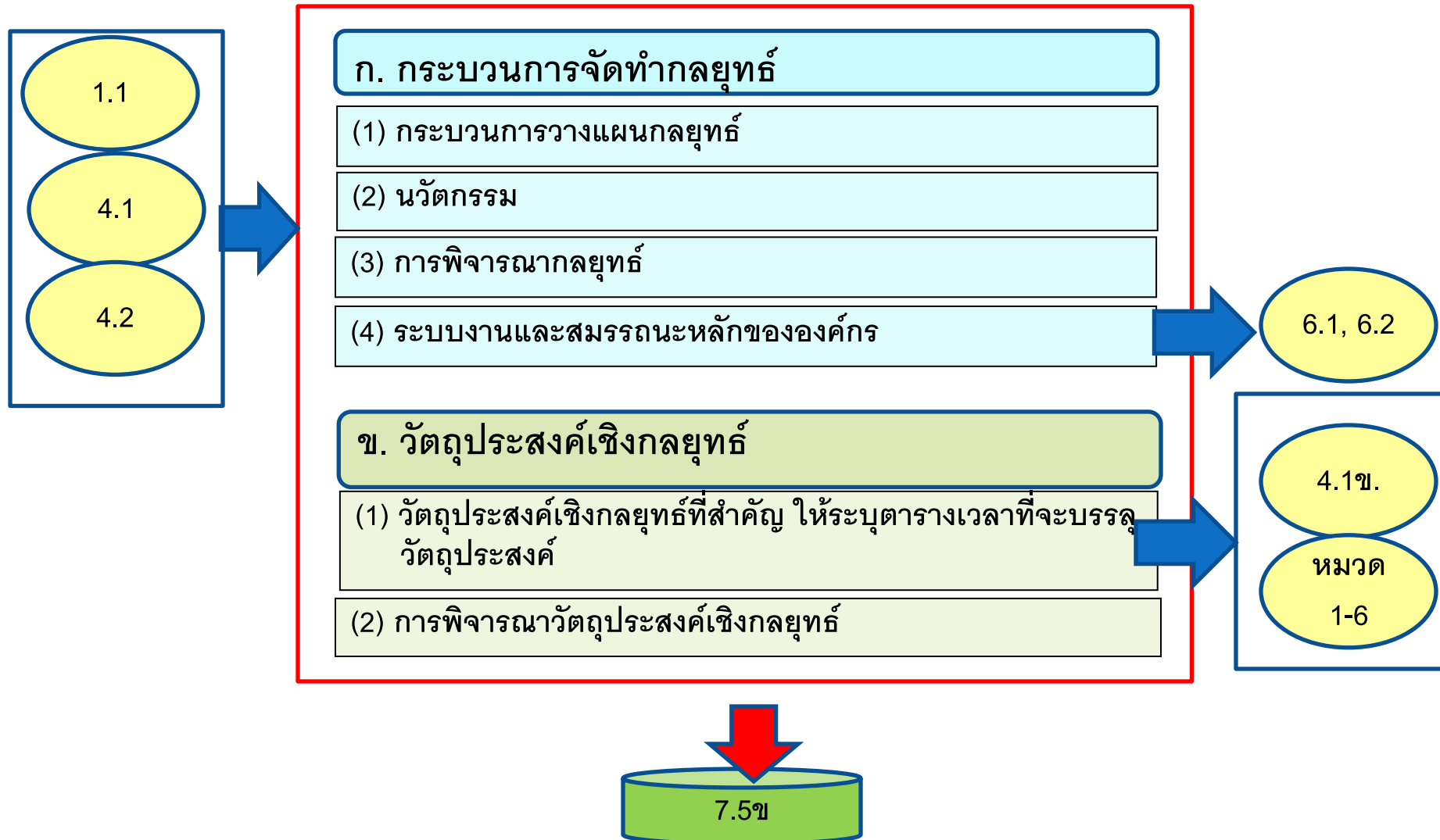
- (4) **WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES** HOW do you decide which KEY PROCESSES will be accomplished by your WORKFORCE and which by external suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? HOW do those decisions consider your STRATEGIC OBJECTIVES; your CORE COMPETENCIES; and the CORE COMPETENCIES of potential suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? HOW do you determine what future organizational CORE COMPETENCIES and WORK SYSTEMS you will need?

b. STRATEGIC OBJECTIVES

- (1) **KEY STRATEGIC OBJECTIVES** What are your organization's KEY STRATEGIC OBJECTIVES and timetable for achieving them? What are your most important GOALS for these STRATEGIC OBJECTIVES? What KEY changes, if any, are planned in your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, CUSTOMERS and markets, suppliers and PARTNERS, and operations?
- (2) **STRATEGIC OBJECTIVE Considerations** HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES achieve appropriate balance among varying and potentially competing organizational needs? HOW do your STRATEGIC OBJECTIVES
- address your STRATEGIC CHALLENGES and leverage your CORE COMPETENCIES, STRATEGIC ADVANTAGES, and STRATEGIC OPPORTUNITIES;
 - balance short- and longer-term planning horizons; and
 - consider and balance the needs of all KEY STAKEHOLDERS?

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

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

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

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

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

(3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์. ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่งต่อไปนี้อย่างไร.

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

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(Strategy Development PROCESS)

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

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

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง.

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาวอย่างไร.
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

Workshop 3: Strategy Development

ประเด็นพิจารณา	แผนกลยุทธ์ได้พิจารณาเรื่องเหล่านี้อย่างไร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
การพัฒนาหลักสูตร/บริการใหม่	
การพัฒนาตลาดใหม่	
การสร้างนวัตกรรม	
Intelligent Risk	
การพัฒนาสมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต	
การพัฒนา Supply Network	

The **Strategy** category asks HOW your organization develops STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS, implements them, changes them if circumstances require, and measures progress.

2.2 Strategy Implementation: How do you implement your strategy? (40 pts.)

a. ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT

- (1) **ACTION PLANS** What are your KEY short- and longer-term ACTION PLANS? What is their relationship to your STRATEGIC OBJECTIVES? HOW do you develop your ACTION PLANS?
- (2) **ACTION PLAN Implementation** HOW do you DEPLOY your ACTION PLANS? HOW do you DEPLOY your ACTION PLANS to your WORKFORCE and to KEY suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS, as appropriate, to ensure that you achieve your KEY STRATEGIC OBJECTIVES? HOW do you ensure that you can sustain the KEY outcomes of your ACTION PLANS?
- (3) **Resource Allocation** HOW do you ensure that financial and other resources are available to support the achievement of your ACTION PLANS while you meet current obligations? HOW do you allocate these resources to support the plans? HOW do you manage the risks associated with the plans to ensure your financial viability?
- (4) **WORKFORCE Plans** What are your KEY WORKFORCE plans to support your short- and longer-term STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS? HOW do the plans address potential impacts on your WORKFORCE members and any potential changes in WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?

2

Strategy (85 pts.)

The **Strategy** category asks HOW your organization develops STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS, implements them, changes them if circumstances require, and measures progress.

2.2 Strategy Implementation: How do you implement your strategy? (40 pts.)

- (5) **PERFORMANCE MEASURES** What KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS do you use to track the achievement and EFFECTIVENESS of your ACTION PLANS? HOW does your overall ACTION PLAN measurement system reinforce organizational ALIGNMENT?
- (6) **PERFORMANCE PROJECTIONS** For these KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS, what are your PERFORMANCE PROJECTIONS for your short- and longer-term planning horizons? If there are gaps between your projected PERFORMANCE and that of your competitors or comparable organizations, HOW do you address them in your ACTION PLANS?

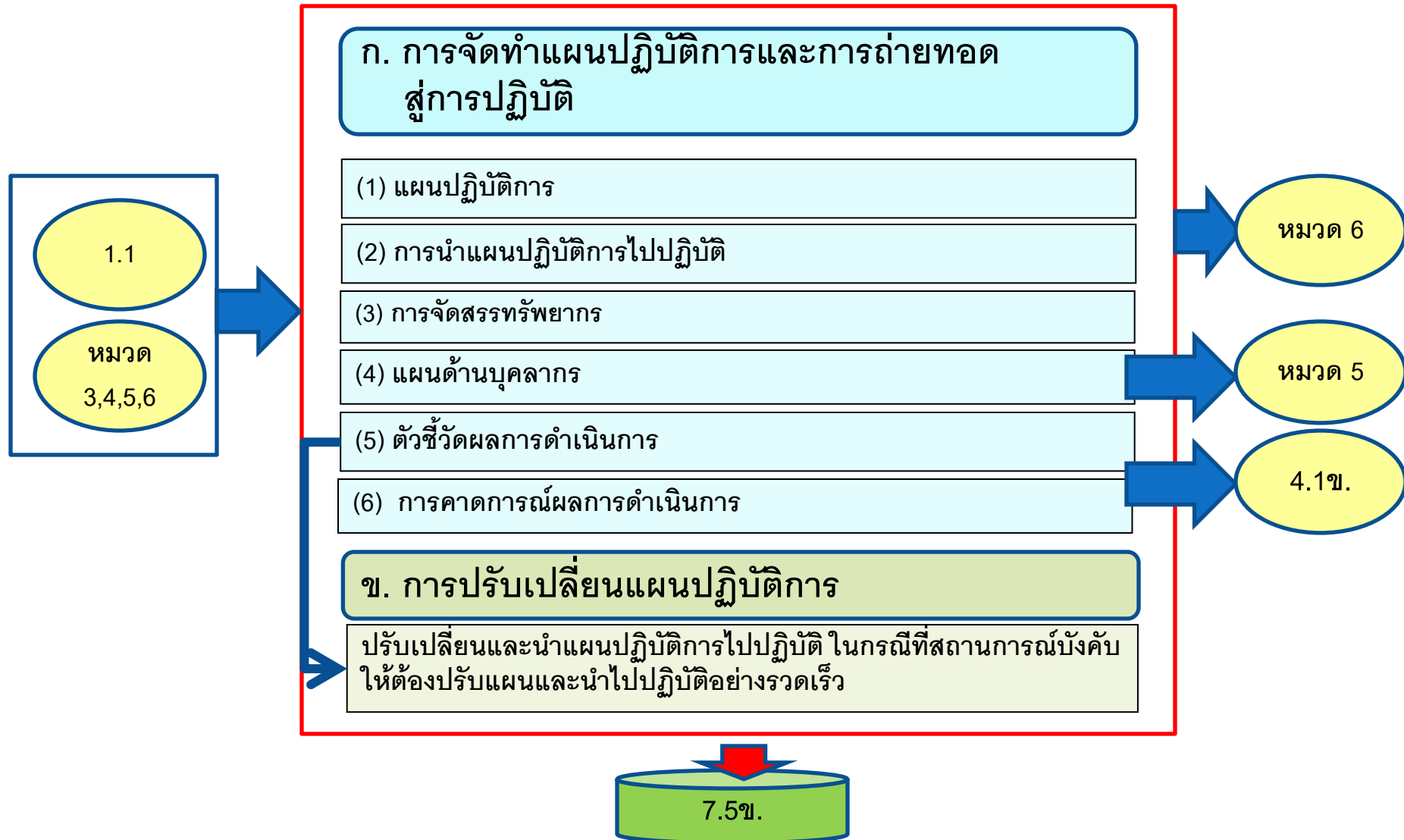
b. ACTION PLAN Modification

HOW do you recognize and respond when circumstances require a shift in ACTION PLANS and rapid execution of new plans?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN)

แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และความร่วมมือที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้将有ความยั่งยืน.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

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

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)

แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

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

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง. องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

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

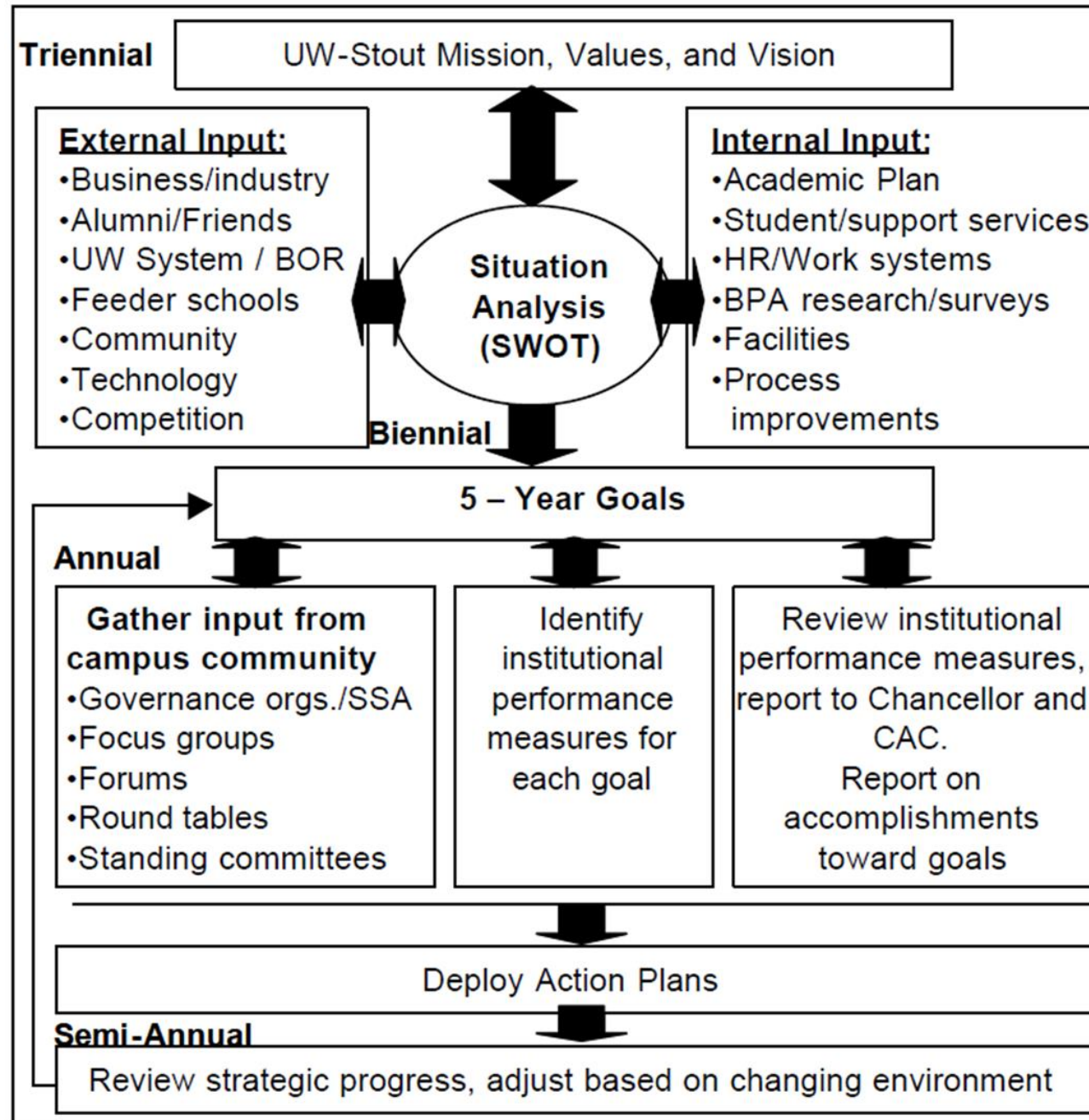
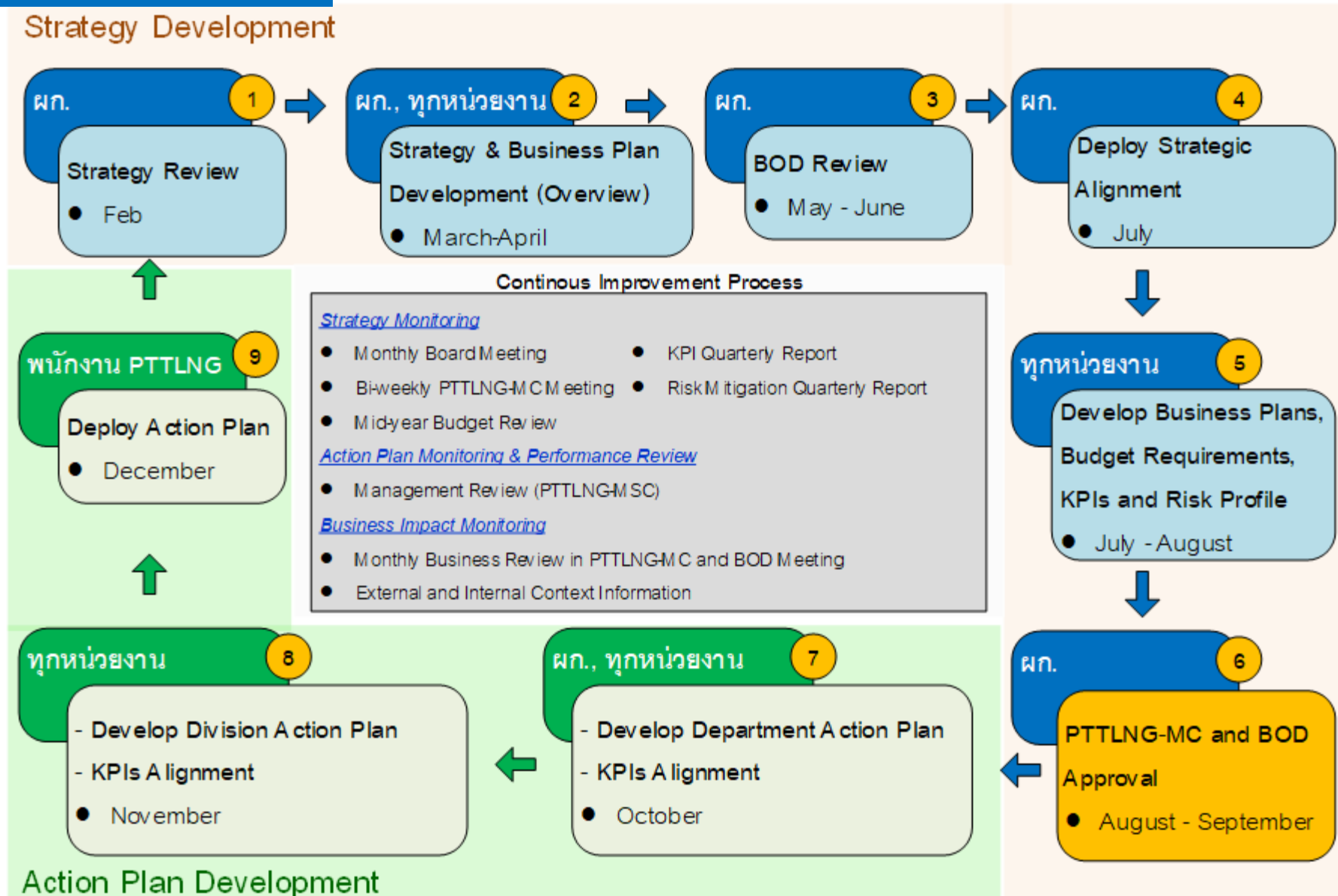


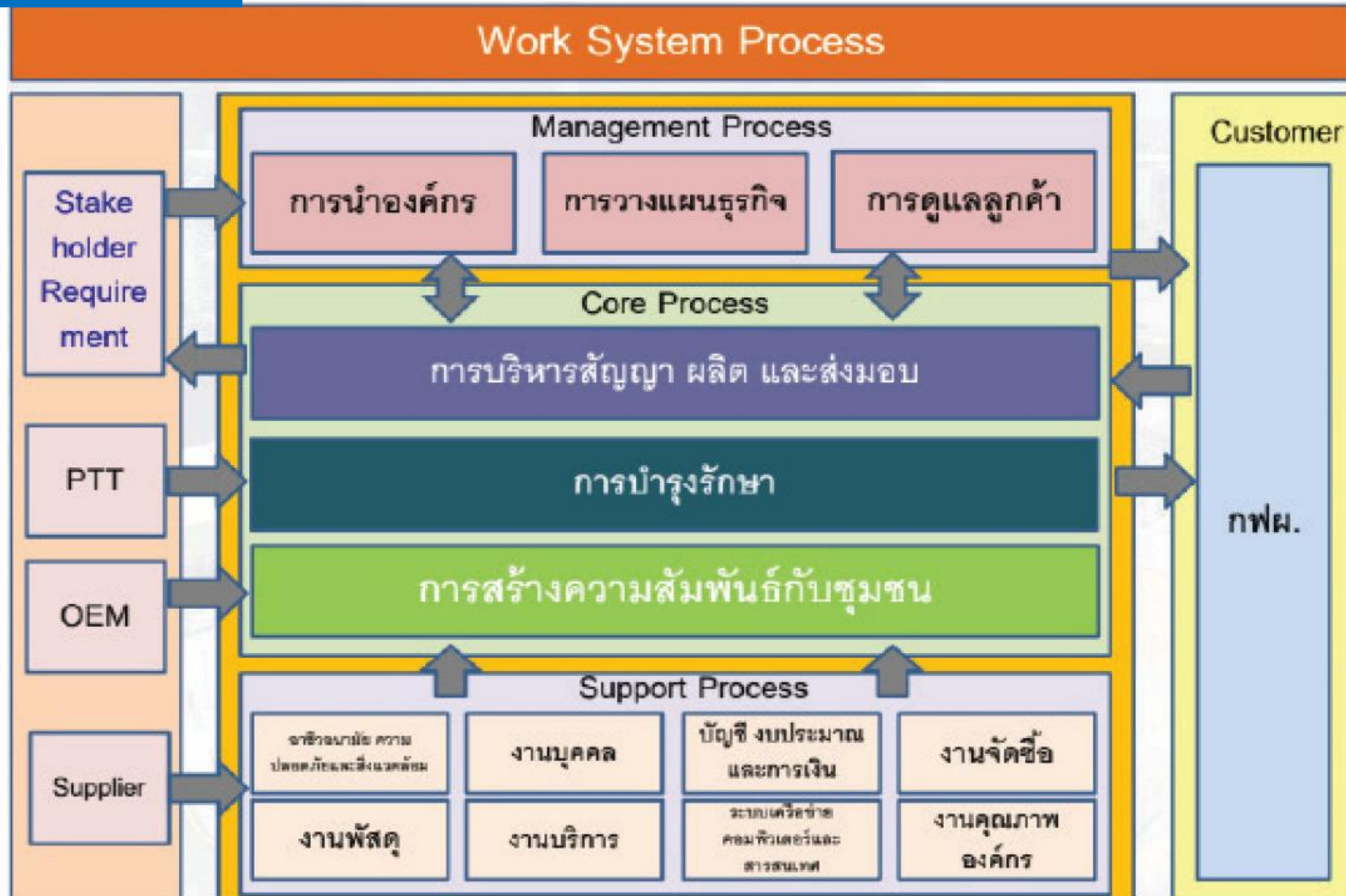
Figure 2.1-1. UW-Stout's strategic plan development process

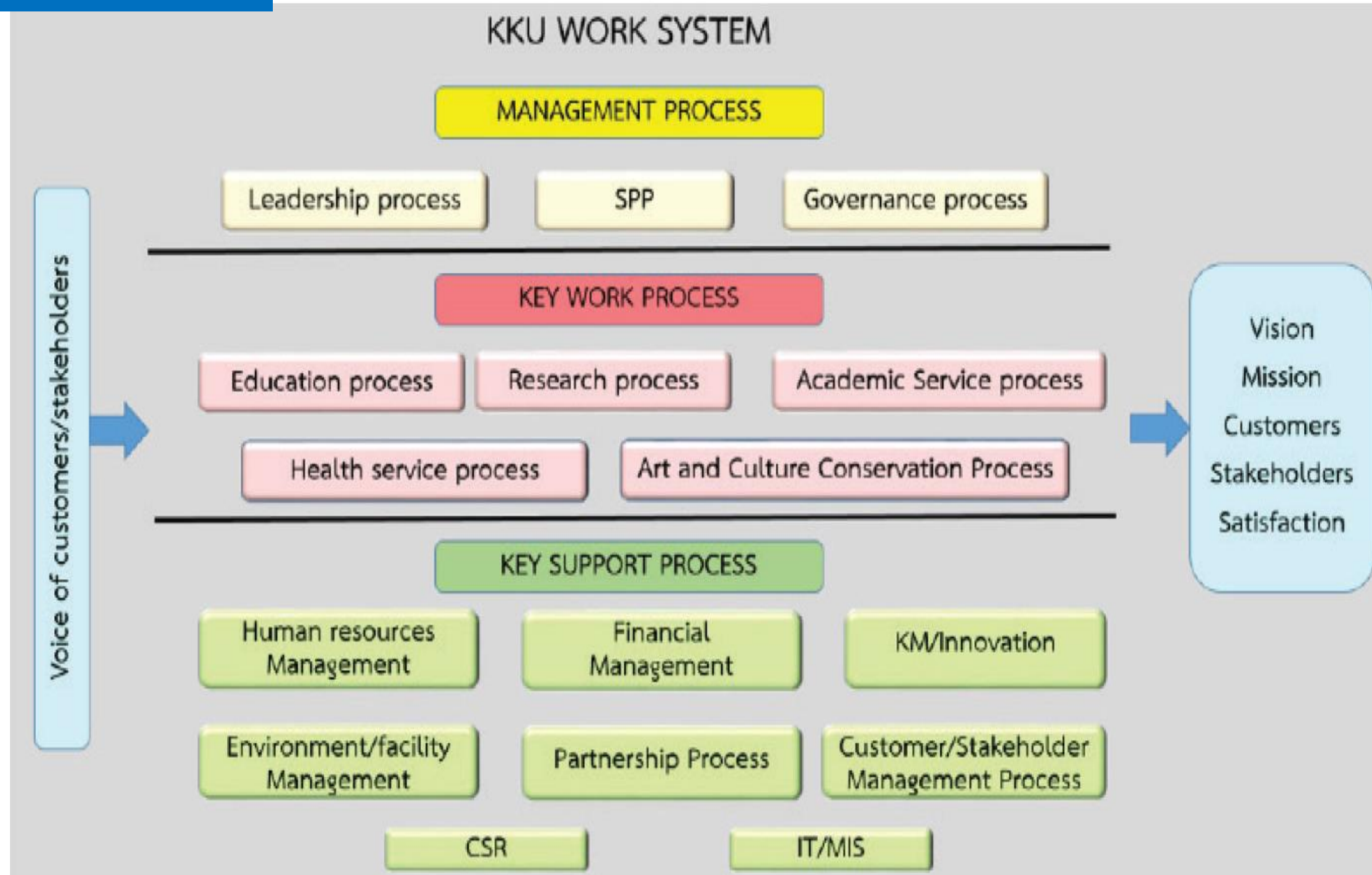




Strategic Planning Process (SPP)







7.5 Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results: What are your results for financial viability and strategy implementation? (90 pts.)

a. Budgetary, Financial, and Market RESULTS

- (1) **Budgetary and Financial PERFORMANCE** What are your financial PERFORMANCE RESULTS? What are your RESULTS for budgetary and financial PERFORMANCE, including aggregate MEASURES of cost containment, financial viability, and budgetary PERFORMANCE, as appropriate? How do these RESULTS differ by market SEGMENTS and student and other CUSTOMER groups, as appropriate?
- (2) **Market PERFORMANCE** What are your market PERFORMANCE RESULTS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of market PERFORMANCE, including market share or position, market and market share growth, and new markets entered, as appropriate? How do these RESULTS differ by market SEGMENTS and student and other CUSTOMER groups, as appropriate?

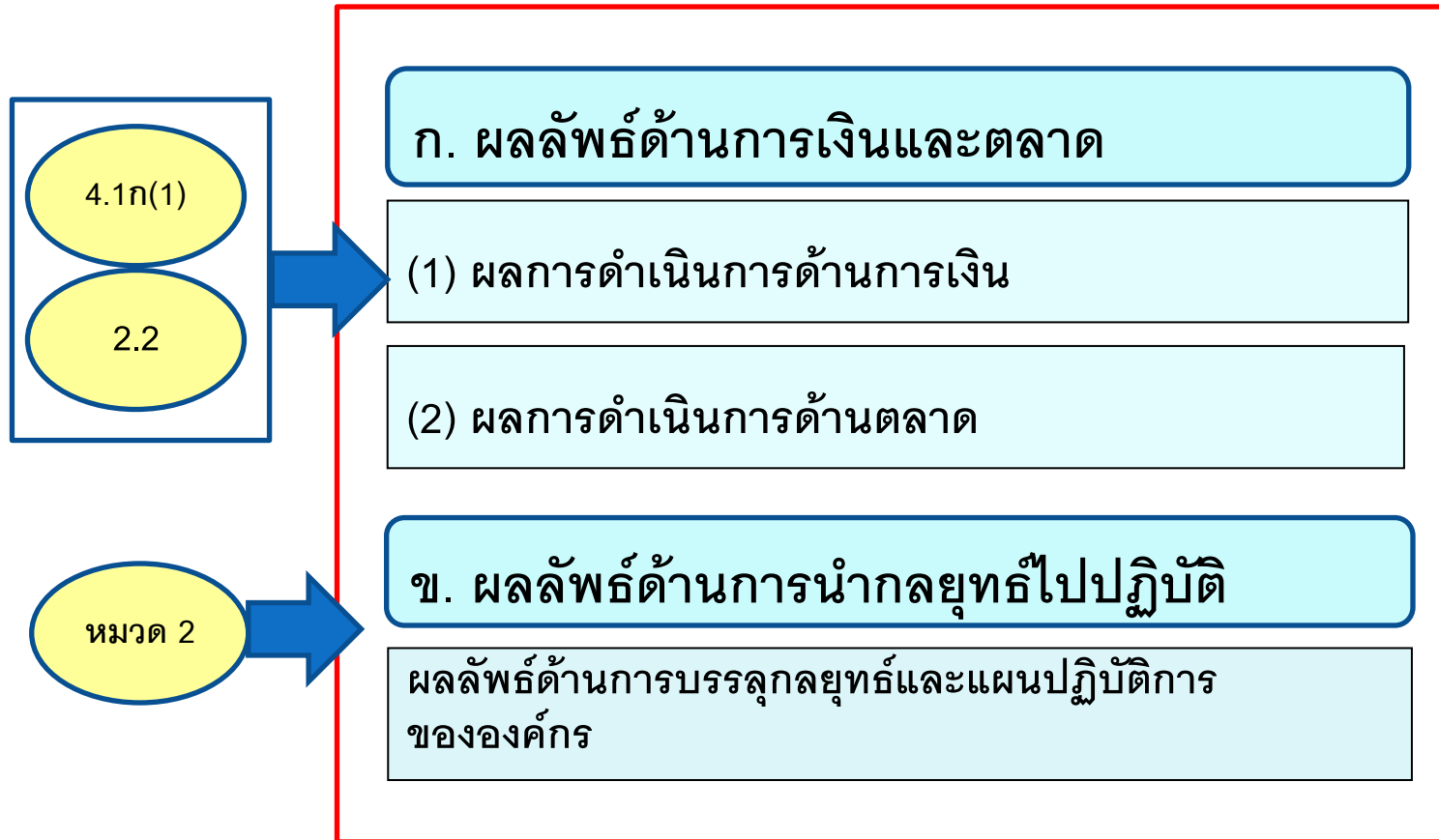
b. Strategy Implementation RESULTS

What are your RESULTS for the achievement of your organizational strategy and ACTION PLANS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of the achievement of your organizational strategy and ACTION PLANS? What are your RESULTS for taking INTELLIGENT RISKS?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินเป็นอย่างไร



7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และกลยุทธ์

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)

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

หน้า
62

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และกลยุทธ์

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(Financial and Market RESULTS)

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาด และส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วน ตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

หน้า
62

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และกลยุทธ์

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุ 7.5ข.

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

7.5a Budgetary, Financial and Market Results (examples)

- EBITDA, Primary Reserve Ratio, Return on Assets Ratio
- Budget per Student
- Average Tuition and Fees
- Administrative Costs as a Percentage of Operating Budget
- Overall Performance to Budget
- Research Expenditures
- Days cash on hand
- Enrollment by Program
- Enrollment by Groups/disciplines
- Funding Growth
- Research/ Academic Service Contract Fees
- Market Share: Student, Research, Services

7.5b Strategy Implementation Results (examples)

- Accomplishment of Strategy and Action Plans
- Financial/Market outcomes from new (intelligent risk) projects



Customers

CATEGORY 3

Organizational Profile

Leadership

Strategy

Customers

Integration

Workforce

Operations

RESULTS

Measurement, Analysis, and Knowledge Management

Core Values and Concepts



The **CUSTOMERS** category asks HOW your organization engages its students and other CUSTOMERS for ongoing market success, including HOW your organization listens to the VOICE OF THE CUSTOMER, serves and exceeds students' and other CUSTOMERS' expectations, and builds long-term relationships with students and other CUSTOMERS.

3.1 Customer Expectations: How do you listen to your students and other customers, and design programs and services to meet their needs? (40 pts.)

a. Listening to Students and Other CUSTOMERS

- (1) **Current Students and Other CUSTOMERS** HOW do you listen to, interact with, and observe students and other CUSTOMERS to obtain actionable information? HOW do your listening methods vary for different student groups, other CUSTOMER groups, or market SEGMENTS? HOW do your listening methods vary across the stages of students' and other CUSTOMERS' relationships with you? HOW do you seek immediate and actionable feedback from students and other CUSTOMERS on the quality of EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, student and other CUSTOMER support, and transactions?
- (2) **Potential Students and Other CUSTOMERS** HOW do you listen to potential students and other CUSTOMERS to obtain actionable information? HOW do you listen to former, competitors', and other potential CUSTOMERS to obtain actionable information on your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, student and other CUSTOMER support, and transactions, as appropriate?

The **CUSTOMERS** category asks HOW your organization engages its students and other CUSTOMERS for ongoing market success, including HOW your organization listens to the VOICE OF THE CUSTOMER, serves and exceeds students' and other CUSTOMERS' expectations, and builds long-term relationships with students and other CUSTOMERS.

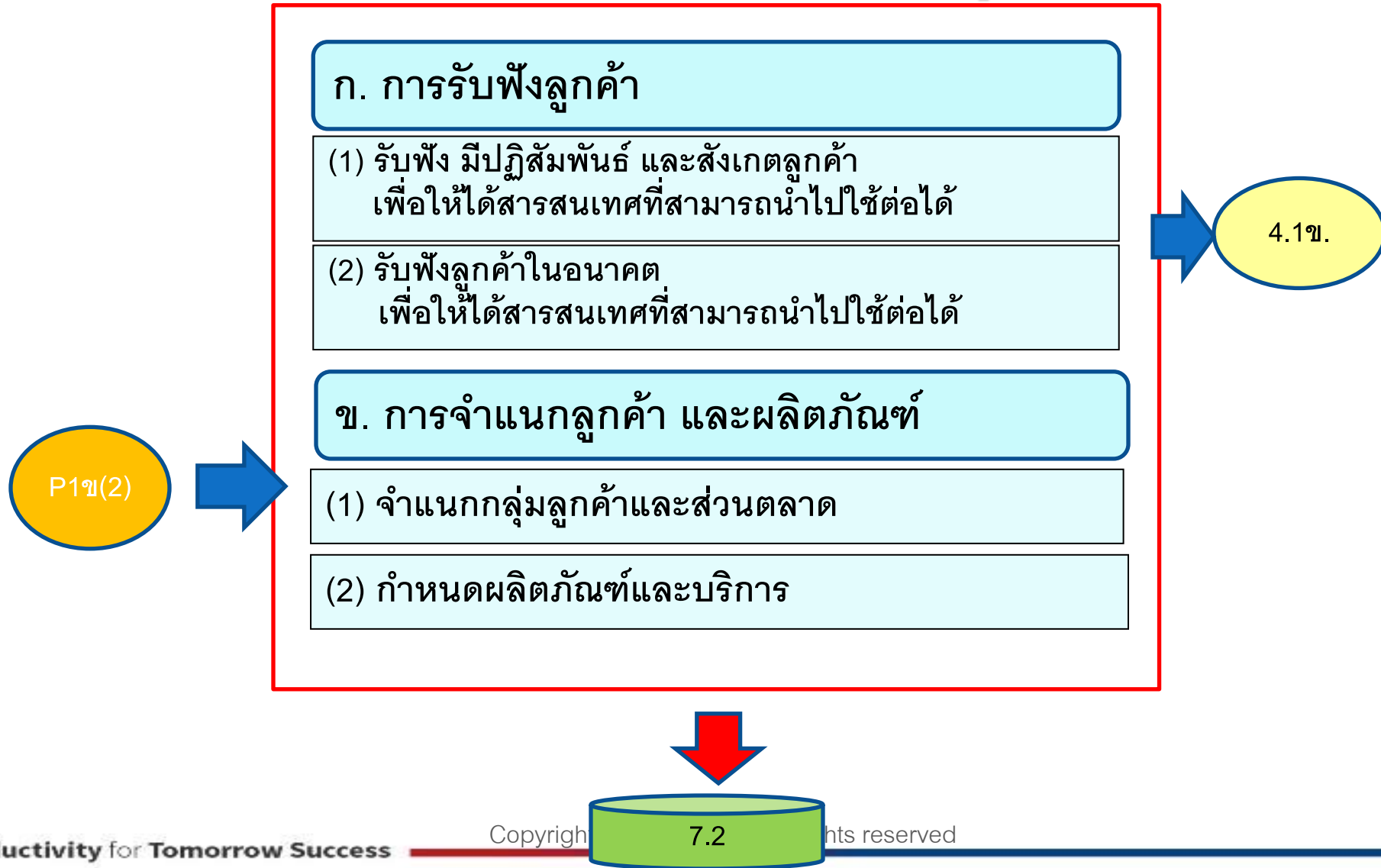
3.1 Customer Expectations: How do you listen to your students and other customers, and design programs and services to meet their needs? (40 pts.)

b. Student and Other CUSTOMER Segmentation, and Program and Service Offerings

- (1) **Student and Other CUSTOMER Segmentation** HOW do you determine your student and other CUSTOMER groups and market SEGMENTS? HOW do you
 - use information on students, other CUSTOMERS, markets, and program and service offerings to identify current and anticipate future student and other CUSTOMER groups and market SEGMENTS; and
 - determine which student and other CUSTOMER groups and market SEGMENTS to emphasize and pursue for growth?
- (2) **Program and Service Offerings** HOW do you determine EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings? HOW do you
 - determine student and other CUSTOMER and market needs and requirements for program and service offerings;
 - identify and adapt program and service offerings to meet the requirements and exceed the expectations of your student and other CUSTOMER groups and market SEGMENTS; and
 - identify and adapt program and service offerings to enter new markets, to attract new students and other CUSTOMERS, and to create opportunities to expand relationships with current students and CUSTOMERS, as appropriate?

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า



3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า

(CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS)

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

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS)

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

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ข. การจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์

(CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ในปัจจุบันและในอนาคต.
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาด เพื่อการเติบโตของธุรกิจ.

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ข. การจำแนกลูกค้าและผลิตภัณฑ์

(CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

Workshop 4: Customer Expectations

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ	ความคาดหวัง	Beyond expectation WOW
ผู้เรียน	มีอาชีพ	อาชีพที่มีรายได้มากกว่าค่าแรงขั้นต่ำ หรืออย่างน้อยเท่ากับค่าแรงป.ตรี	มีรายได้มากกว่าค่าเฉลี่ยปริญญาตรี 2 เท่า

3 Customers (85 pts.)

The **CUSTOMERS** category asks HOW your organization engages its students and other CUSTOMERS for ongoing market success, including HOW your organization listens to the VOICE OF THE CUSTOMER, serves and exceeds students' and other CUSTOMERS' expectations, and builds long-term relationships with students and other CUSTOMERS.

3.2 Customer Engagement: How do you build relationships with students and other customers and determine satisfaction and engagement? (45 pts.)

a. Student and Other CUSTOMER Relationships and Support

- (1) **Relationship Management** HOW do you build and manage student and other CUSTOMER relationships? HOW do you market, build, and manage relationships with students and other CUSTOMERS to
 - acquire students and other CUSTOMERS and build market share;
 - manage and enhance your image;
 - retain students and other CUSTOMERS, meet their requirements, and exceed their expectations in each stage of their relationship with you?
- (2) **Student and Other CUSTOMER Access and Support** HOW do you enable students and other CUSTOMERS to seek information and support? HOW do you enable them to access your programs and services? What are your KEY means of student and other CUSTOMER support and communication? HOW do they vary for different student and other CUSTOMER groups or market SEGMENTS, as appropriate? HOW do you
 - determine your students' and other CUSTOMERS' KEY support requirements, and
 - DEPLOY these requirements to all people and PROCESSES involved in student and other CUSTOMER support?
- (3) **Complaint Management** HOW do you manage student and other CUSTOMER complaints? HOW do you resolve complaints promptly and EFFECTIVELY? HOW does your management of complaints enable you to recover your students' and other CUSTOMERS' confidence, enhance their satisfaction and ENGAGEMENT, and avoid similar complaints in the future?

3 Customers (85 pts.)

The **CUSTOMERS** category asks HOW your organization engages its students and other CUSTOMERS for ongoing market success, including HOW your organization listens to the VOICE OF THE CUSTOMER, serves and exceeds students' and other CUSTOMERS' expectations, and builds long-term relationships with students and other CUSTOMERS.

3.2 Customer Engagement: How do you build relationships with students and other customers and determine satisfaction and engagement? (45 pts.)

b. Determination of Student and Other CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT

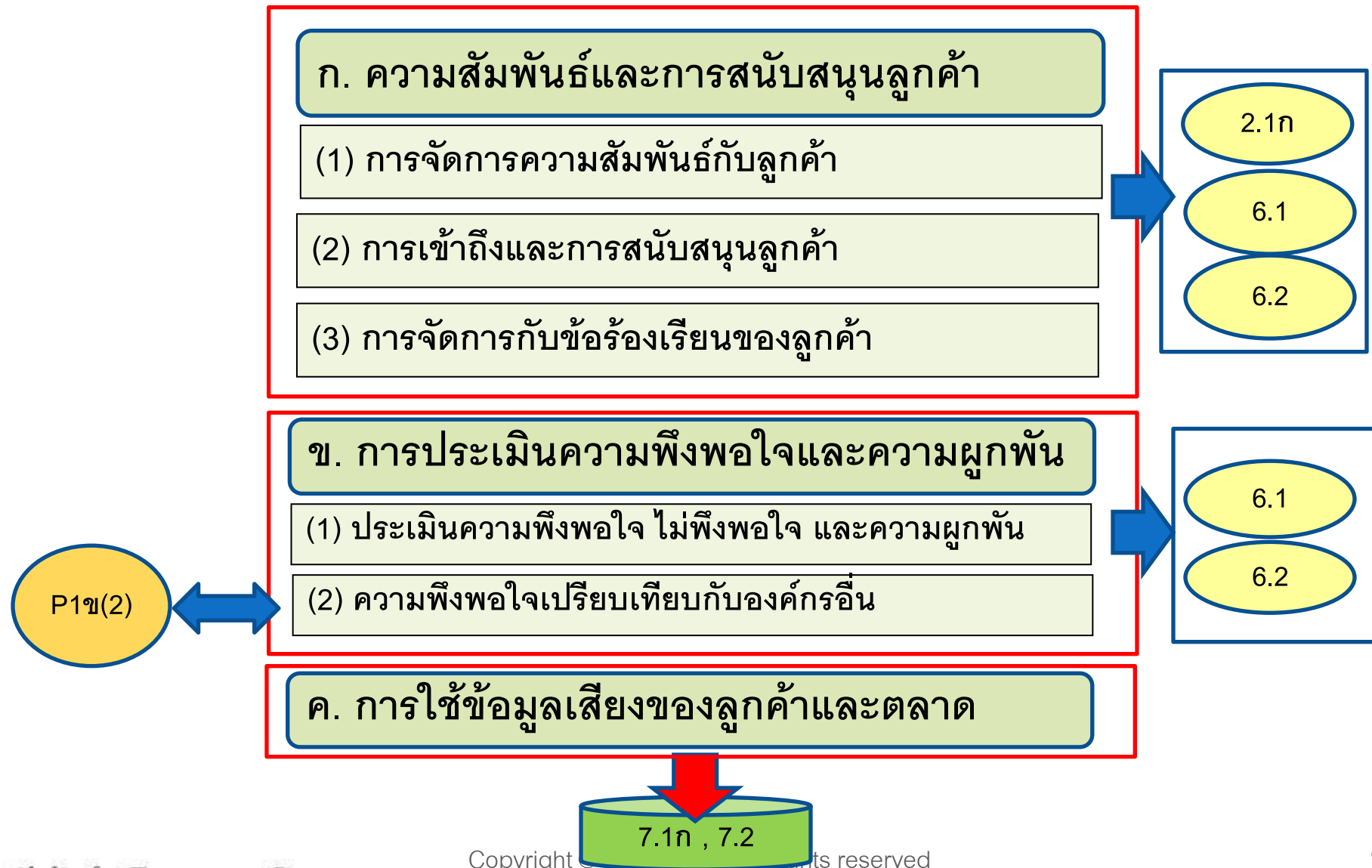
- (1) **Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT** HOW do you determine student and other CUSTOMER satisfaction, dissatisfaction, and ENGAGEMENT? HOW do your determination methods differ among your student and other CUSTOMER groups and market SEGMENTS, as appropriate? HOW do your measurements capture actionable information?
- (2) **Satisfaction Relative to Other Organizations** HOW do you obtain information on students' and other CUSTOMERS' satisfaction with your organization relative to other organizations? HOW do you obtain information on your students' and other CUSTOMERS' satisfaction
 - relative to their satisfaction with your competitors; and
 - relative to the satisfaction of students and other CUSTOMERS of other organizations that provide similar programs and services, or to education sector BENCHMARKS, as appropriate?

c. Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data

HOW do you use VOICE-OF-THE-CUSTOMER and market data and information? HOW do you use VOICE-OF-THE-CUSTOMER and market data and information to build a more student-focused culture and support operational decision making?

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน



3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

(CUSTOMER Relationships and Support)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

(CUSTOMER Relationships and Support)

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support)

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

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า.
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าให้เกิดการปฏิบัติ.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนลูกค้า

(CUSTOMER Relationships and Support)

(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคตได้อย่างไร.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของ ลูกค้า. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (*). การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อไปได้อย่างไร.

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง.
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับ ระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry BENCHMARKS) (*).

3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

(Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด.
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้าง
วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ.



Figure 3.1-2. Communicating, Expanding Relationships, and Attracting New Students*

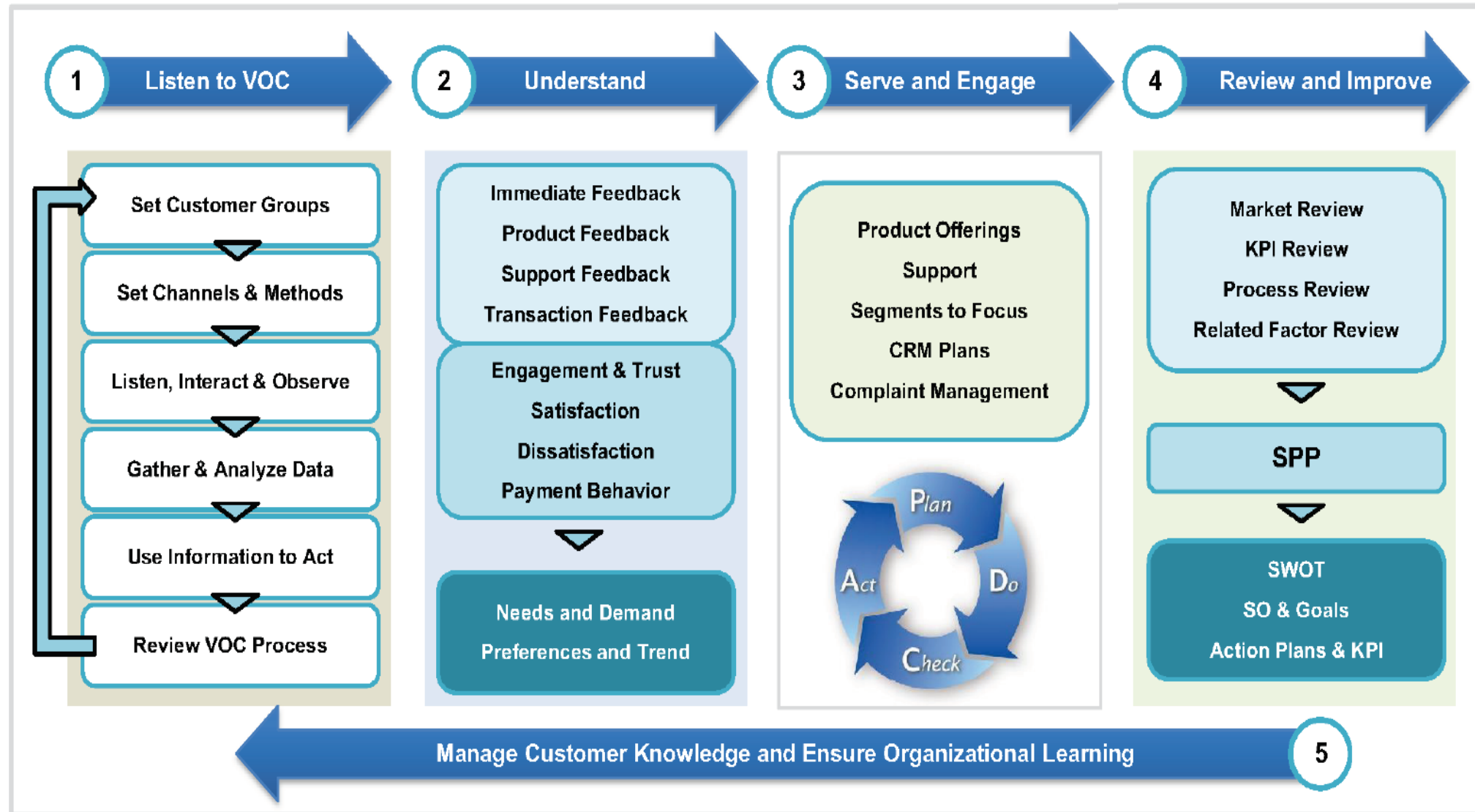
Event	Purpose
Back-to-School Fair	Answer questions about all offices in the school system as well as resources from partner organizations
Individual School Open Houses	Provide information about individual schools for new families
Magnet Open Houses	Provide information about courses in magnet schools
Consortium Open Houses	Learn about the opportunities available through the consortium
“Ask MCPS”	Parents can ask questions and have direct access to MCPS staff
“Ask MCPS” Call Center and E-Mail	Speak with or e-mail staff with questions and concerns
Direct Family Support	Staff work directly with parents recommended by school
Edline Activation	Provides parents with direct online access to monitor student progress and engage with their school
Study Circles	A dialogue and action program that addresses racial and ethnic barriers to student achievement and parent involvement
Parent Workshops	Workshops developed by MCPS to address issues and concerns and provide accurate information about school system policies, programs, and activities
MCPS QuickNotes	An outreach tool that provides a monthly e-mail newsletter in six languages with valuable information for parents

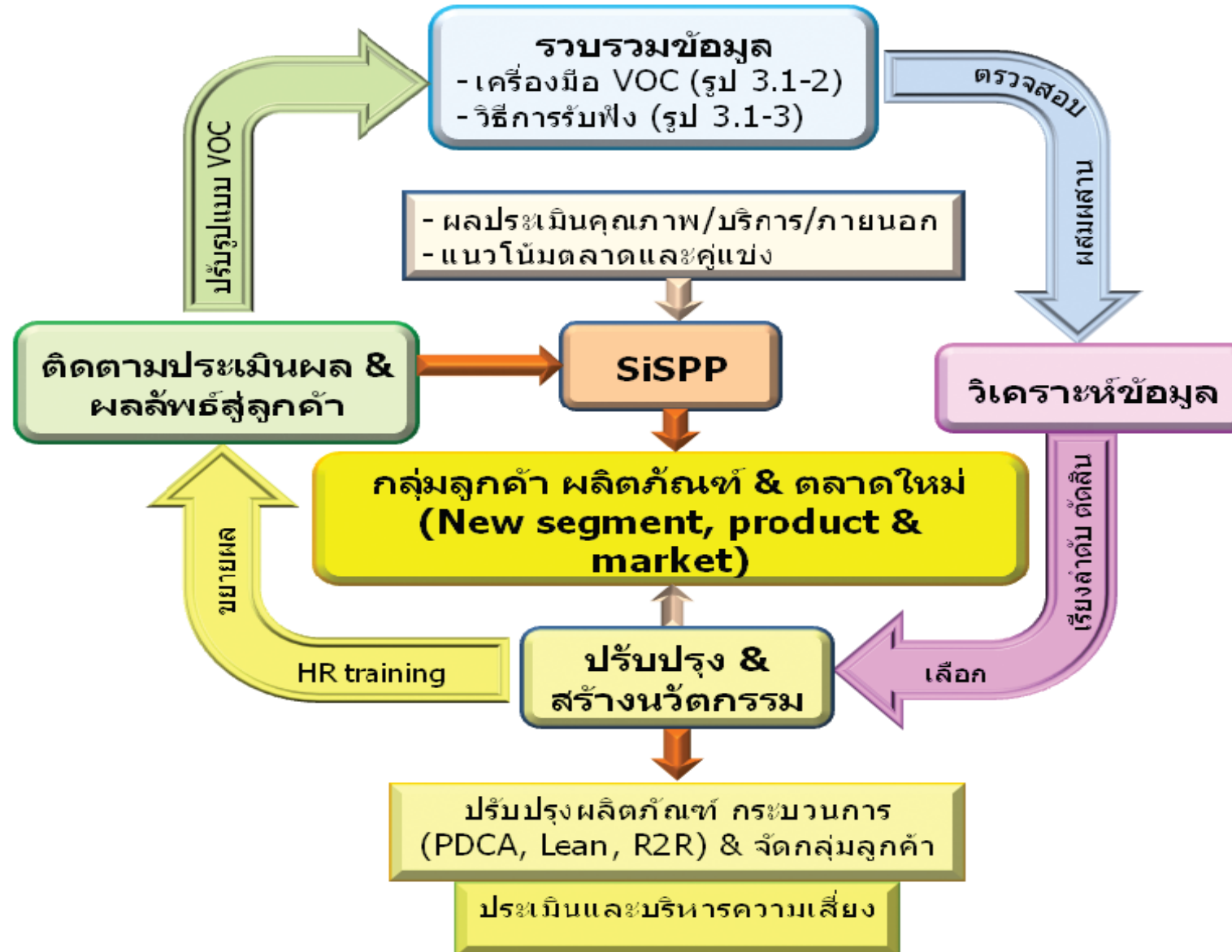
*Figure 3.1-2 Results in 7.2-13–7.2-15



Figure 3.1-3. Support Processes for Students and Stakeholders

Stakeholders	Supports	
Special Education Students	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic testing • Psychological testing • Individual Education Program (IEP) • Counseling services • Access to the general education curriculum with accommodations and modifications • Opportunities to access the general education curriculum by learning in co-taught classrooms 	<ul style="list-style-type: none"> • Community-based instruction and transition services for students who leave the system at age 21 • Social skills support (separate classes or embedded throughout the school day) • Continuum of services for students in self-contained or inclusive settings, depending on their needs • Critical staffing (1 to 1 paraeducators) for students who have critical needs and need 1 to 1 support
ESOL Students	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of a locally developed, rigorous ESOL curriculum, based on the MSDE ESOL Content Standards and aligned with the reading and writing standards in the MCPS reading/language arts curriculum. • Bilingual and cross-cultural ESOL counseling services 	<ul style="list-style-type: none"> • ESOL parent outreach program to ensure a consistent and collaborative approach to parent and family issues • ESOL parents are also supported by the Language Assistance Services Unit (LASU), which provides professional translation and interpretation services in multiple languages
Parents, Partnerships, and Community	Special supports for staff are discussed in Cat. 5 with results in Cat. 7.4 . Results for parent support are presented in Cat. 7.2 . Schools have reported a total of 808 partnerships in 2009, which is an increase of 346 percent since 2007. MCPS is very supportive of our communities, which is discussed in Cat. 7.6 .	
Pre-K through Grade 12 students	<ul style="list-style-type: none"> • Rigorous curriculum • Highly qualified teachers • Guidance and counseling services • Extracurricular activities • Clean and safe environment • Summer school for elementary and high school 	<ul style="list-style-type: none"> • Extended day and year for at-risk students • Extended Learning Opportunities (ELO) • High School Plus for students who have failed or are in danger of failing • Credit Recovery • HSA (High School Assessments) Interventions
Teachers	<ul style="list-style-type: none"> • Very desirable salary and benefits • Safe and secure working environment (Cats. 7.5, 7.6) • Staff development time (Cat. 5) • Online curriculum and resources • Palm Pilots in Kindergarten through Grade 2 	<ul style="list-style-type: none"> • myMCPS (Cat.4) • PDO (Cat. 4) • OASIS (Online Administrative Student Information System) (Cat. 4) • MCPS Careers • Achievement Series – online assessments • Prediction model to identify at-risk students • PGSs (Cat. 5) • Scheduling so teachers can meet and plan collaboratively by content or grade level







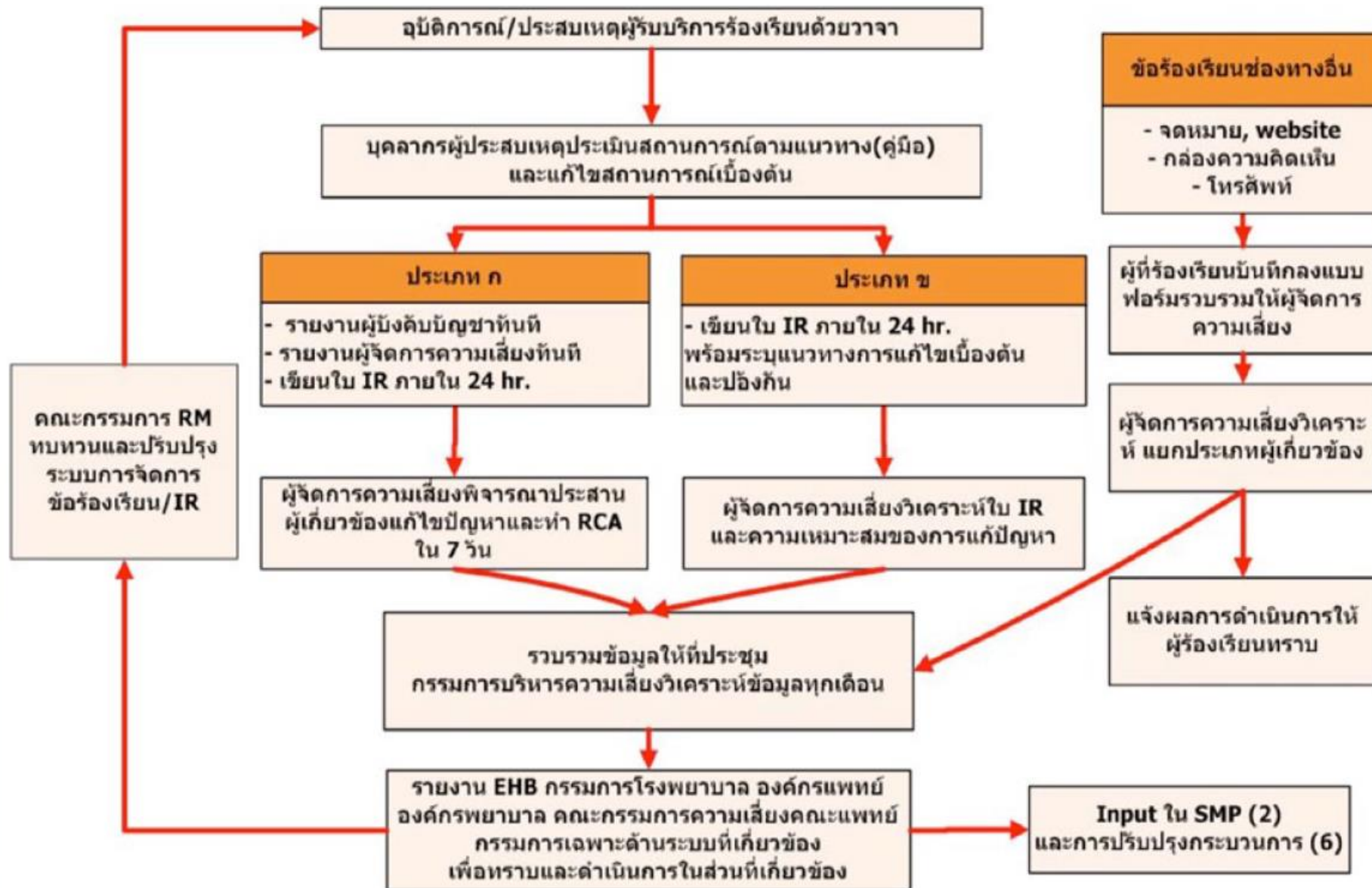
วิธีการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็น
ความต้องการของกลุ่มผู้ป่วย และผู้รับบริการ

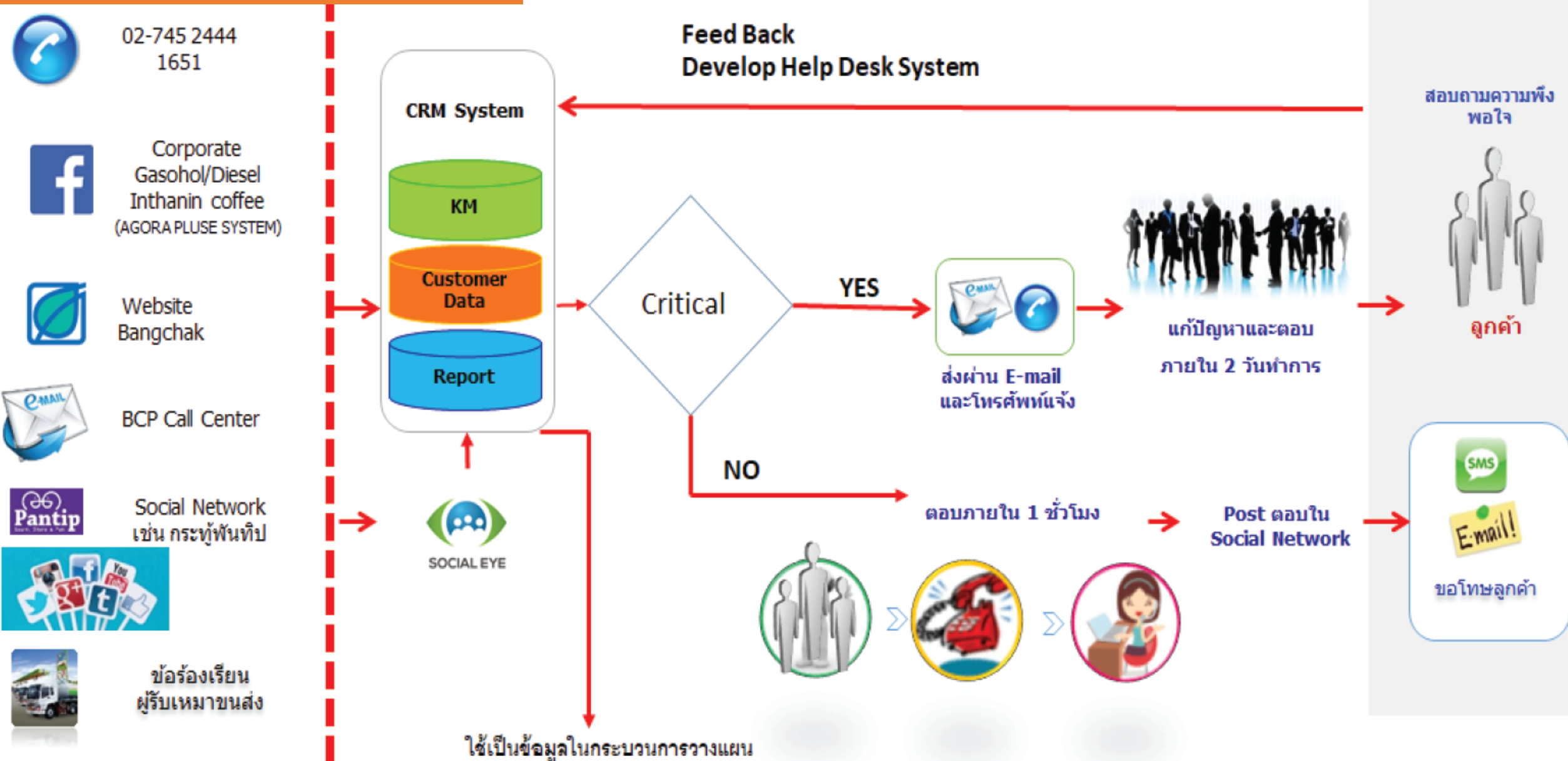
วิธีการ	กลุ่มลูกค้า/ความถี่				ผู้รับผิดชอบหลัก
	IPD	OPD	ER	Future Customer	
ระดับโรงพยาบาล					
1. การสำรวจความพึงพอใจผู้ป่วย	3M	6M	3M	A	ศูนย์พัฒนาคุณภาพพรพ.
2. Leader Social Round	D	-	-	-	ผู้บริหาร / หัวหน้าพยาบาล
3. Patient Complaint & Incident Report management	D	D	D	-	คกก. RM, ฝ่ายเลขานุการ / ฝ่ายประชาสัมพันธ์
4. เฝ้ารอวังสื่อภายนอก เช่น นสพ., โทรศัพท์, Social media	D	D	D	D	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
5. การจัดประชุมวิชาการทางการแพทย์	O	O	O	O	ฝ่ายต่างๆ ในรพ. จุฬาฯ
6. Risk round, IC round, Quality round	M	M	M	-	กรรมการ RM, กรรมการ IC
7. การจัดประชุมของหน่วยงานหลักประกันสุขภาพ	เมื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย, ข้อกำหนด				ผู้บริหาร, การเงิน, ศูนย์ประกันสุขภาพ
8. จัดหมายร้องเรียนจากหน่วยงานหลักประกันสุขภาพ	เมื่อมีอุบัติการณ์				ผู้บริหารระดับสูง, ศูนย์ประกันสุขภาพ
ระดับหน่วยงาน					
9. Direct contact, Daily round	D	D	D	D	ฝ่ายการพยาบาล และผู้ดูแลผู้มีอุปการคุณแพทย์, พยาบาล, บุคลากร ณ จุดบริการ
10. กล้องรับฟังความคิดเห็น	D	D	D	D	หอผู้ป่วย และจุดบริการต่างๆ
11. Focus Group หมุนเวียน (Dialogue)	6M	6M	-	-	Patient care team, หอผู้ป่วย
12. Post-discharge Telephone call (เฉพาะโรค)	D	-	-	-	หอผู้ป่วยที่มีโปรแกรมดูแลผู้ป่วยต่อเนื่อง

หมายเหตุ D = งานประจำวัน; M = ดำเนินการเดือนละครั้ง โดยเฉลี่ย; 3M = ทุก 3 เดือน โดยเฉลี่ย; 6M = ทุก 6 เดือนโดยเฉลี่ย

A = ดำเนินการปีละ 1 ครั้ง O = เมื่อมีประเด็นหรือปรับระเบียบใหม่

ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความต้องการและความคาดหวัง
1. ผู้ป่วยนอก	ความปลอดภัย คุณภาพการรักษาที่ได้มาตรฐาน บริการที่ พึงพอใจ ข้อมูลเพื่อการดูแลสุขภาพตนเอง ความรวดเร็ว ของบริการ ราคาที่เหมาะสม
2. ผู้ป่วยใน	
3. ผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน	
4. กลุ่มหน่วยงานหลักประกันสุขภาพของประเทศ	ข้อมูลที่ต้องการ ทันท่วงที ค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมเป็นธรรม
5. กลุ่มผู้บริจาคและผู้มีอุปการคุณ	ความโปร่งใสในการใช้เงินบริจาค และใช้เงินตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค





Workshop 5: Customer Engagement (Perception)

กลุ่มลูกค้า	อยากให้รู้สึกว่าเราเป็น	วิธีการสร้างสัมพันธ์	วิธีประเมินความสัมพันธ์

7.2 Customer Results: What are your customer-focused performance results? (80 pts.)

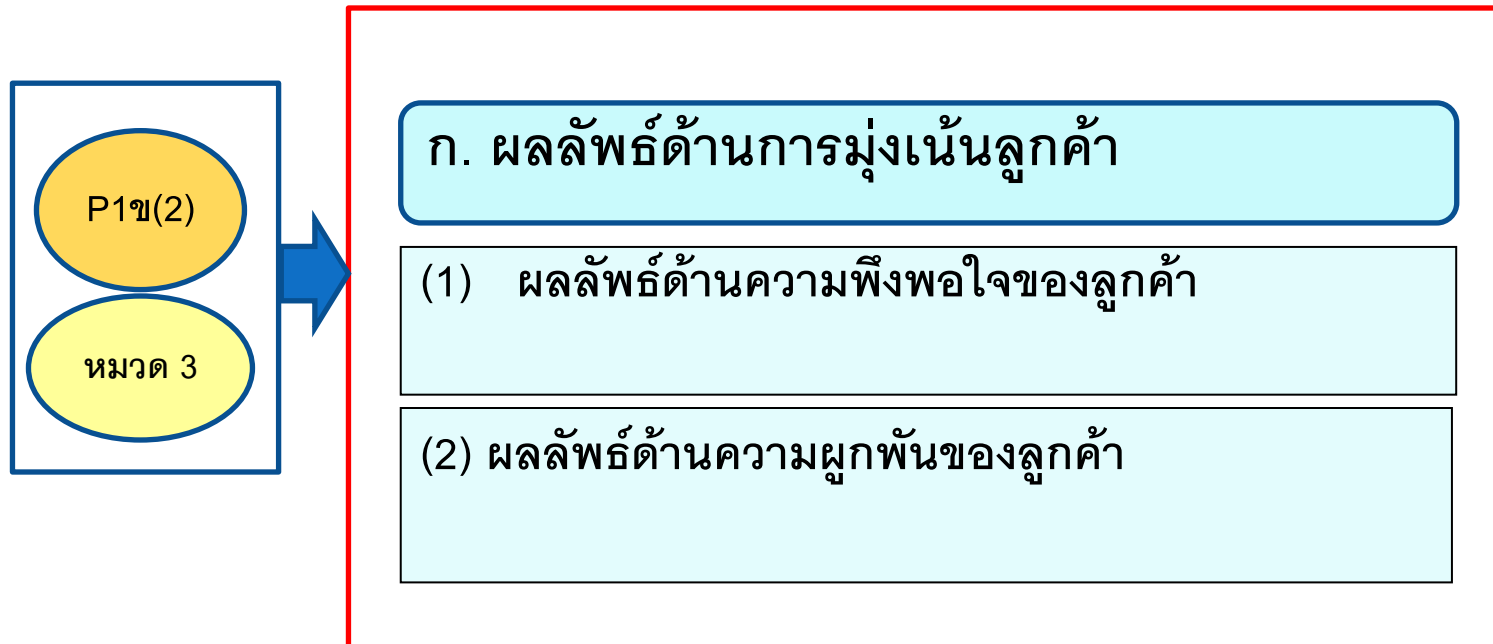
a. Student- and Other CUSTOMER-Focused RESULTS

- (1) **Student and Other CUSTOMER Satisfaction** What are your student and other CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction RESULTS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of student and other CUSTOMER satisfaction and dissatisfaction? How do these RESULTS differ by EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings, student and other CUSTOMER groups, and market SEGMENTS, as appropriate?
- (2) **Student and Other CUSTOMER ENGAGEMENT** What are your student and other CUSTOMER ENGAGEMENT RESULTS? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of student and other CUSTOMER ENGAGEMENT, including those for building relationships with students and other CUSTOMERS? How do these RESULTS compare over the course of your students' and other CUSTOMERS' relationships with you, as appropriate? How do these RESULTS differ by EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings, student and other CUSTOMER groups, and market SEGMENTS, as appropriate?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร



7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก.ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(CUSTOMER-Focused RESULTS)

หน้า

58

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction)

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร (*).

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*).

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 7.2.

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

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

7.2a Student- and Other customer-focused Results (examples)

- Student Satisfaction in Key Areas
- Student Satisfaction by Academic Program and Other Segments
- Student Satisfaction by groups/ethnicity
- Satisfaction with Curricula/Instruction
- Satisfaction with Support Services
- Satisfaction with Complaint Management
- Student Engagement by Segment
- Curricular/Extracurricular Student Engagement
- Alumni Exit Assessment
- Alumni Survey
- Practicum Satisfaction
- Employer Assessment
- Community Overall Evaluation
- Alumni Involvement activities
- Alumni support

7.2a Student- and Other customer-focused Results (examples)

- Grant Agency's Satisfaction with Research Program Elements
- Stakeholder's Satisfaction with Research Project Elements
- Scientific Community Satisfaction
- Collaborating Universities' Satisfaction
- Industry Partners' Satisfaction
- Customer Loyalty
- Other Customers' Loyalty
- Engagement throughout the Customer Life Cycle
- Net Promotor Score (NPS)



Item 4: Measurement, Analysis, Knowledge Management

The **Measurement, ANALYSIS, and Knowledge Management** category asks **HOW** your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and **KNOWLEDGE ASSETS**; **HOW** it uses review findings to improve its **PERFORMANCE**; and **HOW** it learns.

4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance: How do you measure, analyze, and then improve organizational performance? (45 pts.)

a. PERFORMANCE Measurement

- (1) **PERFORMANCE MEASURES** **HOW** do you track data and information on daily operations and overall organizational **PERFORMANCE**? **HOW** do you
 - select, collect, align, and integrate data and information to use in tracking daily operations and overall organizational **PERFORMANCE**; and
 - track progress on achieving **STRATEGIC OBJECTIVES** and **ACTION PLANS**?

What are your **KEY** organizational **PERFORMANCE MEASURES**, including **KEY** short- and longer-term financial **MEASURES**? **HOW** frequently do you track these **MEASURES**?

- (2) **Comparative Data** **HOW** do you select comparative data and information to support fact-based decision making?
- (3) **Measurement Agility** **HOW** do you ensure that your **PERFORMANCE** measurement system can respond to rapid or unexpected organizational or external changes and provide timely data?

Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 pts.)

The **Measurement, ANALYSIS, and Knowledge Management** category asks HOW your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and KNOWLEDGE ASSETS; HOW it uses review findings to improve its PERFORMANCE; and HOW it learns.

b. PERFORMANCE ANALYSIS and Review

HOW do you review your organization's PERFORMANCE and capabilities? HOW do you use your KEY organizational PERFORMANCE MEASURES, as well as comparative data, in these reviews? What ANALYSES do you perform to support these reviews and ensure that conclusions are valid? HOW do your organization and its SENIOR LEADERS use these reviews to

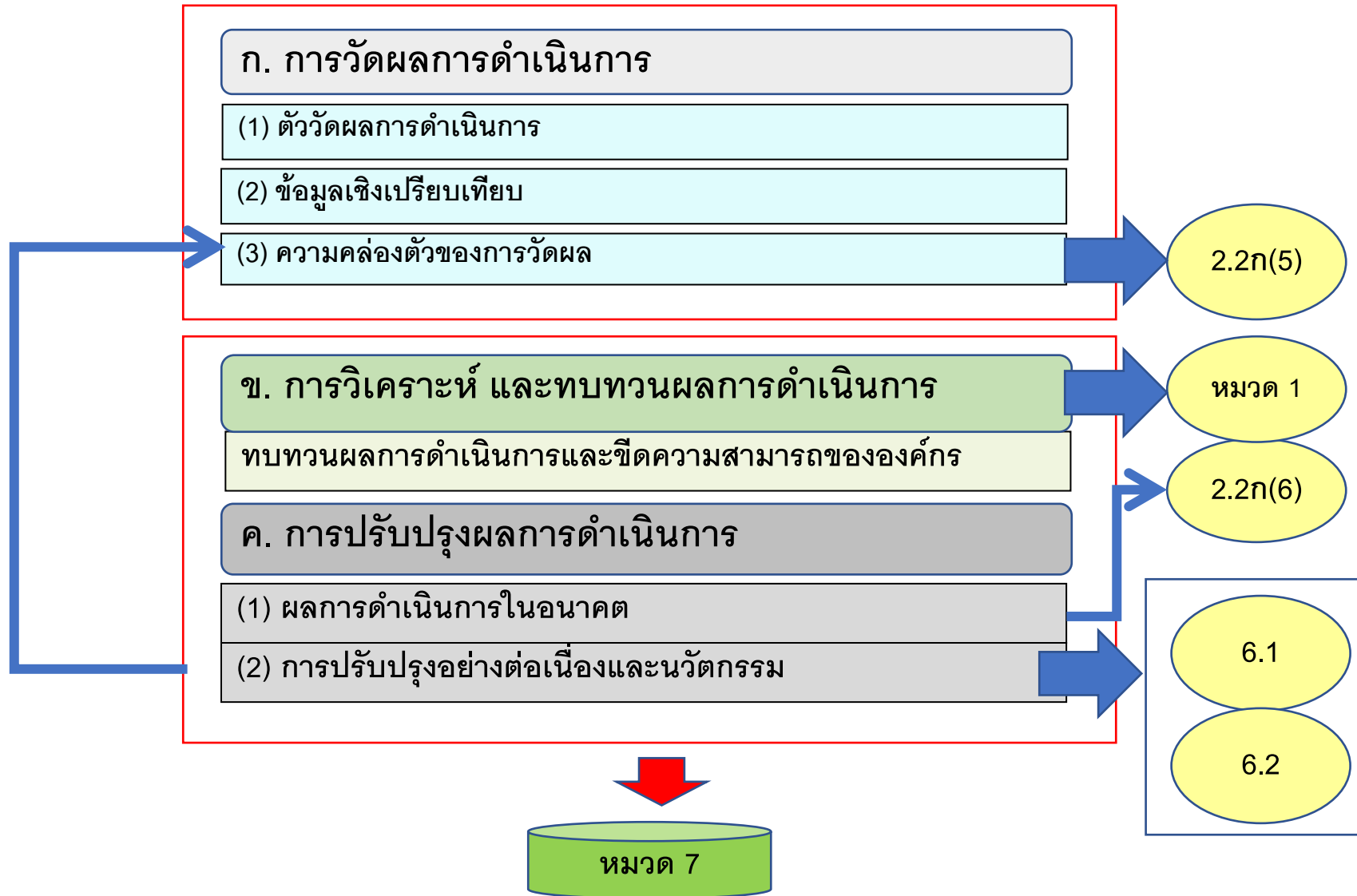
- assess organizational success, competitive PERFORMANCE, financial health, and progress on achieving your STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS; and
- respond rapidly to changing organizational needs and challenges in your operating environment?

HOW does your GOVERNANCE board review the organization's PERFORMANCE and its progress on STRATEGIC OBJECTIVES and ACTION PLANS, if appropriate?

c. PERFORMANCE Improvement

- (1) **Future PERFORMANCE** **HOW do you project your organization's future PERFORMANCE?** HOW do you use findings from PERFORMANCE reviews and KEY comparative and competitive data in your PROJECTIONS?
- (2) **Continuous Improvement and INNOVATION** **HOW do you use findings from PERFORMANCE reviews to develop priorities for continuous improvement and opportunities for INNOVATION?** HOW do you DEPLOY these priorities and opportunities
 - to faculty, staff, other work group, and functional-level operations; and
 - when appropriate, to your feeder or receiving schools, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS to ensure organizational ALIGNMENT?

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว. ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด.

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(PERFORMANCE Measurement)

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)

องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*).

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

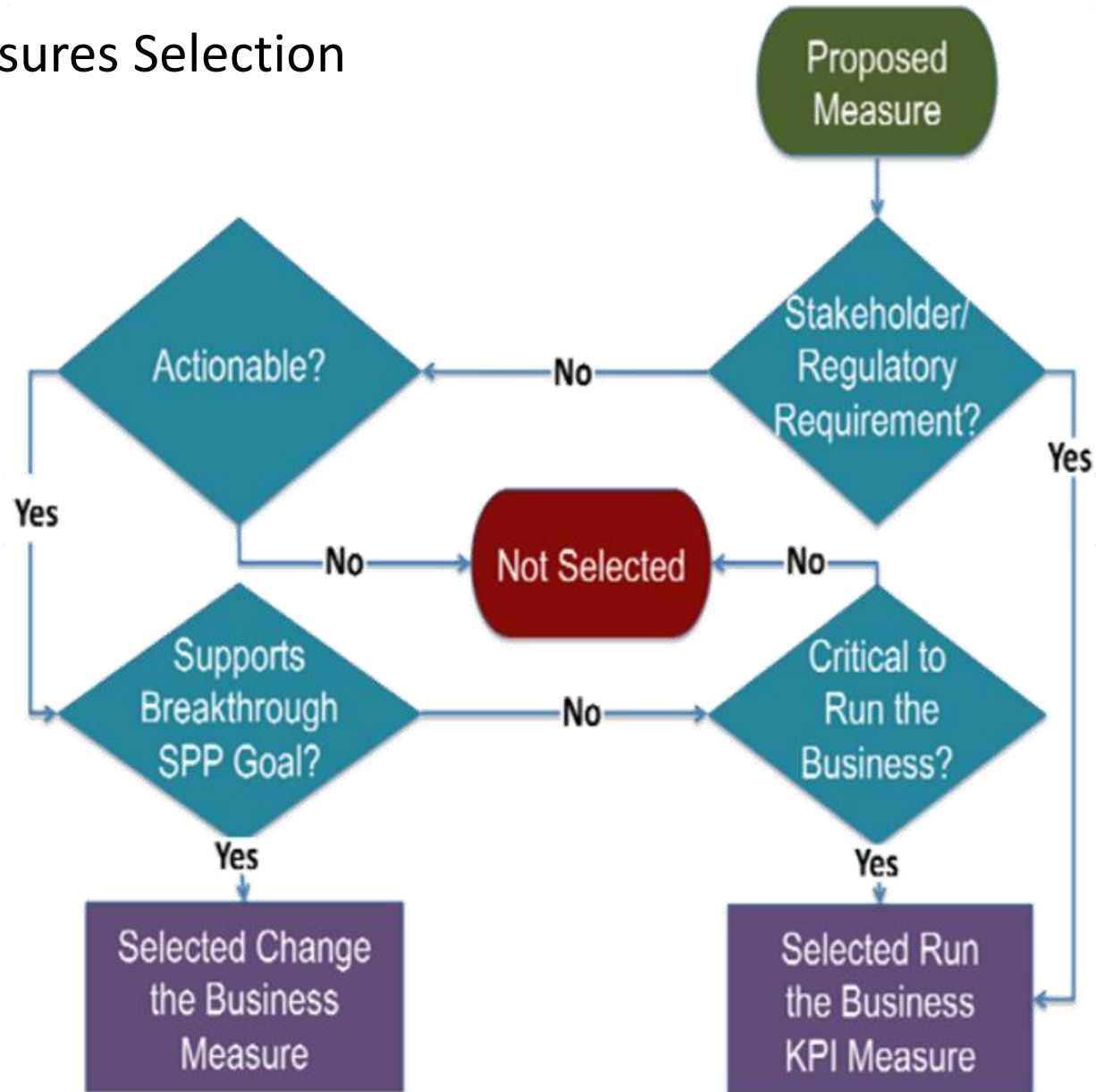
ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในกลุ่มต่อไปนี้อย่างไร.

- คณะทำงานหรือการปฏิบัติของส่วนงานต่างๆ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและคู่ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*).

Performance Measures Selection



Workshop 6: Measurement

ประเภทตัววัด	วิธีรวบรวม	วิธีวิเคราะห์	ใช้ผลวิเคราะห์ไปปรับปรุง

4

Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 pts.)

The **Measurement, ANALYSIS, and Knowledge Management** category asks HOW your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and KNOWLEDGE ASSETS; HOW it uses review findings to improve its PERFORMANCE; and HOW it learns.

4.2 Information and Knowledge Management: How do you manage your information and your organizational knowledge assets? (45 pts.)

a. Data and Information

- (1) **Quality** HOW do you verify and ensure the quality of organizational data and information? HOW do you manage electronic and other data and information to ensure their accuracy and validity, integrity and reliability, and currency?
- (2) **Availability** HOW do you ensure the availability of organizational data and information? HOW do you make needed data and information available in a user-friendly format and timely manner to your WORKFORCE, suppliers, PARTNERS, COLLABORATORS, students, and other CUSTOMERS, as appropriate? HOW do you ensure that your information technology systems are reliable and user-friendly?

4

Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90 pts.)

The **Measurement, ANALYSIS, and Knowledge Management** category asks HOW your organization selects, gathers, analyzes, manages, and improves its data, information, and KNOWLEDGE ASSETS; HOW it uses review findings to improve its PERFORMANCE; and HOW it learns.

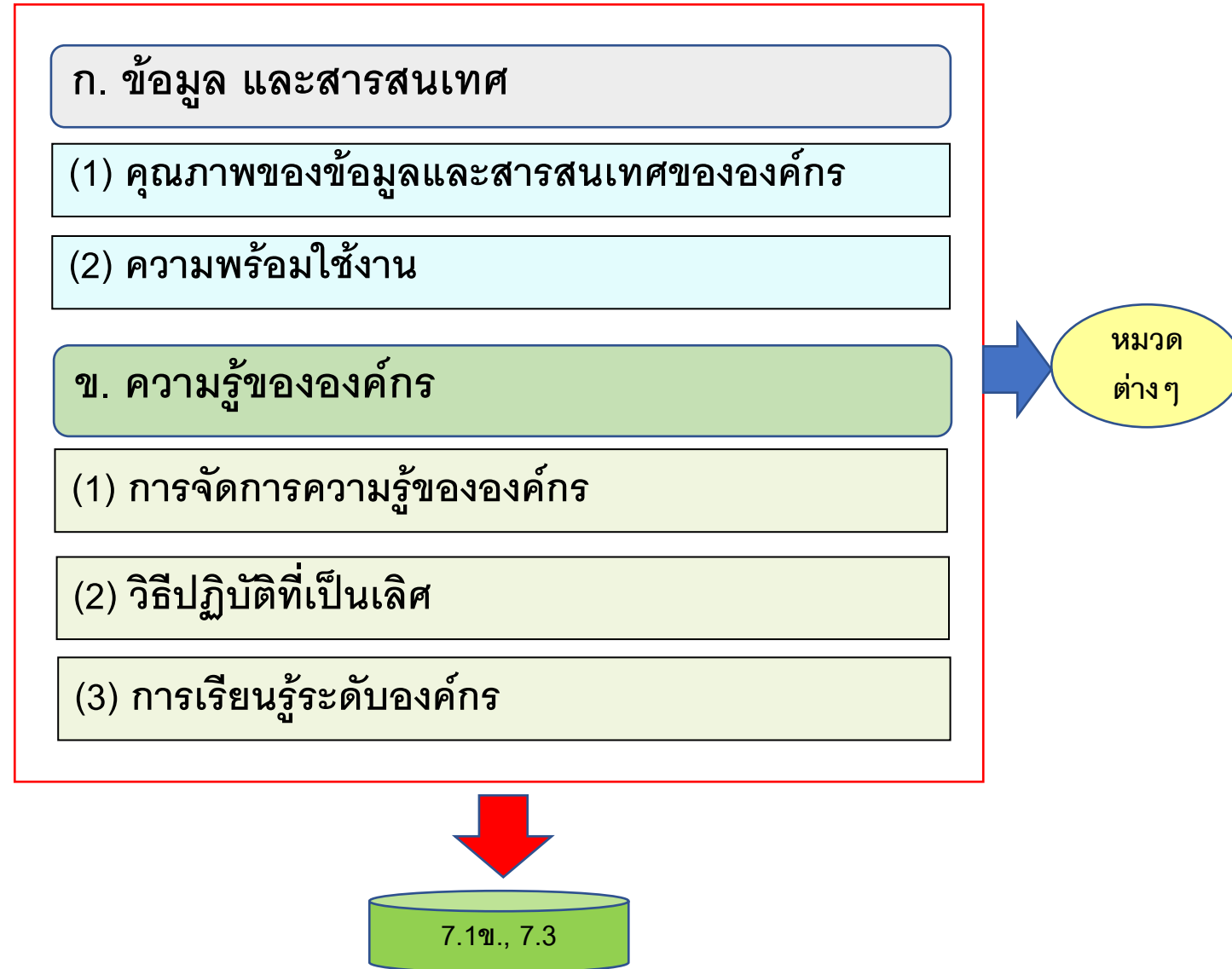
4.2 Information and Knowledge Management: How do you manage your information and your organizational knowledge assets? (45 pts.)

b. Organizational Knowledge

- (1) **Knowledge Management** HOW do you build and manage organizational knowledge? HOW do you
 - collect and transfer WORKFORCE knowledge;
 - blend and correlate data from different sources to build new knowledge;
 - transfer relevant knowledge from and to students, other CUSTOMERS, suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS; and
 - assemble and transfer relevant knowledge for use in your INNOVATION and strategic planning PROCESSES?
- (2) **Best Practices** HOW do you share best practices in your organization? HOW do you identify internal and external organizational units or operations that are HIGH PERFORMING? HOW do you identify best practices for sharing and implement them across your organization, as appropriate?
- (3) **Organizational LEARNING** HOW do you use your knowledge and resources to embed LEARNING in the way your organization operates?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ขององค์กร



4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ

(Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) ความคงสภาพ (integrity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และความเป็นปัจจุบัน.

(2) ความพร้อมใช้งาน (Availability)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร คู่ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ข. ความรู้ขององค์กร

(Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ข. ความรู้ขององค์กร

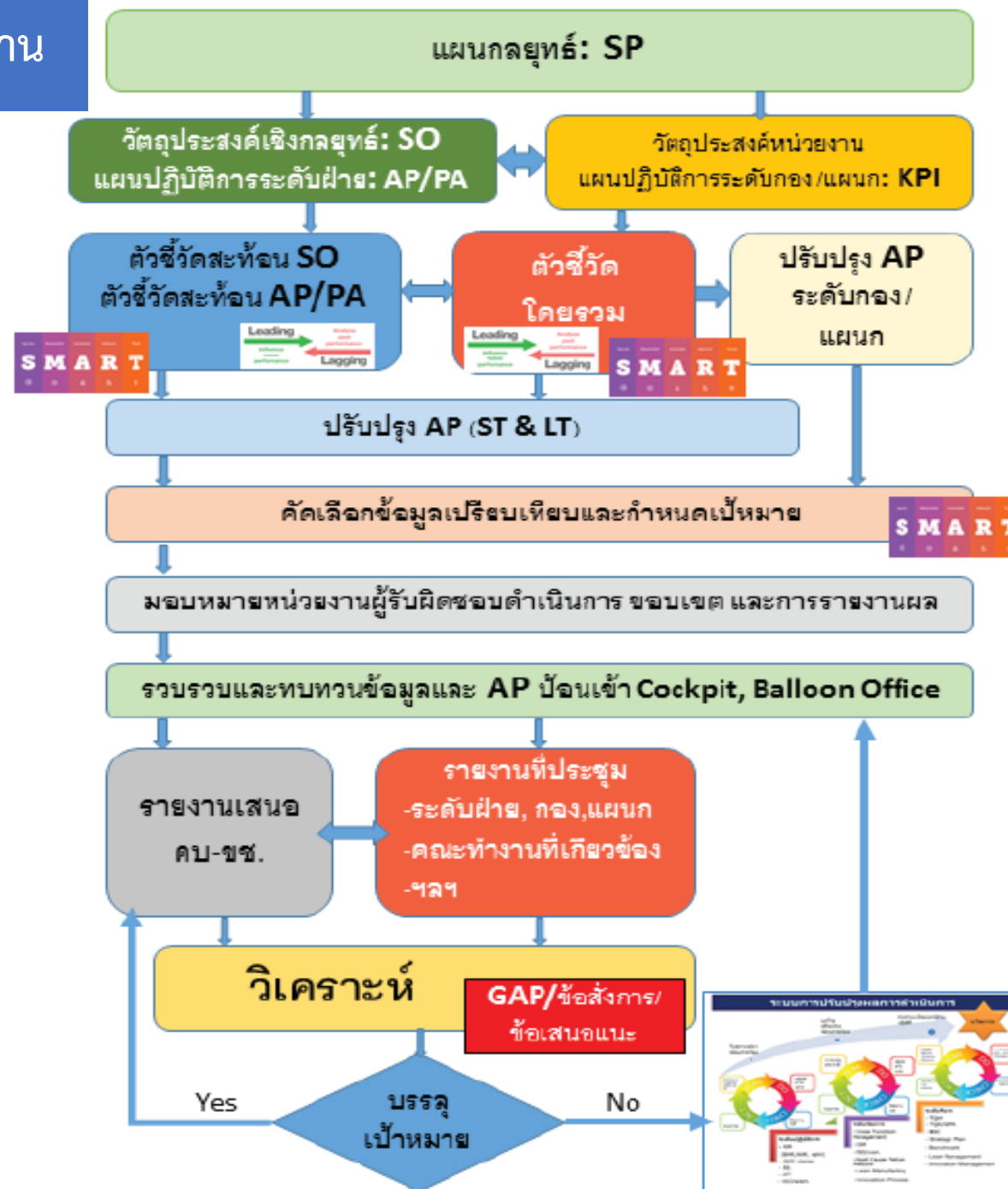
(Organizational Knowledge)

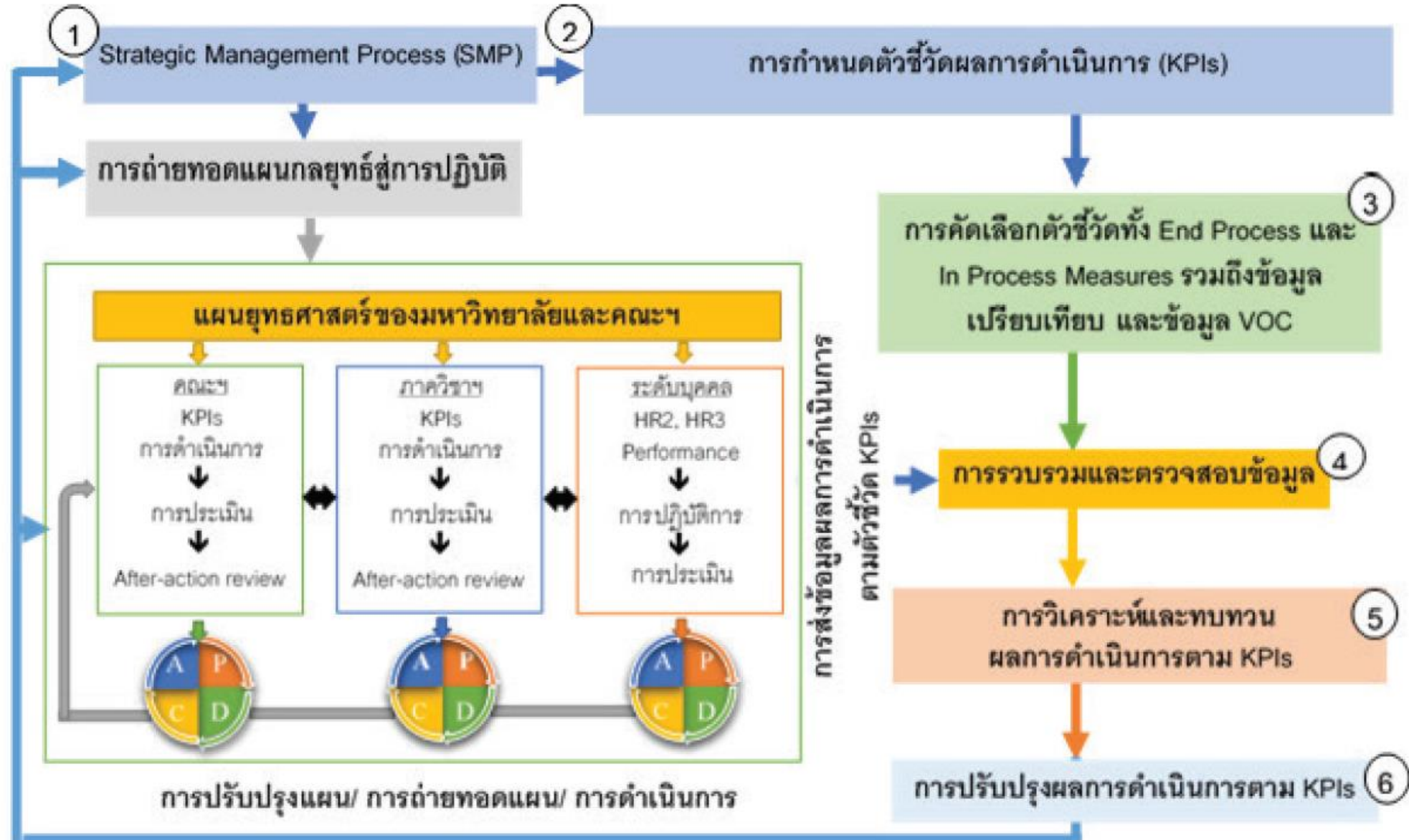
(2) วัธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวัธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (*).

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)

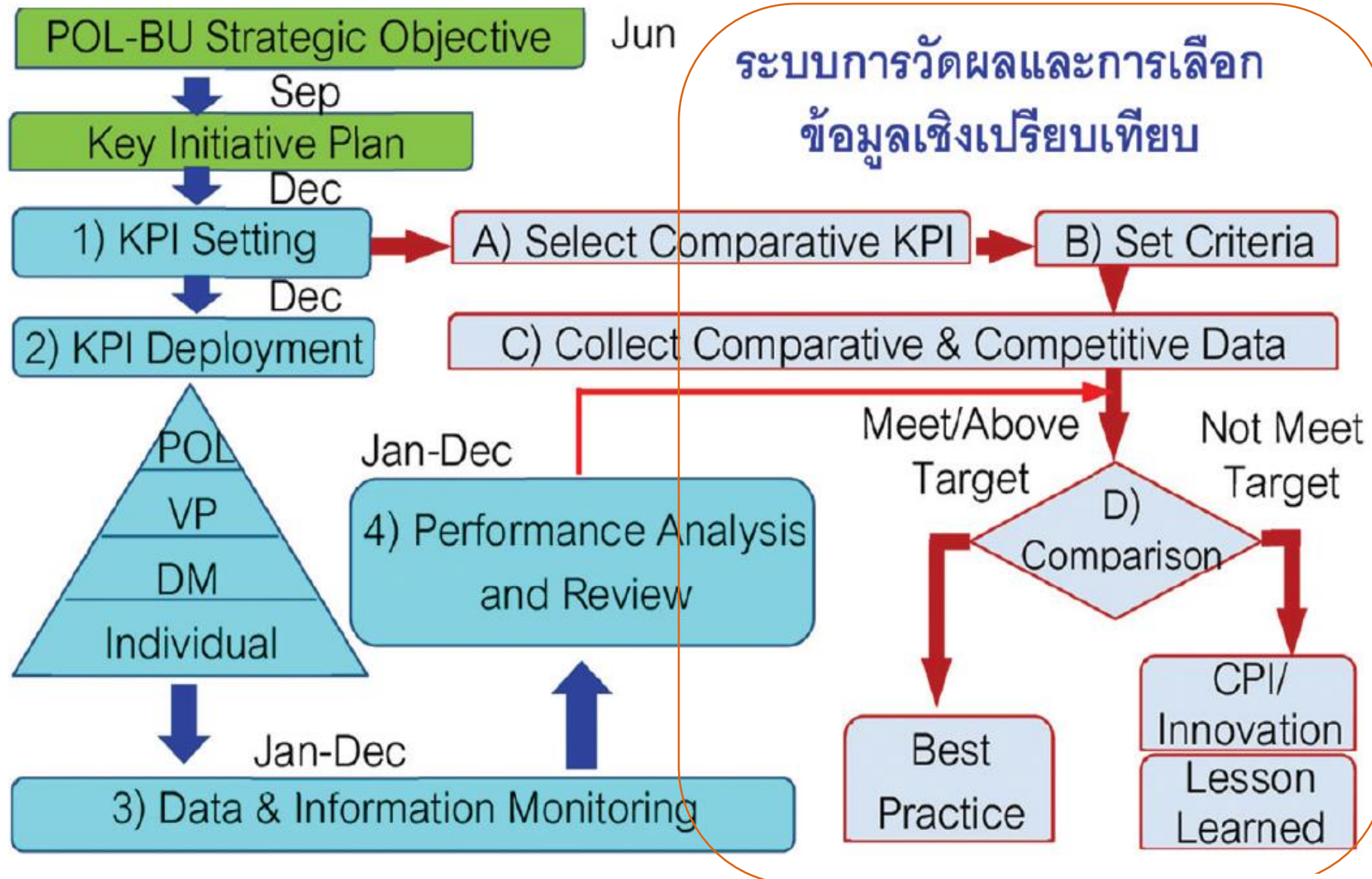
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไป ในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.

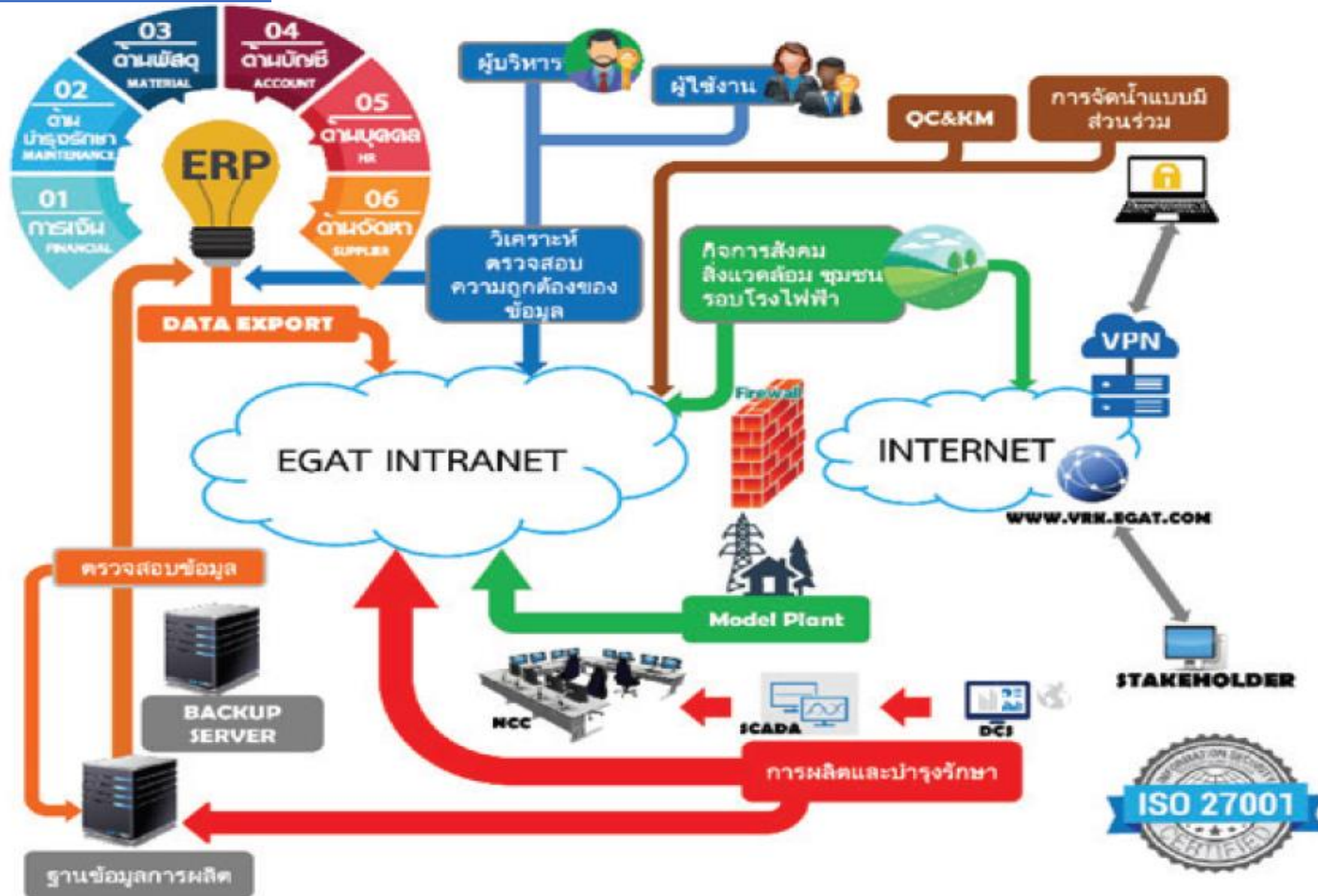


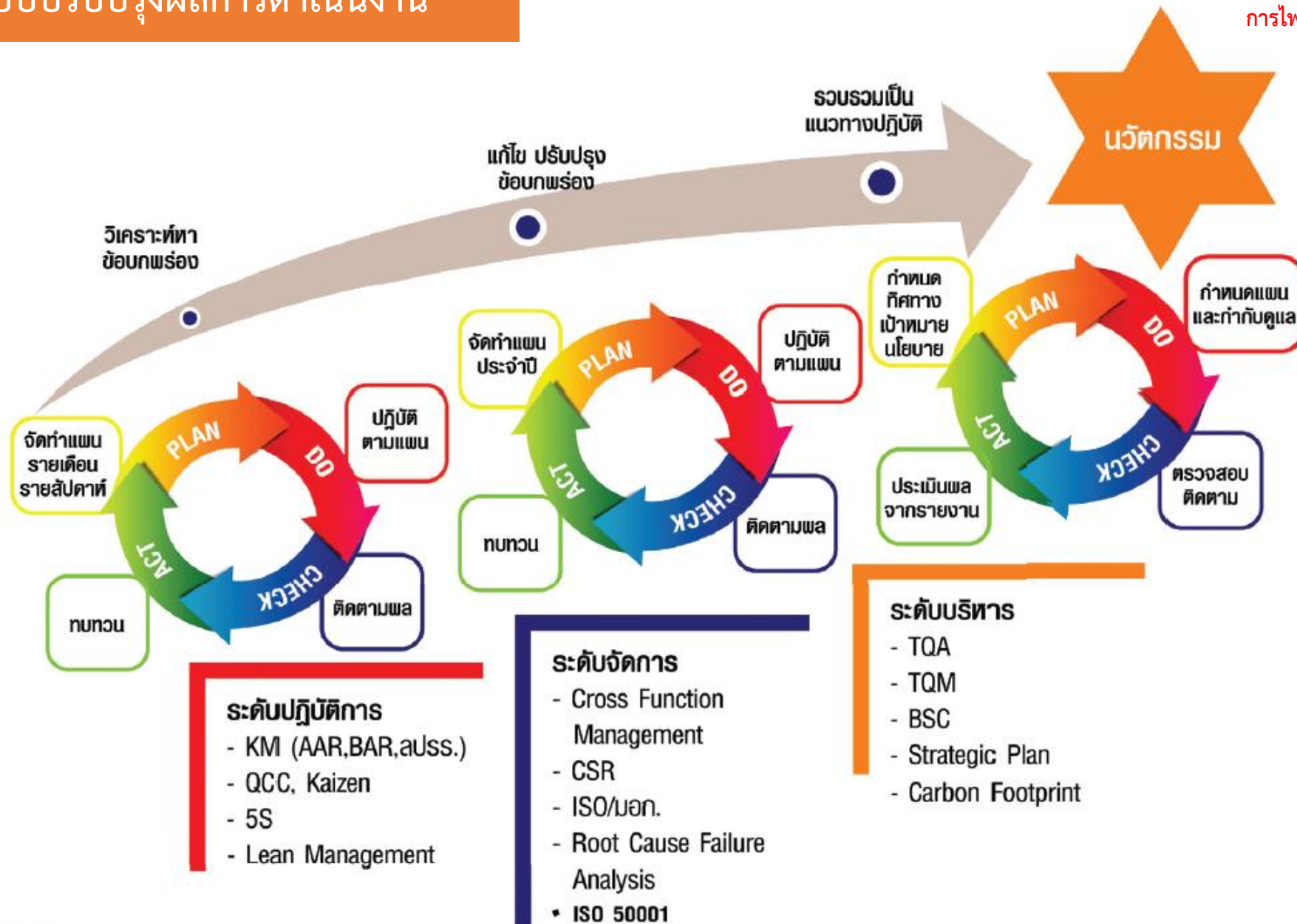


การประชุม	BOD	PTTLNG-MC	PTTLNG-MSC	Dep./Dev.
ผู้เข้าร่วมประชุม	กรรมการบริษัท / EVP	กจณ. / EVP	กจณ. / EVP / DM	EVP / DM / พนักงาน
ความถี่	Monthly	Bi-Weekly	Quarterly	Monthly
Agenda Based	<ul style="list-style-type: none"> • ประธานแจ้งที่ประชุม • วาระติดตาม <ul style="list-style-type: none"> - การส่งร่างสัญญา - การจัดเตรียมร่างสัญญา • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ด้านบริการจัดการ <p>ทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้านงบประมาณประจำปี - การตรวจสอบภายใน • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - รายงานผลการดำเนินงานบริษัท - รายงานความก้าวหน้างานโครงการก่อสร้างฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • ติดตามการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - เรื่องแจ้งจากส่วนงานต่างๆ - ความก้าวหน้างานโครงการก่อสร้างฯ - ความก้าวหน้าการแก้ไขและปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ - ผลการดำเนินงานระดับองค์กร - รายงานด้านงบประมาณ • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี) • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี) 	<ul style="list-style-type: none"> • เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนนโยบายระบบการจัดการ • ติดตามการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานด้าน QSHE - ผลการดำเนินงานด้าน BCM - ผลการดำเนินงานด้านพลังงาน - ผลการตรวจประเมินภายใน/ภายนอก - การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี) 	<ul style="list-style-type: none"> • เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี) • ติดตามการดำเนินงาน <ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานของกระบวนการ(KPI/Result) - ผลการดำเนินงานด้าน QSHE - ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามาตรฐาน - รายงานด้านงบประมาณ • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)

Agenda Based Meeting









Workforce

CATEGORY 5

Organizational Profile



Core Values and Concepts



5 Workforce (85 pts.)

The **WORKFORCE** category asks HOW your organization assesses **WORKFORCE CAPABILITY** and **CAPACITY** needs and builds a **WORKFORCE** environment that is conducive to **HIGH PERFORMANCE**. The category also asks HOW your organization engages, manages, and develops your **WORKFORCE** to utilize its full potential in **ALIGNMENT** with your organization's overall needs.

5.1 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment? (40 pts.)

a. **WORKFORCE CAPABILITY** and **CAPACITY**

- (1) **CAPABILITY** and **CAPACITY** Needs **HOW do you assess your WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY needs?** HOW do you assess the skills, competencies, certifications, and staffing levels you need?
- (2) **New WORKFORCE Members** **HOW do you recruit, hire, and onboard new WORKFORCE members?** HOW do you ensure that your **WORKFORCE** represents the diverse ideas, cultures, and thinking of your hiring and student communities? HOW do you ensure the fit of new **WORKFORCE** members with your organizational culture?
- (3) **WORKFORCE Change Management** **HOW do you prepare your WORKFORCE for changing CAPABILITY and CAPACITY needs?** HOW do you
 - balance the needs of your **WORKFORCE** and your organization to ensure continuity, prevent **WORKFORCE** reductions, and minimize the impact of any necessary reductions;
 - prepare for and manage any periods of **WORKFORCE** growth; and
 - prepare your **WORKFORCE** for changes in organizational structure and **WORK SYSTEMS**, when needed?

5 Workforce (85 pts.)

The **WORKFORCE** category asks HOW your organization assesses **WORKFORCE CAPABILITY** and **CAPACITY** needs and builds a **WORKFORCE** environment that is conducive to **HIGH PERFORMANCE**. The category also asks HOW your organization engages, manages, and develops your **WORKFORCE** to utilize its full potential in **ALIGNMENT** with your organization's overall needs.

5.1 Workforce Environment: How do you build an effective and supportive workforce environment? (40 pts.)

(4) **Work Accomplishment** HOW do you organize and manage your **WORKFORCE**? HOW do you organize and manage your **WORKFORCE** to

- accomplish your organization's work,
- capitalize on your organization's **CORE COMPETENCIES**,
- reinforce a student/**CUSTOMER** and business focus, and
- exceed **PERFORMANCE** expectations?

b. **WORKFORCE Climate**

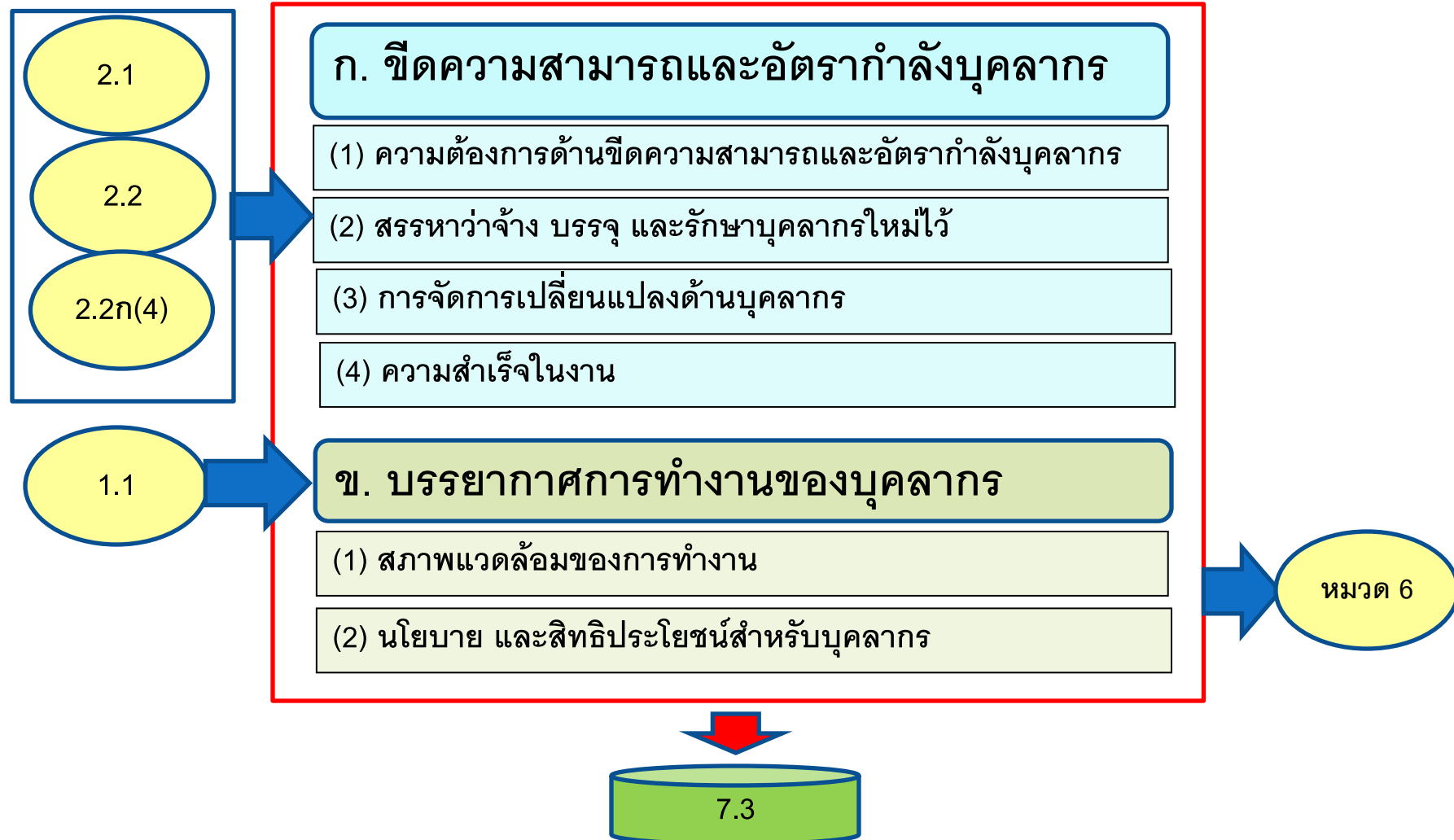
(1) **Workplace Environment** HOW do you ensure workplace health, security, and accessibility for the **WORKFORCE**? What are your **PERFORMANCE MEASURES** and improvement **GOALS** for your workplace environmental factors?

(2) **WORKFORCE Benefits and Policies** HOW do you support your **WORKFORCE** via services, benefits, and policies? HOW do you tailor these to the needs of a diverse **WORKFORCE** and different **WORKFORCE** groups and **SEGMENTS**?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ



5.1สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)

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

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)

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

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้

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

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment)

องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย (security) และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร. ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง.

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies)

องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร. องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร.

Workshop 7: Workforce Environment

กลุ่มบุคลากร	วิธีประเมินอัตรากำลัง	วิธีประเมินขีดความสามารถ	วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

5 Workforce (85 pts.)

The **WORKFORCE** category asks HOW your organization assesses **WORKFORCE CAPABILITY** and **CAPACITY** needs and builds a **WORKFORCE** environment that is conducive to **HIGH PERFORMANCE**. The category also asks HOW your organization engages, manages, and develops your **WORKFORCE** to utilize its full potential in **ALIGNMENT** with your organization's overall needs.

5.2 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve a high-performance work environment? (45 pts.)

a. Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT

- (1) **Drivers of ENGAGEMENT** HOW do you determine the **KEY drivers of WORKFORCE ENGAGEMENT**? HOW do you determine these drivers for different **WORKFORCE** groups and **SEGMENTS**?
- (2) **Assessment of ENGAGEMENT** HOW do you assess **WORKFORCE ENGAGEMENT**? What formal and informal assessment methods and **MEASURES** do you use to determine **WORKFORCE** satisfaction and **WORKFORCE ENGAGEMENT**? HOW do these methods and **MEASURES** differ across **WORKFORCE** groups and **SEGMENTS**? HOW do you also use other **INDICATORS** to assess and improve **WORKFORCE ENGAGEMENT**?

b. Organizational Culture

HOW do you foster an organizational culture that is characterized by open communication, **HIGH PERFORMANCE**, and an engaged **WORKFORCE**? HOW do you reinforce your organizational culture? HOW do you ensure that your organizational culture supports your **VISION** and **VALUES**, and benefits from the diverse ideas, cultures, and thinking of your **WORKFORCE**? HOW do you **EMPOWER** your **WORKFORCE**?

5 Workforce (85 pts.)

The **WORKFORCE** category asks **HOW** your organization assesses **WORKFORCE CAPABILITY** and **CAPACITY** needs and builds a **WORKFORCE** environment that is conducive to **HIGH PERFORMANCE**. The category also asks **HOW** your organization engages, manages, and develops your **WORKFORCE** to utilize its full potential in **ALIGNMENT** with your organization's overall needs.

5.2 Workforce Engagement: How do you engage your workforce to achieve a high-performance work environment? (45 pts.)

c. PERFORMANCE Management and Development

- (1) **PERFORMANCE Management** **HOW does your WORKFORCE PERFORMANCE management system support HIGH PERFORMANCE?** HOW does it consider **WORKFORCE** compensation, reward, recognition, and incentive practices? HOW does it reinforce **INTELLIGENT RISK** taking, a student/**CUSTOMER** and business focus, and achievement of your **ACTION PLANS**?
- (2) **PERFORMANCE Development** **HOW does your LEARNING and development system support the personal development of WORKFORCE members and your organization's needs?** HOW does it consider the **LEARNING** and development desires of **WORKFORCE** members, support organizational **PERFORMANCE** improvement and **INTELLIGENT RISK** taking, and support ethics and ethical business practices?
- (3) **LEARNING and Development EFFECTIVENESS** **HOW do you evaluate the EFFECTIVENESS and efficiency of your LEARNING and development system?** HOW do you
 - correlate **LEARNING** and development outcomes with findings from your assessment of **WORKFORCE ENGAGEMENT** and with **KEY** organizational **RESULTS**, and
 - use these correlations to identify opportunities for improvement both in **WORKFORCE ENGAGEMENT** and in **LEARNING** and development offerings?
- (4) **Career Development** **HOW do you manage career development for your WORKFORCE and your future leaders?** HOW do you carry out succession planning for management, leadership, and other **KEY** positions?

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อรักษาบุคลากรไว้ และมีผลการดำเนินการที่ดี



5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร. วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ข. วัฒนธรรมองค์กร

(Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์
และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด
(thinking) ของบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร. ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้
อย่างไร.

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผล
ได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร:

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

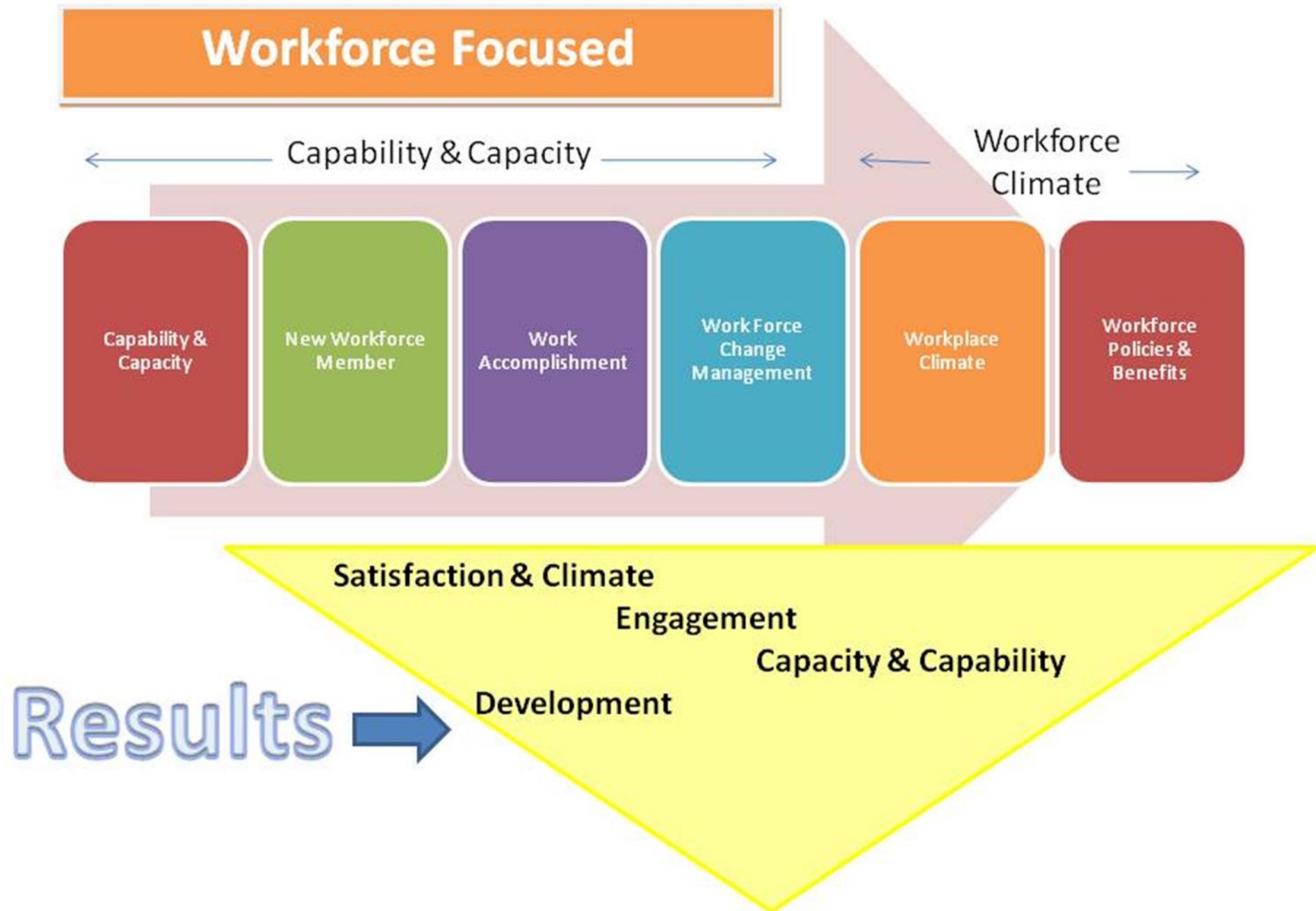
(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS)

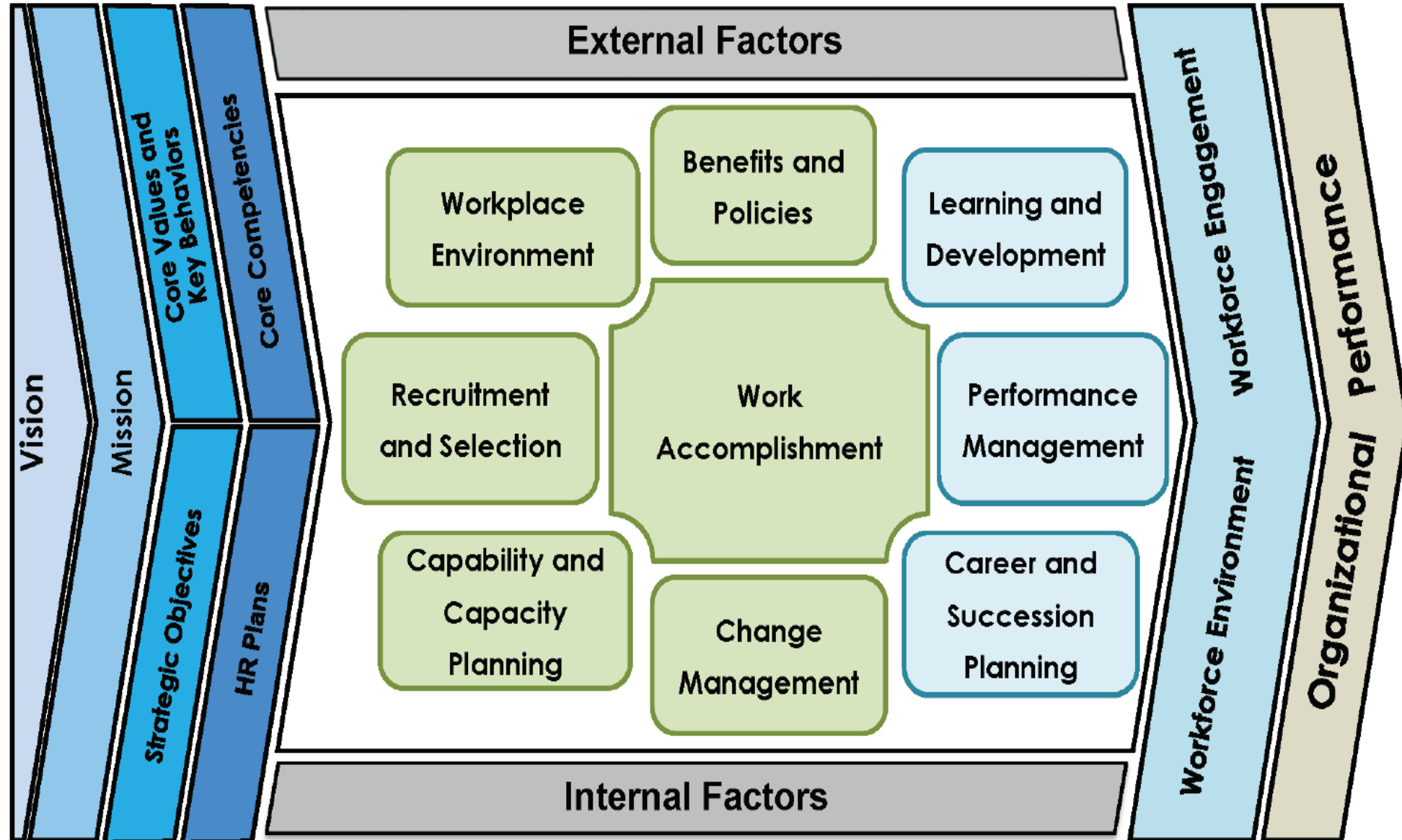
องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร.
องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

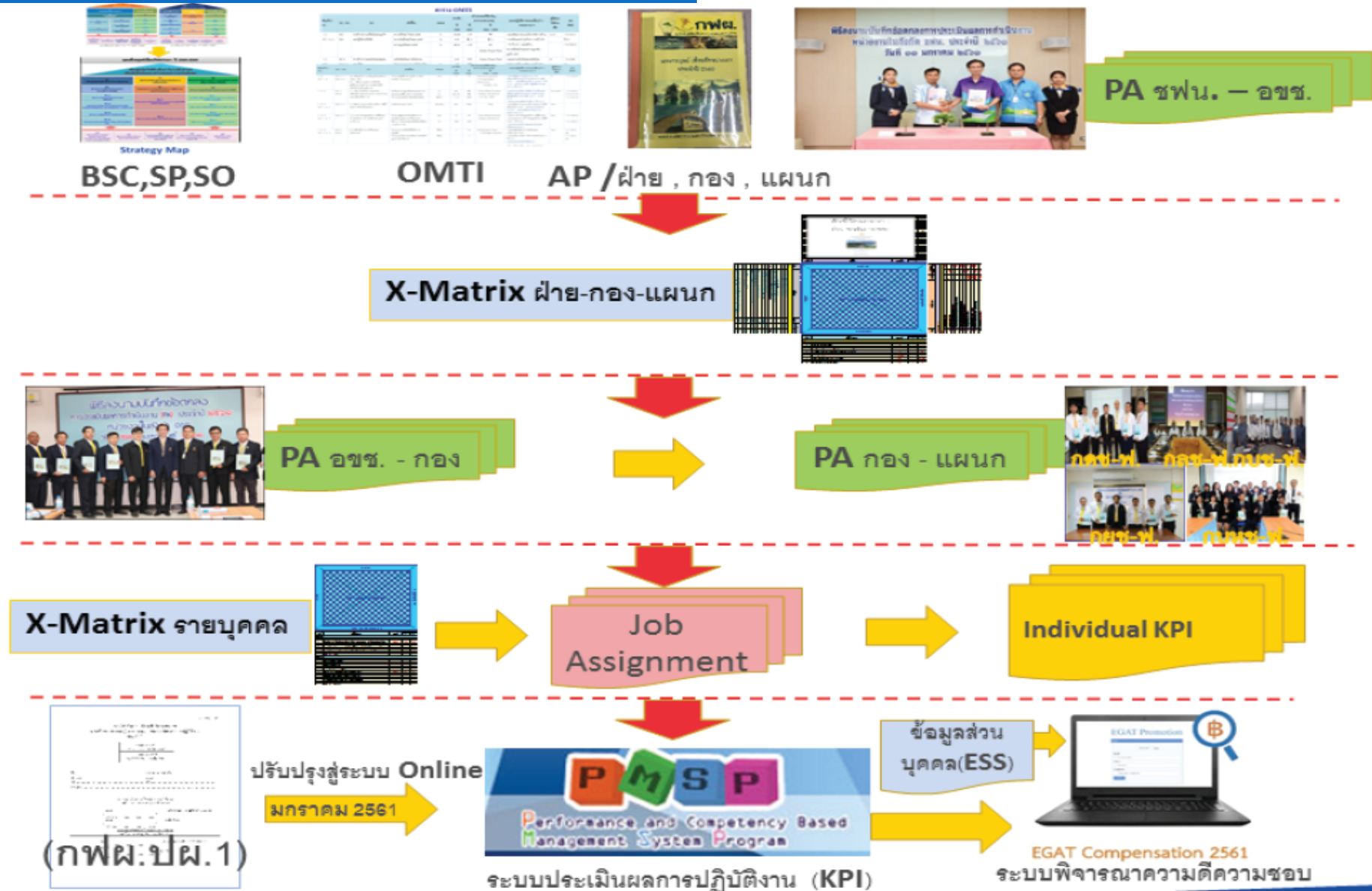
- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและปรับปรุงการเรียนรู้และพัฒนา.

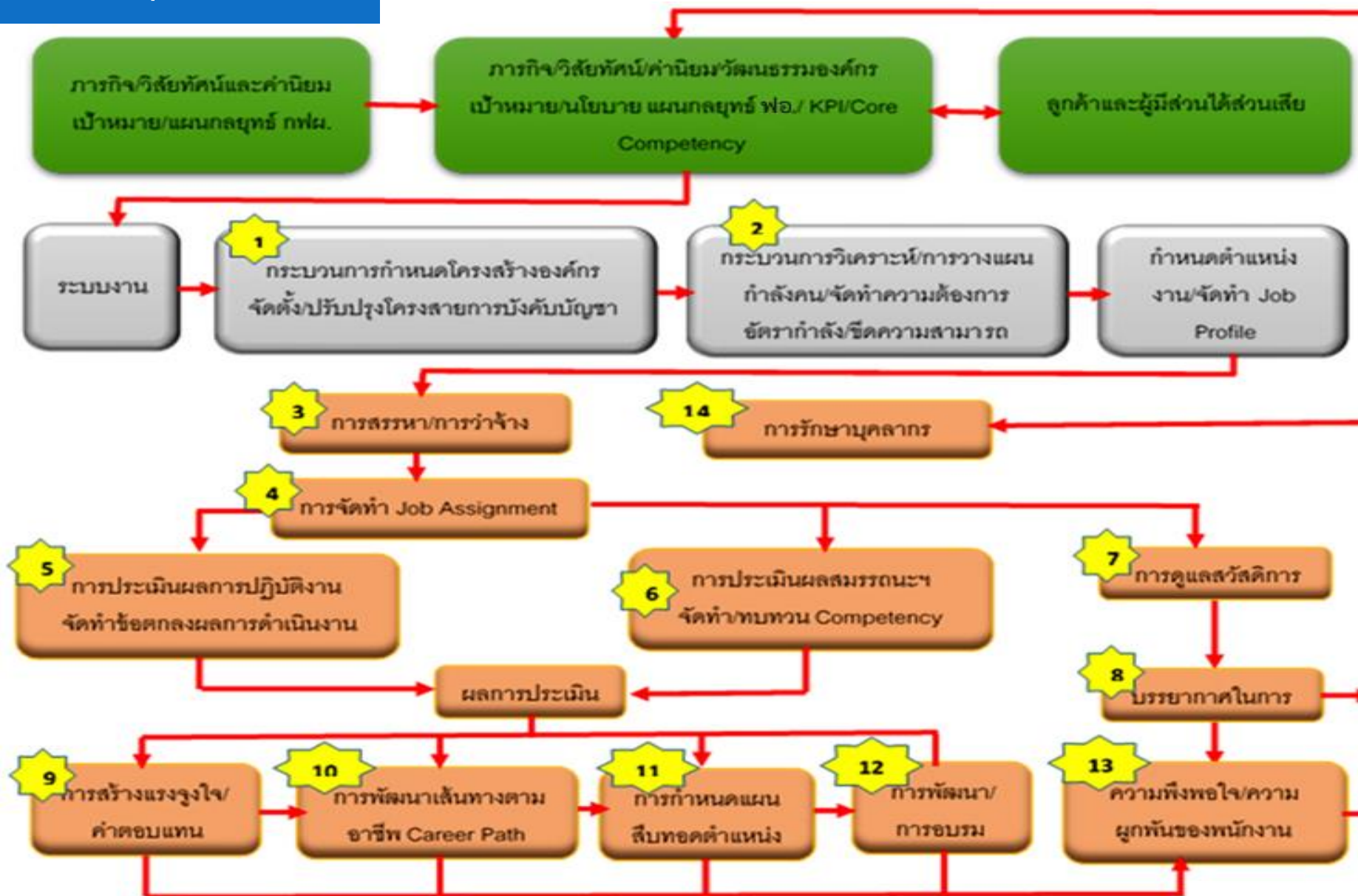
(4) การพัฒนาหน้าที่การงาน (Career Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ.









ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร
(<https://www.tga.or.th/cover/roadmap/>)

กิจกรรม	ความถี่	รายละเอียดวิธีการทำ	เป้าหมาย	Core Value
1. Knowledge Sharing	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะพนักงาน นำมา Sharing และให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ ผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการส่งผลให้พนักงานเอาใจใส่องค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
2. Can Team Project	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยให้พนักงาน เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตามระบบ PDCA ซึ่งทีมจะนำมากำหนดแผนงาน และเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของแผนงาน	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
3. Shop visit	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยทีม Shop Visit จะประกอบไปด้วยกลุ่มพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้าทุกหน่วยงาน เพื่อรับฟังเสียงลูกค้า ด้านยอดขาย บริการ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้ามาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
4. Can Day	ไตรมาสละครั้ง	กิจกรรมเพื่อสื่อสาร และชมเชยพนักงานตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมายกย่องชมเชย สามารถแสดงความคิดเห็นและมีการชี้วัดผลพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9
5. Cross Functional Team	ไตรมาสละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อให้พนักงานเรียนรู้งาน โดยสร้างให้เกิดทักษะ รอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
6. 5 ส. PLUS	เดือนละครั้ง	กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำ 5 ส. ร่วมกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการที่เกิดจากทุกหน่วยงานในองค์กร จัดทำนโยบายและแผนดำเนินงานตลอดจนปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความเป็นระเบียบและเป็นพื้นฐานความปลอดภัยขององค์กร	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
7. IDP/ ICP	ปีละครั้ง	แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้นบังคับบัญชา เพื่อพัฒนาพนักงานตาม Career Path และสร้าง Successor รองรับ การเติบโตของศูนย์ในอนาคต โดยพนักงานมีส่วนร่วมการพัฒนา	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
8. Family Day	ปีละครั้ง	กิจกรรมส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัว โดยนำพนักงานไปพักผ่อนพร้อมครอบครัว เพื่อสร้างให้เกิด Work Life Balance ในชีวิตงานและครอบครัวของพนักงานโดยรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงในทุก ๆ กิจกรรม	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9
1=การสื่อสารเปิดกว้าง 2=ผลดำเนินการที่ดี 3=สร้างความผูกพัน 4=การใส่ใจลูกค้า 5=Empowerment และการใช้ประโยชน์ความหลากหลาย 6=สร้างสรรค์ 7=เชื่อมั่น 8=เป็นเลิศ 9=ร่วมกัน				

7.3 Workforce Results: What are your workforce-focused performance results? (80 pts.)

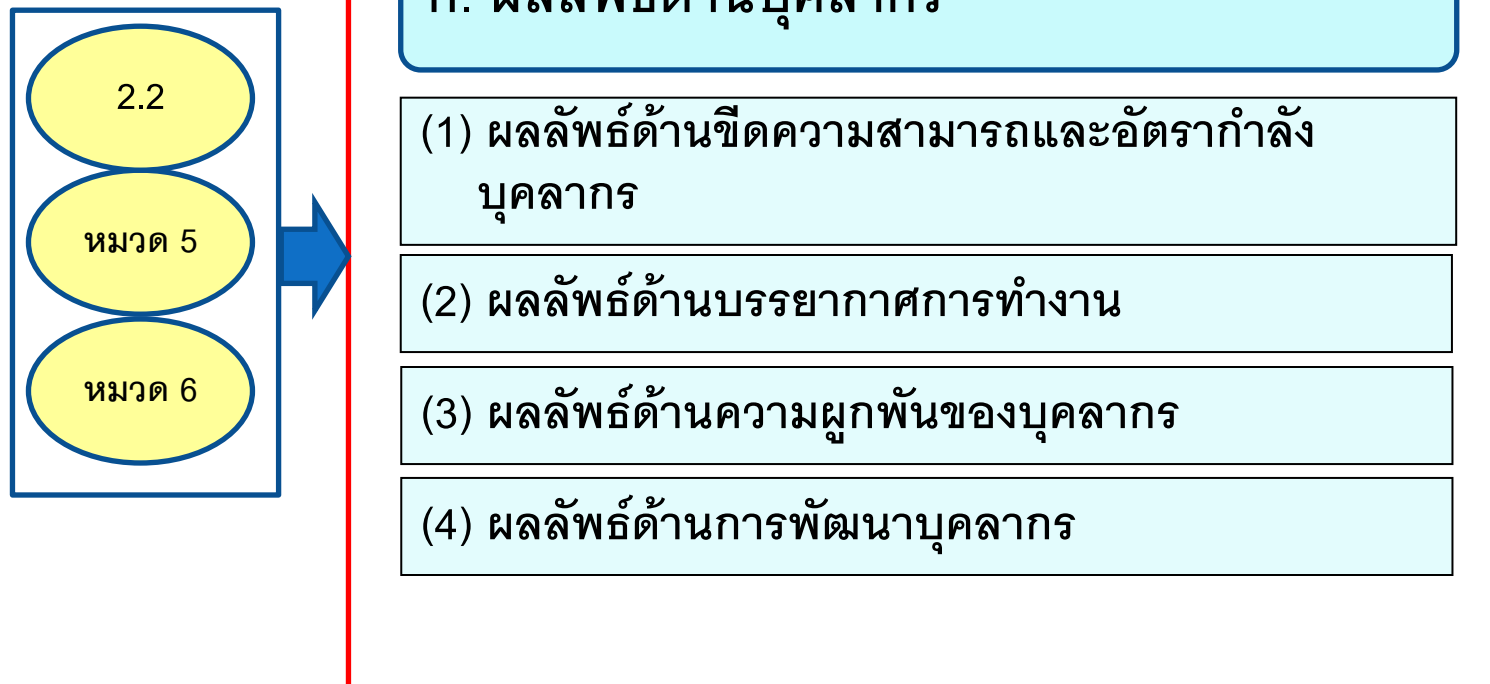
a. WORKFORCE-Focused RESULTS

- (1) **WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY** What are your **WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY RESULTS**? What are your RESULTS for KEY MEASURES of WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY, including appropriate skills and staffing levels? How do these RESULTS differ by the DIVERSITY of your WORKFORCE and by your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate?
- (2) **WORKFORCE Climate** What are your **WORKFORCE climate RESULTS**? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of your WORKFORCE climate, including those for WORKFORCE health, security, accessibility, and services and benefits, as appropriate? How do these RESULTS differ by the DIVERSITY of your WORKFORCE and by your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate?
- (3) **WORKFORCE ENGAGEMENT** What are your **WORKFORCE ENGAGEMENT RESULTS**? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE satisfaction and WORKFORCE ENGAGEMENT? How do these RESULTS differ by the DIVERSITY of your WORKFORCE and by your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate?
- (4) **WORKFORCE Development** What are your **WORKFORCE and leader development RESULTS**? What are your RESULTS for KEY MEASURES or INDICATORS of WORKFORCE and leader development? How do these RESULTS differ by the DIVERSITY of your WORKFORCE and by your WORKFORCE groups and SEGMENTS, as appropriate?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร



7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร:

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE Focused RESULTS)

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

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

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)

ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

หน้า
59

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร:

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE Focused RESULTS)

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT)

ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

7.3a Workforce-focused Results (examples)

- Faculty and Staff Capacity
- Hiring Cycle Time and Costs
- Workforce Satisfaction
- Training Investment
- Participation in Training and Development Activities
- Training Effectiveness by Workforce Segment
- Training Effectiveness by Assessment Level
- Employee Turnover
- Workforce Health, Safety, and Security: Reported Incidents
- Career Ladder Program
- Workforce Safety and Health
- Money Paid for Workers' Compensation Claims
- Overall Engagement and by Segments





The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

a. Program, Service, and PROCESS Design

- (1) **Determination of Program, Service, and PROCESS Requirements** HOW do you determine KEY EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE and WORK PROCESS requirements?
- (2) **KEY WORK PROCESSES** What are your organization's KEY WORK PROCESSES? What are the KEY requirements for these WORK PROCESSES?
- (3) **Design Concepts** HOW do you design your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES to meet requirements? HOW do you incorporate new technology, organizational knowledge, program and service excellence, student and other CUSTOMER VALUE, consideration of risk, and the potential need for agility into these programs, services, and PROCESSES?

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

b. PROCESS Management and Improvement

- (1) **PROCESS Implementation** HOW does your day-to-day operation of WORK PROCESSES ensure that they meet KEY PROCESS requirements? What KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS and in-process MEASURES do you use to control and improve your WORK PROCESSES? HOW do these MEASURES relate to the quality of outcomes and MEASURES of the PERFORMANCE of your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES?
- (2) **Support PROCESSES** HOW do you determine your KEY support PROCESSES? What are your KEY support PROCESSES? HOW does your day-to-day operation of these PROCESSES ensure that they meet KEY organizational requirements?
- (3) **Program, Service, and PROCESS Improvement** HOW do you improve your WORK PROCESSES and support PROCESSES to increase student LEARNING, improve EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and PERFORMANCE, enhance your CORE COMPETENCIES, and reduce variability?

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.1 Work Processes: How do you design, manage, and improve your key educational programs and services and your work processes? (45 pts.)

c. Supply-Network Management

HOW do you manage your supply network? HOW do you select suppliers that are qualified and positioned to meet your operational needs, enhance your PERFORMANCE, support your STRATEGIC OBJECTIVES, and enhance your students' and other CUSTOMERS' satisfaction? HOW do you

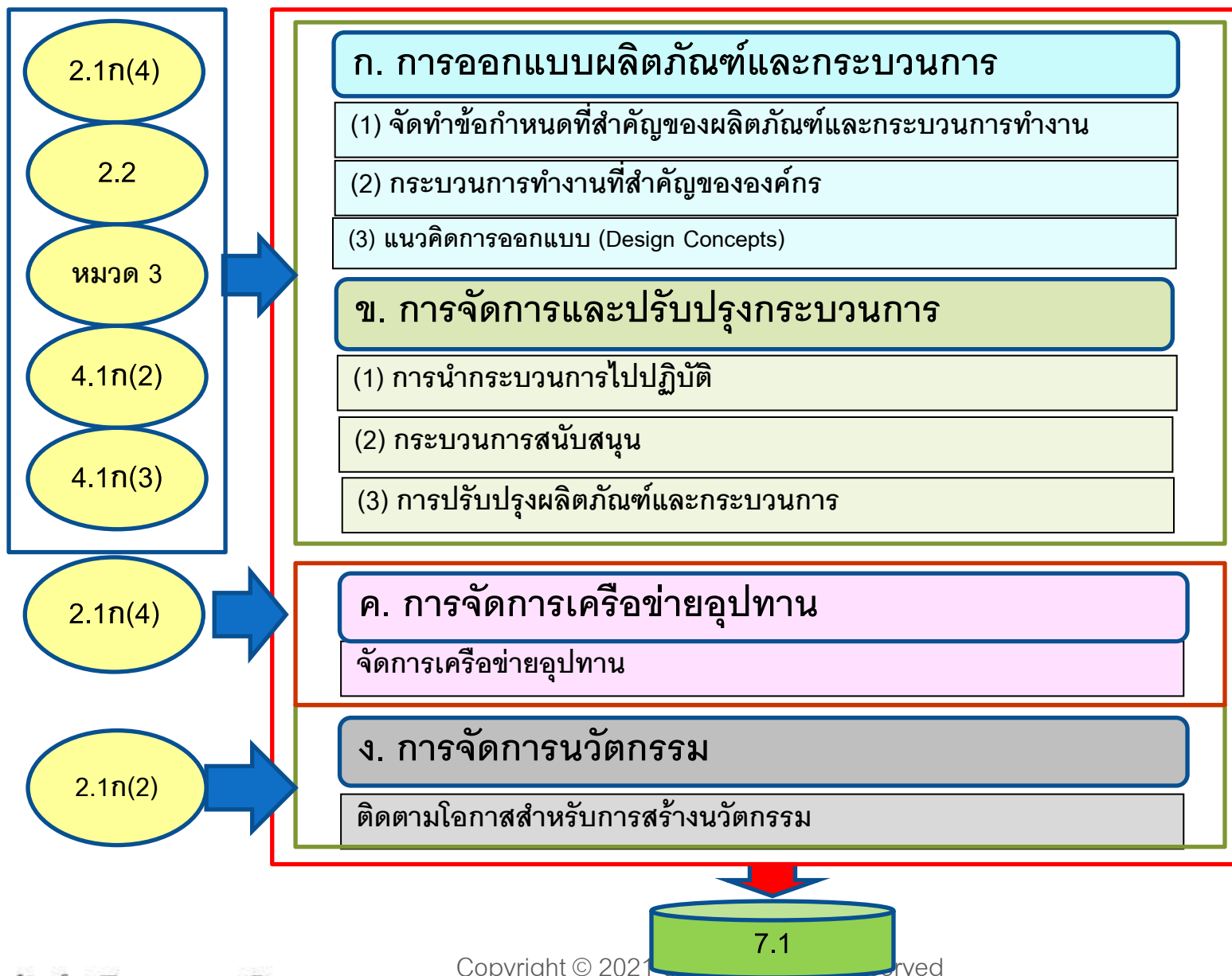
- promote ALIGNMENT and collaboration within your supply network;
- ensure supply-network agility in responding to changes in student, other CUSTOMER, market, and organizational requirements; and
- communicate PERFORMANCE expectations, measure and evaluate suppliers' PERFORMANCE, provide feedback to help them improve, and deal with poorly performing suppliers?

d. INNOVATION Management

HOW do you pursue your opportunities for INNOVATION? HOW do you pursue the STRATEGIC OPPORTUNITIES that you determine are INTELLIGENT RISKS? HOW do you make financial and other resources available to pursue these opportunities? HOW do you decide to discontinue pursuing opportunities at the appropriate time?

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ



6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
(Product and PROCESS Design)

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ
และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ข. การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

(PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)

องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ. องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้อย่างไร.

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ. กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญ.

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ
และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ข. การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

(PROCESS Management and Improvement)

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

หมายเหตุ 6.1ข.(3).

แนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค.

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน

(Supply Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- เลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและการวางตัวที่ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ.
- ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร.
- สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า.

องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน.
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป.
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี.

6.1 กระบวนการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ
และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ง. การจัดการนวัตกรรม

(INNOVATION Management)

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

หมายเหตุ 6.1ง.

กระบวนการจัดการโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก.(2).

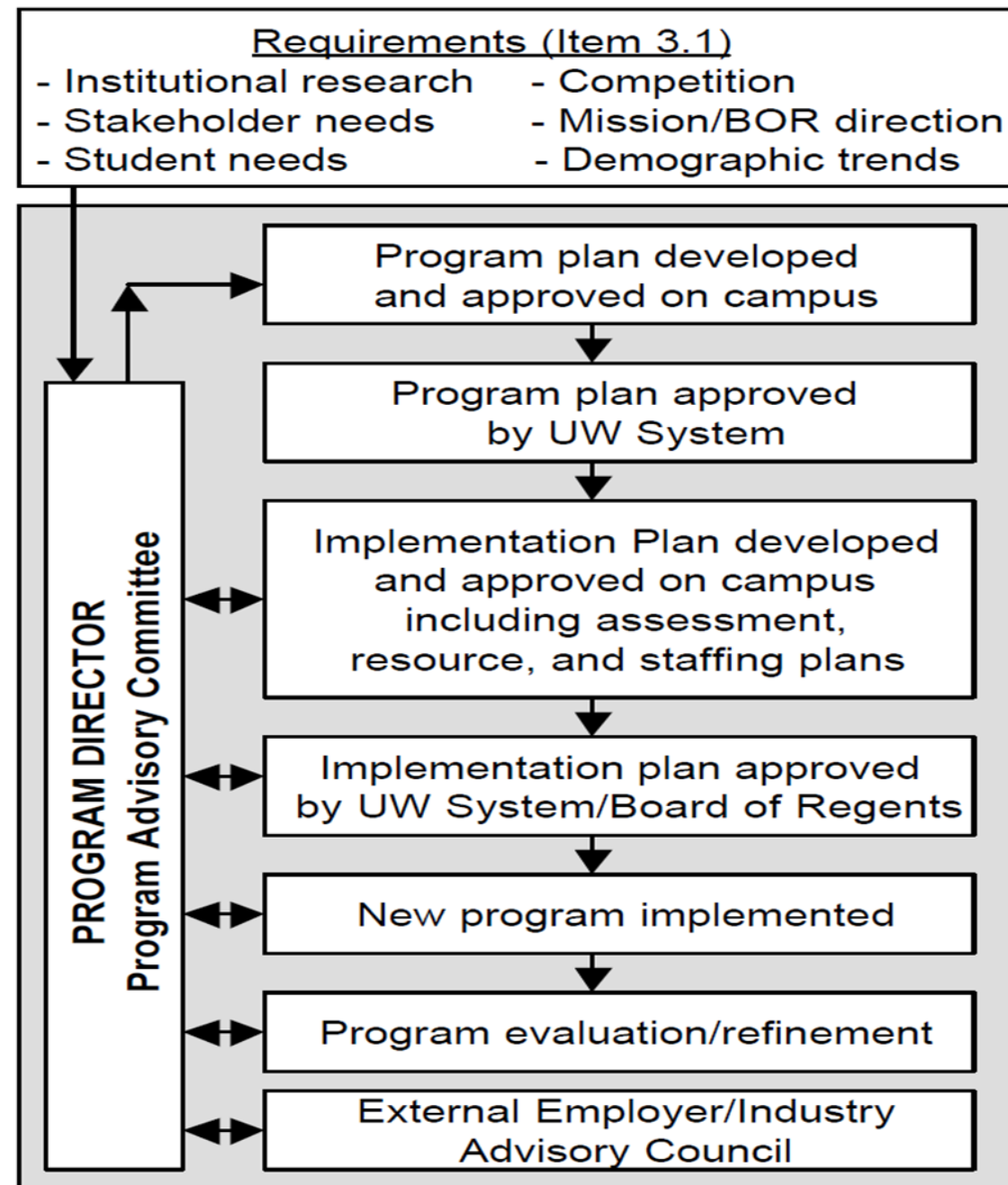
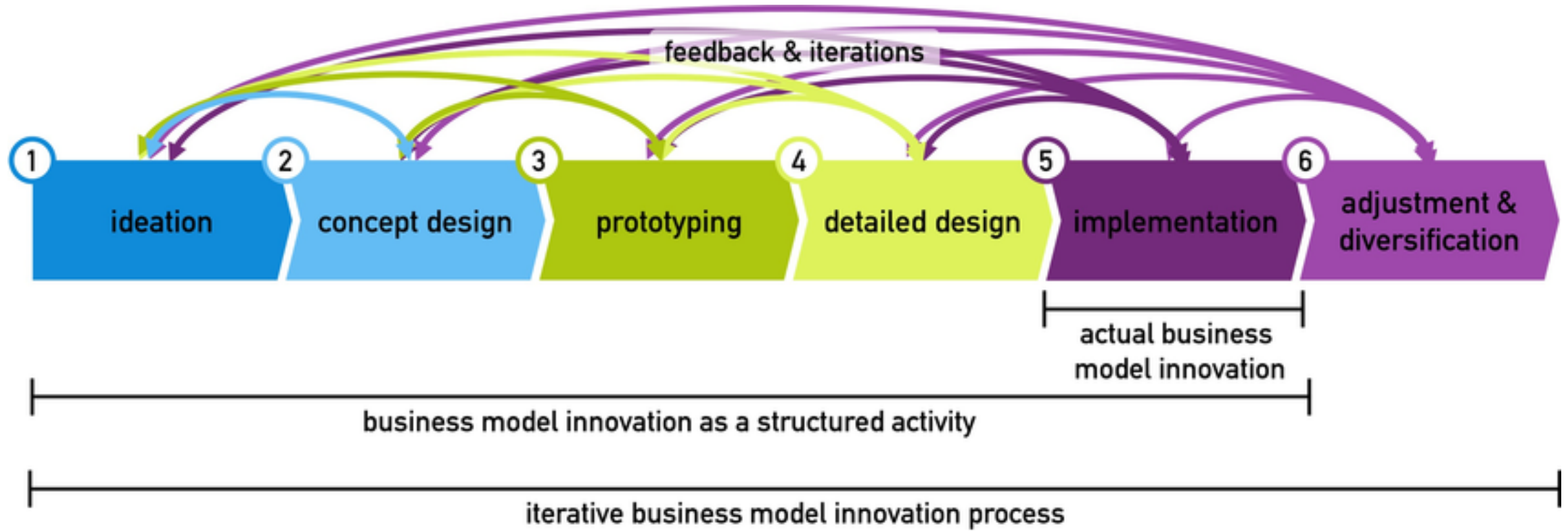


Figure 6.1 -1. New program design process

Figure 6.1-1 Key Academic & Support Work Processes , Requirements and Performance Measures

Work Process	SP Link	Key Process Tools	Key Requirements	Key Performance Measures	Contribution Delivered By Work Process
Key Academic Processes					
Curriculum Mgmt.	TL	Curriculum Renewal Process	Meet WSS, DPI curriculum content standards and BOE requirements; increasing rigor	Leading: % of PSD curriculum BOE approved in advance of implementation year (<i>Fig. 7.1-16</i>), % of curriculum entered on BYOC (<i>Fig. 7.1-16</i>) Lagging: Compliance with DPI Reporting (<i>Fig. 7.4-6</i>), # of AP Classes (<i>Fig. 7.1-17</i>), PLTW Cert. (<i>Fig. 7.1-16</i>)	SLS/OS: Design rigorous and relevant curriculum & assessments to enhance student learning; ensure accountability to content/learning standards
Instruction Mgmt.	TL	Professional Development Plan Performance Evaluation System	Meet DPI standard for days/hrs of instruction; Meet NCLB standard of highly qualified teachers	Leading: Hiring new employees who are highly qualified (<i>Fig. 7.4-6</i>), % PES goal setting completed on time (<i>Fig. 7.4-6</i>) Lagging: % compliance with instruction meeting days/hrs of instruction (<i>Fig. 7.4-6</i>), % of PSD Teachers deemed "Highly Qualified" via NCLB (<i>Fig. 7.4-6</i>), 100% of PES evaluations submitted on time (<i>Fig. 7.1-30</i>)	SLS/OS: Deploy instructional methods that reflect diverse learning needs and best practices
Assessment Mgmt.	TL	Curriculum Renewal Process Annual Data Review	Valid, fair, equitable testing; Academic proficiency that meets NCLB and State regulatory requirements	Leading: % of students meeting or exceeding RIT target growth on MAP (<i>Fig. 7.1-3 & 7.1-4</i>) Lagging: Meeting AYP by district, school and all sub-groups (<i>Fig. 7.1-16</i>) ; # DPI violations for WKCE test security (<i>Fig. 7.4-6</i>)	SLS/OS: Evaluate learning progress and proficiency against standards using formative/summative assessment methods
Student Services Mgmt.	TL	Response to Intervention Professional Learning Communities	Compliance with regulatory requirements set by state and federal law	Leading: # students referred for SPED (<i>Fig. 7.1-19</i>) Lagging: # students placed in SPED (<i>Fig. 7.1-19</i>), % SPED students receiving a diploma (<i>Fig. 7.1-20</i>), % students dismissed from Reading Recovery (<i>Fig. 7.1-22</i>), Compliance with IDEA via DPI Reporting (<i>Fig. 7.4-6</i>)	SLS/OS: Evaluate & support student learning needs; create improved capabilities to learn

Figure 6.1-1 Key Academic & Support Work Processes , Requirements and Performance Measures						
Work Process	SP Link	Key Process Tools	Key Requirements	Key Performance Measures		Contribution Delivered By Work Process
Key Support Processes						
Financial Mgmt.	FO	Budget Planning Cycle Budget & Staffing Plan	Effective fiscal management; Efficient fiscal reporting; Meet regulatory requirements	Leading: BOE meeting minutes reflect approval of check register and revenue & expense report (Fig. 7.4-6) Lagging: Revenue exceeds expenses (Fig. 7.5-2), # DPI reports submitted on time (Fig. 7.4-6), Sustained bond rating (Fig. 7.5-1)		SLS/OS/SU: Ensure accountability in use of District finances; employ budget planning methods for sustainability of District
Human Resource Mgmt.	WE	Performance Evaluation System Recruitment & Retention	Meet regulatory requirements	Leading: AESOP Fill Rate (Fig. 7.3-3); Filling vacancies (Fig. 7.3-Narrative & Fig. 7.4-6) Lagging: Performance Appraisal Submission (Fig. 7.1-31), Teachers deemed “Highly Qualified” (Fig. 7.4-6), Employee Retention (Fig. 7.3-14)		OS/SU: Hire, develop, engage & retain talented employees; administer performance evaluation system to all employees
Technology Mgmt.	T	Technology Plan	Systems availability; Compliance with Internet child protection regulation	Leading: Cycle time for work order completion (Fig. 7.1-27), Core server up-time (Fig. 7.1-39), customer satisfaction (Fig. 7.1-28) Lagging: Growth of fleet (Fig. 7.1-26), Technology breaches acted upon (Fig. 7.4-6)		SLS/SSV/OS: Enhance student learning; Manage IT infrastructure to support decision-making, efficiency & learning
Facilities Mgmt.	FO	-5 Year Capital Projects Plan -10 Year Campus Plan -Crisis Plan	Meet federal, state, and county req. for workplace health, safety and security; Cost-effective; Efficient	Leading: Cycle time for work order completion (Fig. 7.1-33), energy consumption (Fig. 7.1-32) Lagging: Facility use by school & community (Fig. 7.4-11), Evacuation data (Fig. 7.1-37); # MSDS violations (Fig. 7.1-24)		SSV/FR/SU: Manage safe & healthy plant operations
Communica- tion Mgmt.	C	Comm. Plan	Clear & timely information about district activities; Meet state/federal requirements	Leading: # Newsletters sent on time to community per year (Fig. 7.1-24), # uses of School Messenger /Zoomerang (Fig. 7.1-24), # press releases sent (Fig. 7.1-24) Lagging: Community reliance on district sources of information (Fig. 7.1-33, Customer grading of PSD (Fig. 7.2-8)		SSV/OS/SU: Ensure accessibility of information and transparency; Engage stakeholders and obtain input
Contracted Service Mgmt.	F&O	Contracts with Key Vendors	Meet federal/state regulatory requirements	Leading: Transportation timeliness (Fig. 7.1-38; food service participation (Fig. 7.1-35) Lagging: food service profitability (Fig. 7.1-35)		SSV/FR/SU: Provide nutritious and cost-effective meals; Provide safe and efficient transportation
Key: SP Link: TL=Teaching & Learning, F&O=Facilities & Operations, WED=Workforce Engagement & Development, C=Communications & Community Engagement, T=Technology Contribution: SLS=student learning & success; SSV = student/stakeholder value; FR = financial return; OS = organizational success; SU = sustainability						



https://www.researchgate.net/figure/Generic-business-innovation-process-developed-from-Schallmo-2013_fig6_305110204

Workshop 8: Work Processes

Work System: Teaching and Learning

Key Work Process	Requirements	Leading Indicators	Lagging Indicators

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

a. PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS

HOW do you manage the cost, efficiency, and EFFECTIVENESS of your operations? HOW do you

- incorporate CYCLE TIME, PRODUCTIVITY, and other efficiency and EFFECTIVENESS factors into your WORK PROCESSES;
- prevent errors and rework;
- minimize the costs of inspections, tests, and PROCESS or PERFORMANCE audits, as appropriate; and
- balance the need for cost control and efficiency with the needs of your students and other CUSTOMERS?

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

b. Security and Cybersecurity

HOW do you ensure the security and cybersecurity of sensitive or privileged data and information and of KEY assets? HOW do you manage physical and electronic data, information, and KEY operational systems to ensure confidentiality and only appropriate physical and electronic access? HOW do you

- maintain your awareness of emerging security and cybersecurity threats;
- ensure that your WORKFORCE, students, other CUSTOMERS, PARTNERS, and suppliers understand and fulfill their security and cybersecurity roles and responsibilities;
- identify and prioritize KEY information technology and operational systems to secure; and
- protect these systems from potential cybersecurity events, detect cybersecurity events, and respond to and recover from cybersecurity incidents?

The **Operations** category asks HOW your organization designs, manages, improves, and innovates its EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and WORK PROCESSES and improves operational EFFECTIVENESS to deliver VALUE to students and other CUSTOMERS, and achieve ongoing organizational success.

6.2 Operational Effectiveness: How do you ensure effective management of your operations? (40 pts.)

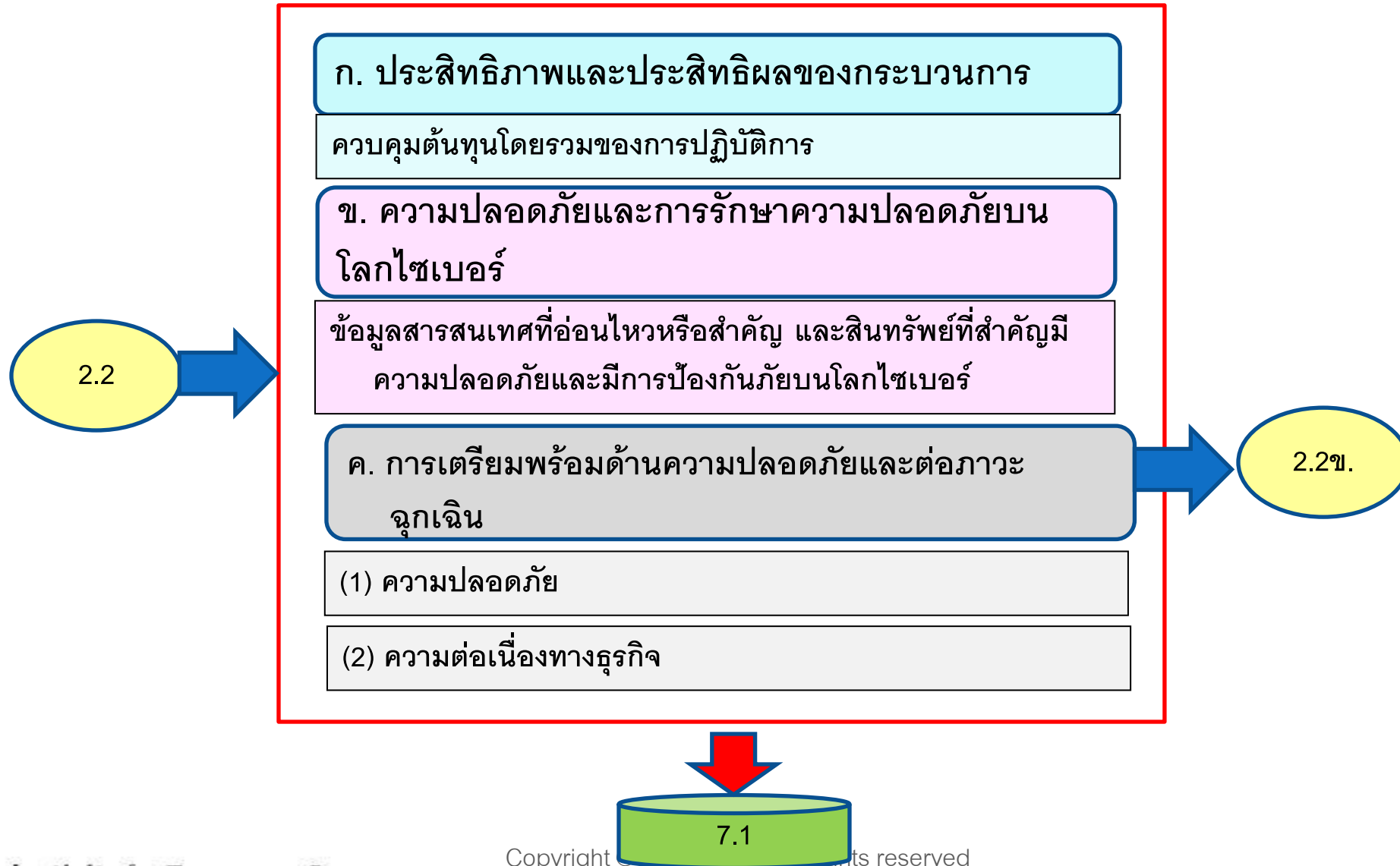
c. Safety and Emergency Preparedness

- (1) **Safety** **HOW do you provide a safe operating environment?** HOW does your safety system address accident prevention, inspection, root-cause ANALYSIS of failures, and recovery?
- (2) **Organizational Continuity** **HOW do you ensure that your organization is prepared for disasters or emergencies?** HOW does your disaster and emergency preparedness system consider prevention, continuity of operations, and recovery? HOW does your disaster and emergency preparedness system take into account your reliance on your WORKFORCE, supply network, and PARTNERS? HOW do you ensure that your information technology systems continue to be secure and available to serve students, other CUSTOMERS, and organizational needs?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ



6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ
การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ.
องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

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

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และอิเล็กทรอนิกส์ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

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

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

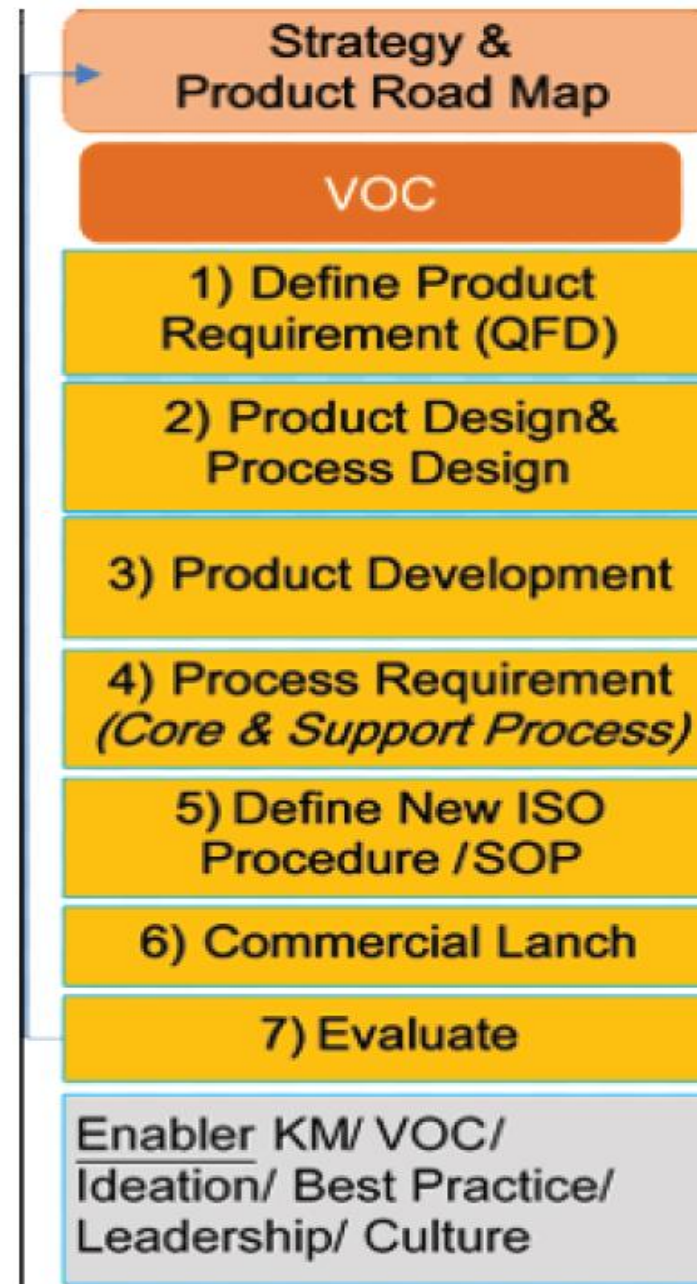
ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

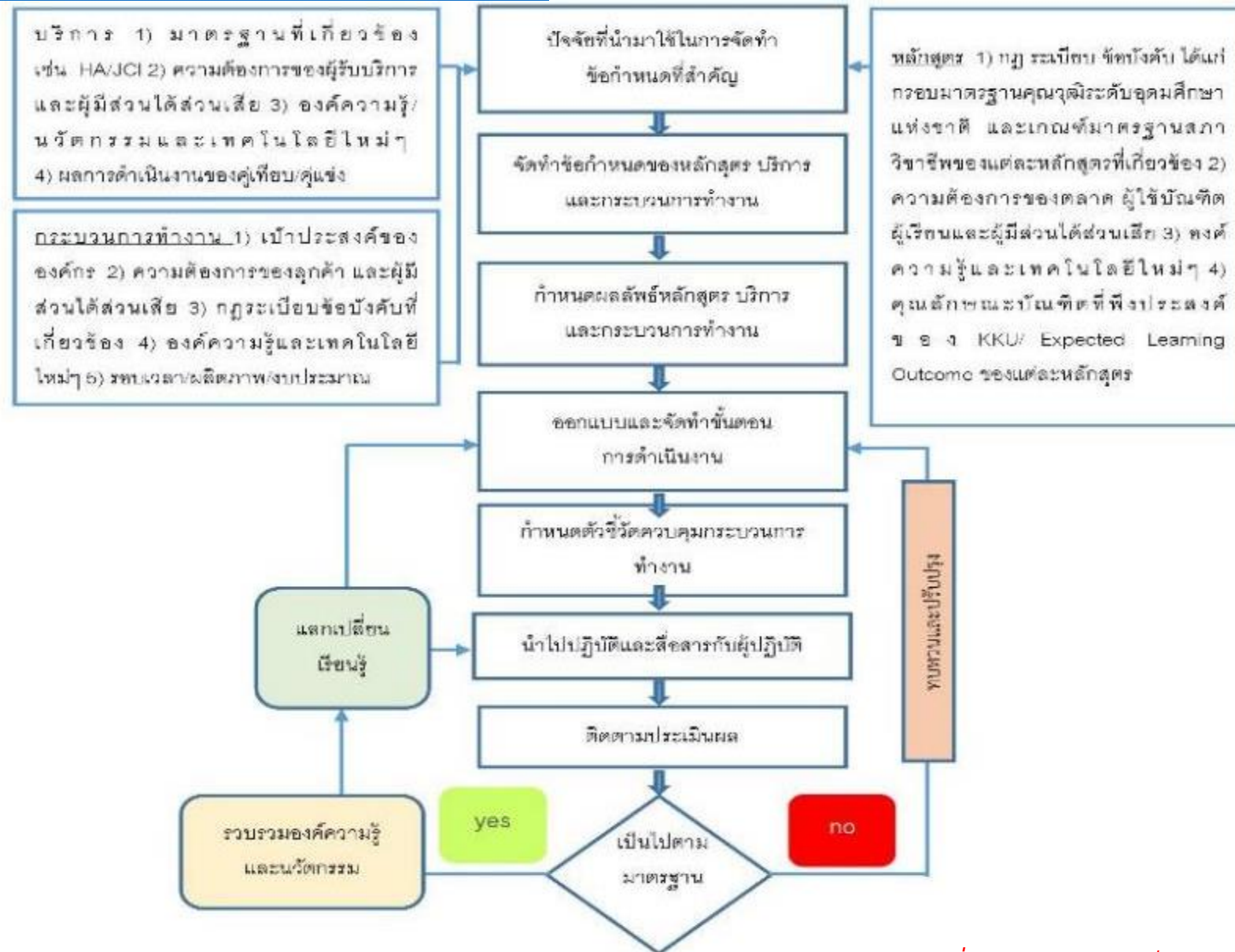
(1) ความปลอดภัย (Safety)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร. ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน และพันธมิตร อย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรมีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าและตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้.





กระบวนการออกแบบและ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ /กระบวนการ

โรงไฟฟ้าพลังน้ำ ภาคตะวันออกเชิงเหนือ

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

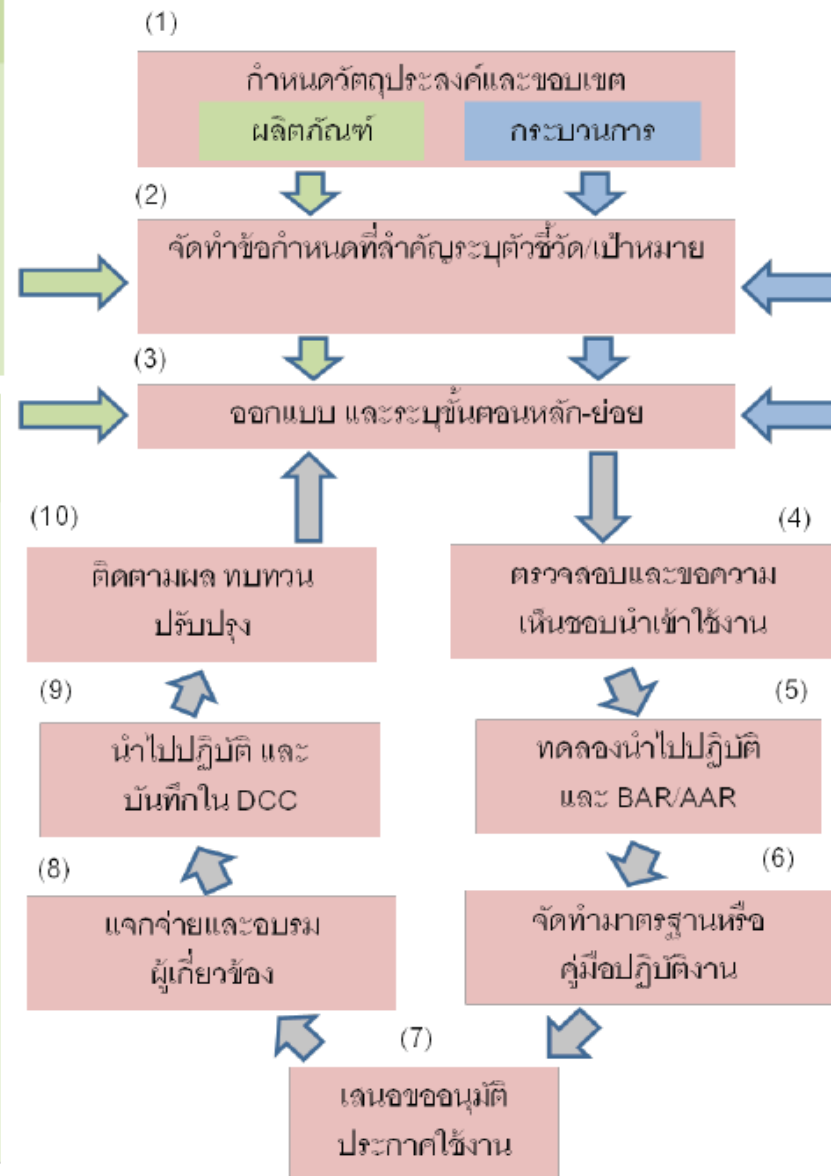
TQC 2561

ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
- ความต้องการของลูกค้า
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- PPA
- COC

ข้อมูลออกแบบ/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์

- เทคโนโลยีใหม่
- ความคล่องตัว
- ความรู้ขององค์กร
- ระยะเวลา
- ผลิตภาพ
- การควบคุมต้นทุน
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- ผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ผลการทบทวนการดำเนินการ

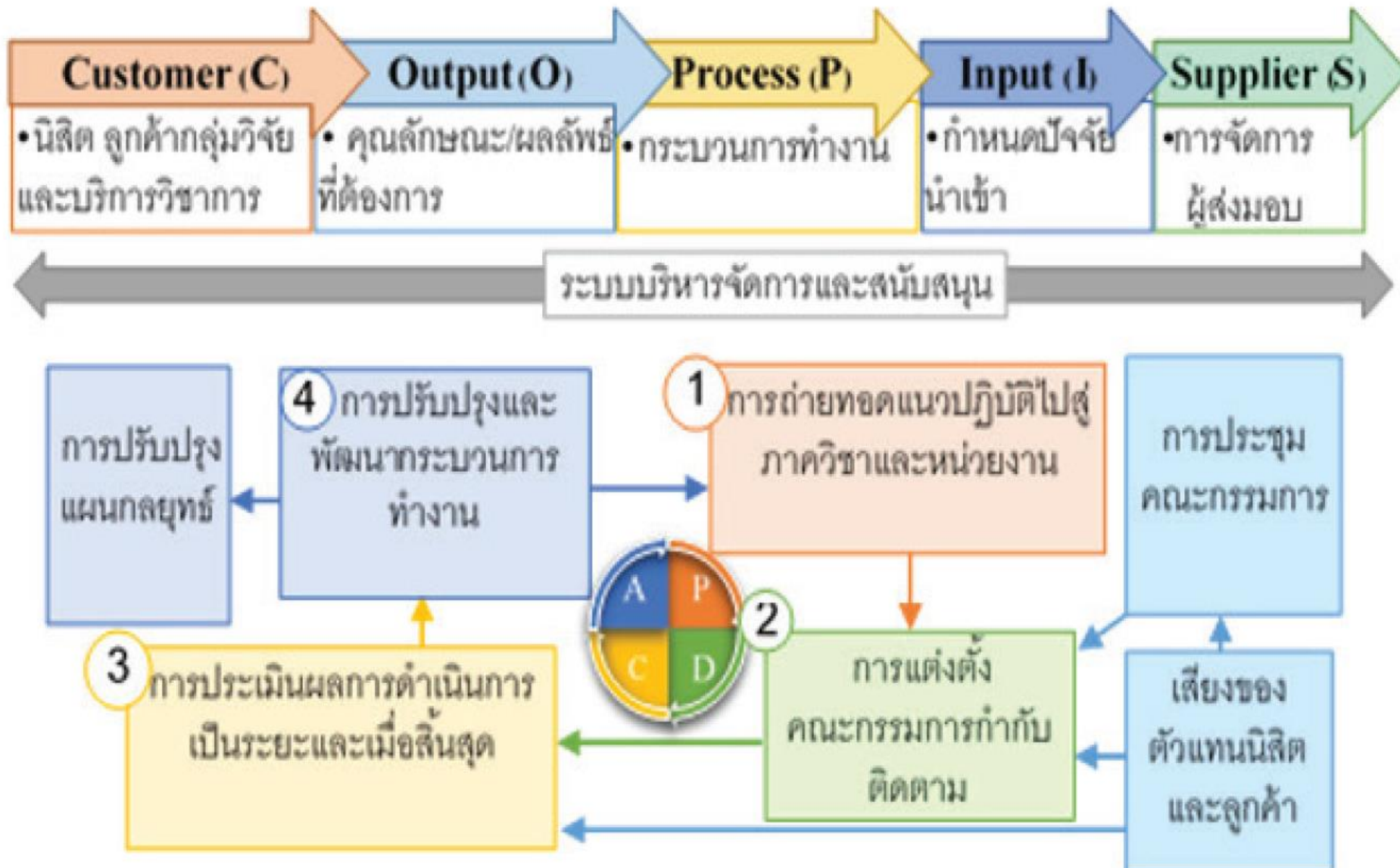


ข้อกำหนดของกระบวนการ

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
- ความต้องการของลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดของกระบวนการ การัดไป และกระบวนการก่อนหน้าที่สำคัญ

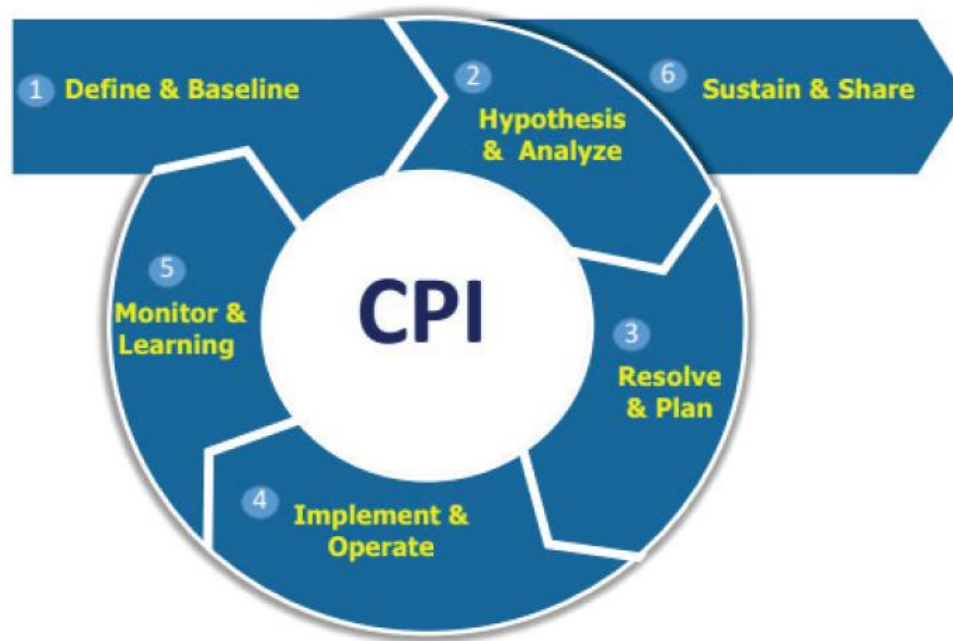
ข้อมูลออกแบบ/ปรับปรุงกระบวนการ

- เทคโนโลยีใหม่
- ความคล่องตัว
- ความรู้ขององค์กร
- ระยะเวลา
- ผลิตภาพ
- การควบคุมต้นทุน
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- ผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ผลการทบทวนการดำเนินการ



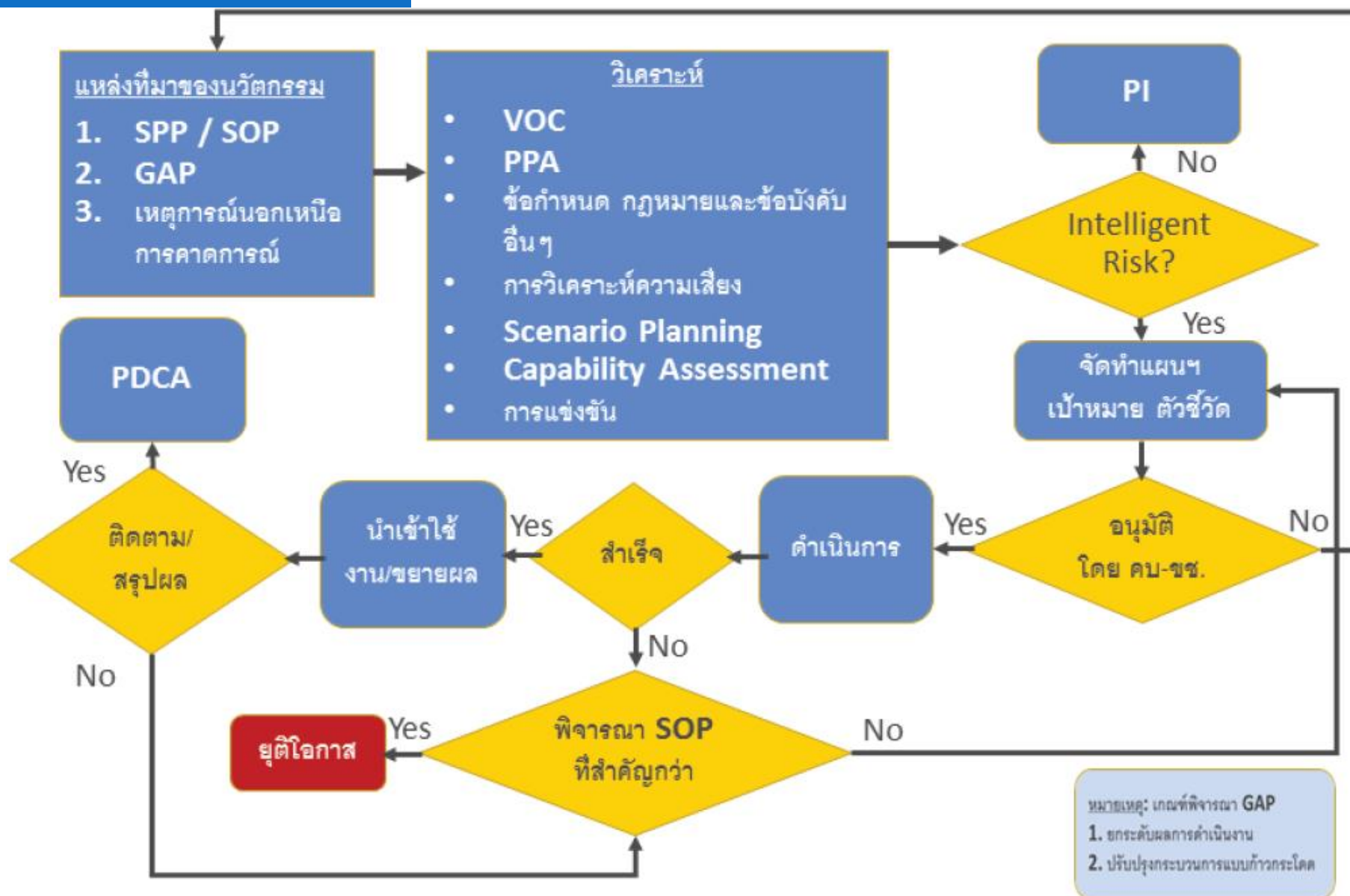


Continuous Performance Improvement : CPI

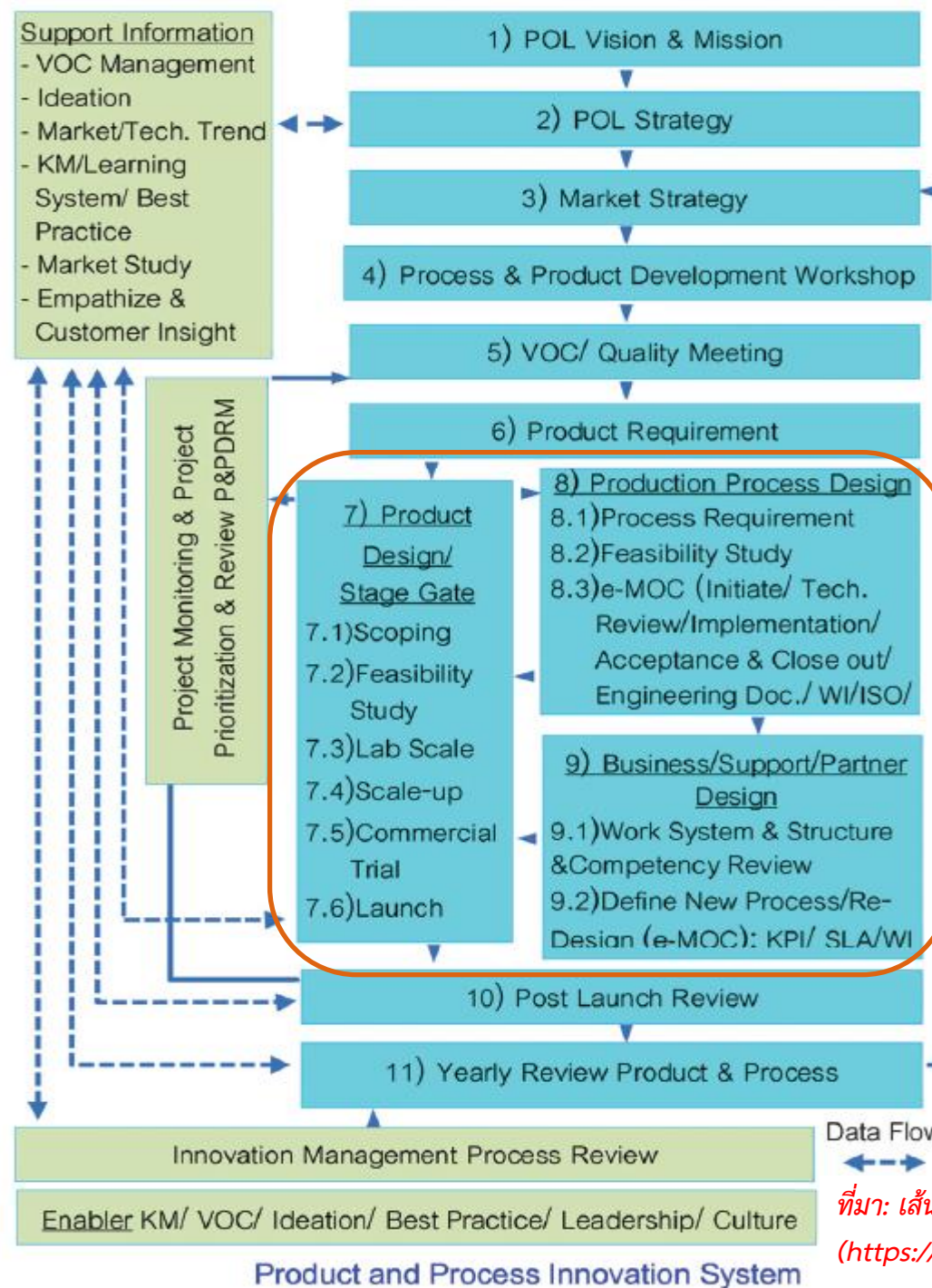


CPI 6 Steps

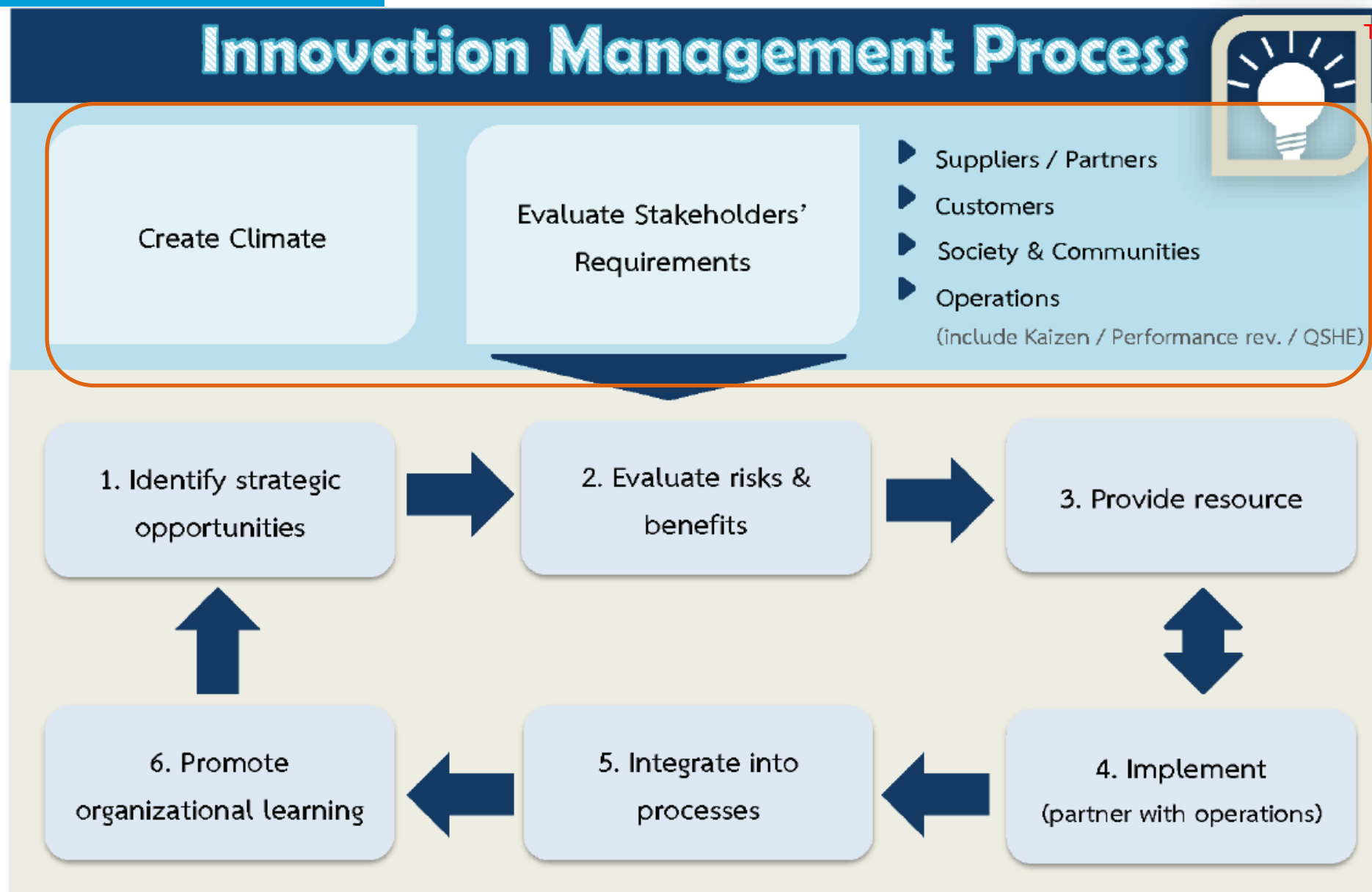
1. Define & Baseline
2. Hypothesis & Analyze
3. Resolve & Plan
4. Implement & Operate
5. Monitor & Learning
6. Sustain & Share

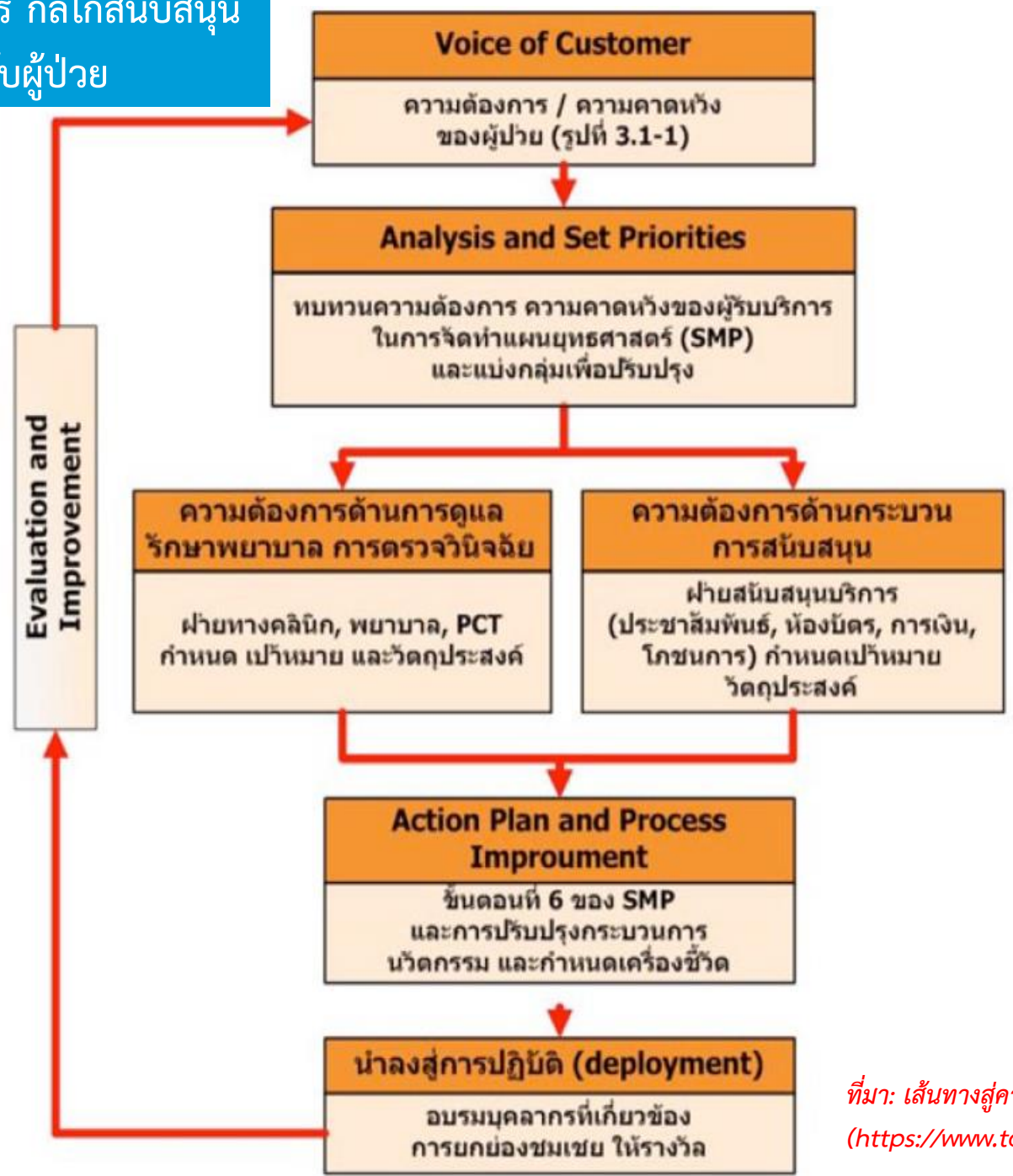


Product & Process Innovation System



กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
TQC+ Operation 2560





POL-BU PERFORMANCE EXCELLENCE MODEL

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
TQC+ Operation 2560

- ✓ ISO 9001/14001/50001, 27001
- ✓ TIS/OHSAS18001
- ✓ CSR-DIW
- ✓ 5S
- ✓ QSHEB MS

Standard



- ✓ Project MAX
- ✓ OEMS
- ✓ CPI
- ✓ Management of Change(e-MOC)
- ✓ Incident Report

Operation Excellence



- ✓ Product and Process Innovation System
- ✓ IWisdom
- ✓ KBS
- ✓ Best Practice Management

Innovation



- ✓ TQA
- ✓ DJSI Compliance
- ✓ Agenda Based Meeting
- ✓ Risk Management
- ✓ BSC
- ✓ Benchmarking

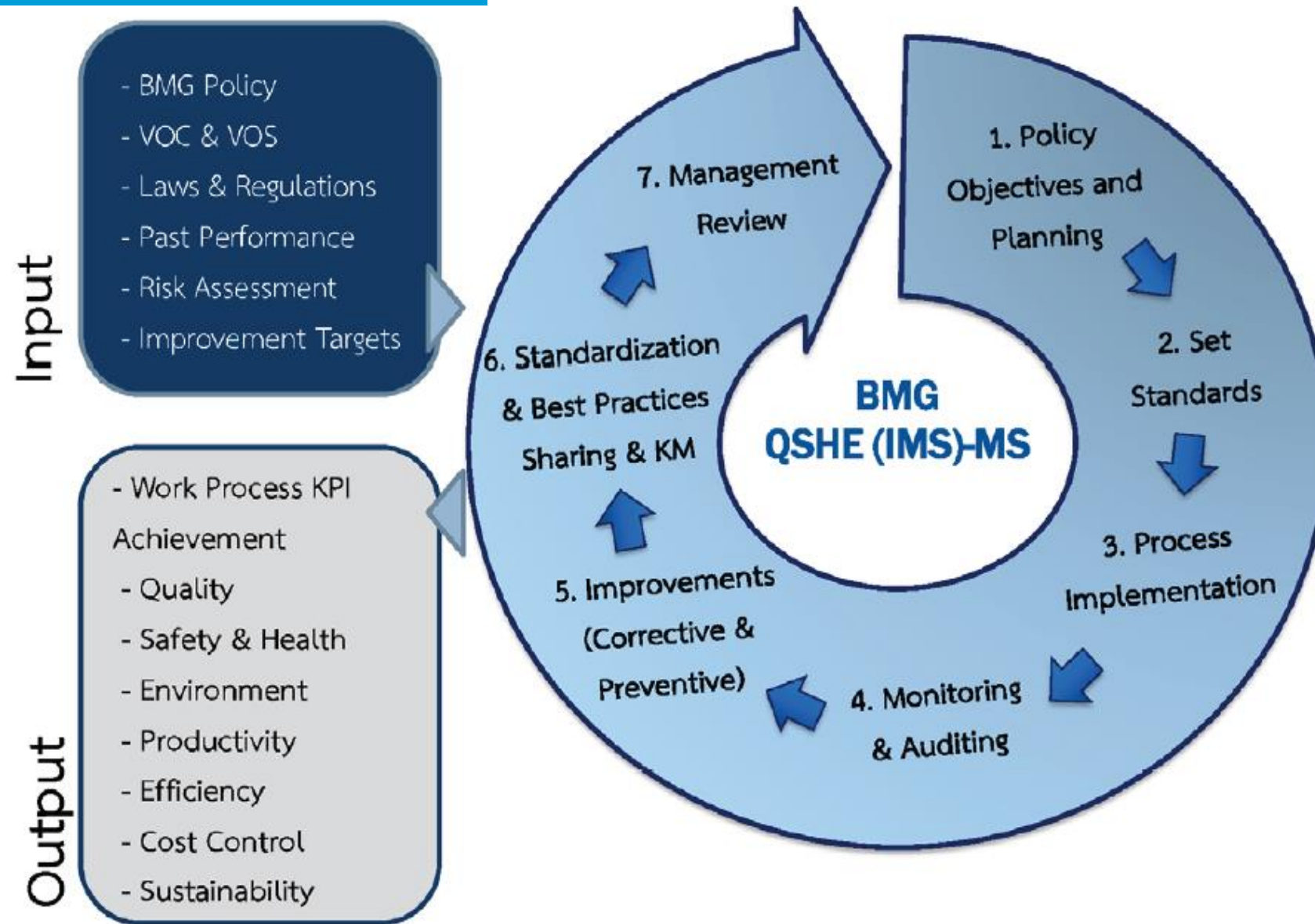
Management



POL-BU Vision



ที่มา: เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศขององค์กร
(<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)





การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ระบบท่อตามมาตรฐานสากล เช่น การตรวจสอบสภาพท่อเพื่อนำมาวิเคราะห์ วางแผนการซ่อมท่อ



การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน พนักงาน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ร่วมซ้อม Fire Drill กรณีเกิดเหตุระดับ 1 สามารถระงับได้เองภายในบริษัท

การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ผู้รับผิดชอบ	MANCOM, RMC, all section	EMT	EMT/CMT	CMT	เจ้าของพื้นที่
เหตุการณ์	ภาวะปกติ	เกิดเหตุระดับ 1	เกิดเหตุระดับ 2	เกิดเหตุระดับ 3	การกลับสู่ภาวะปกติ/ฟื้นฟู
การบริหารจัดการ	บริหารความเสี่ยง การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน	สามารถระงับเหตุได้เองภายในบริษัท	ขอความช่วยเหลือจากบริษัทข้างเคียง	ขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการ	การฟื้นฟูกลับคืนสู่สภาพเดิม
การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	จัดทำ ปรับปรุงระบบ BCMS ตามมาตรฐาน ISO 22301	ปฏิบัติการฉุกเฉิน บริหารจัดการองค์การในภาวะวิกฤติและ/หรือ กรณีส่งผลการดำเนินงานธุรกิจหยุดชะงัก ประกาศใช้แผนโดย ผู้จัดการฝ่ายหรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการ Activate Business Continuity Plan			ตรวจสอบความเสียหายและฟื้นฟูทรัพยากร Deactivate BCP

Workshop 9: Process Efficiency & Effectiveness

Work System: Teaching and Learning

Key Work Process	Efficiency Measures	Effectiveness Measures

The **RESULTS** category asks about your organization's **PERFORMANCE** and improvement in all **KEY** areas—student learning and **PROCESS RESULTS**; **CUSTOMER RESULTS**; **WORKFORCE RESULTS**; leadership and **GOVERNANCE RESULTS**; and financial, budgetary, market, and strategy **RESULTS**.

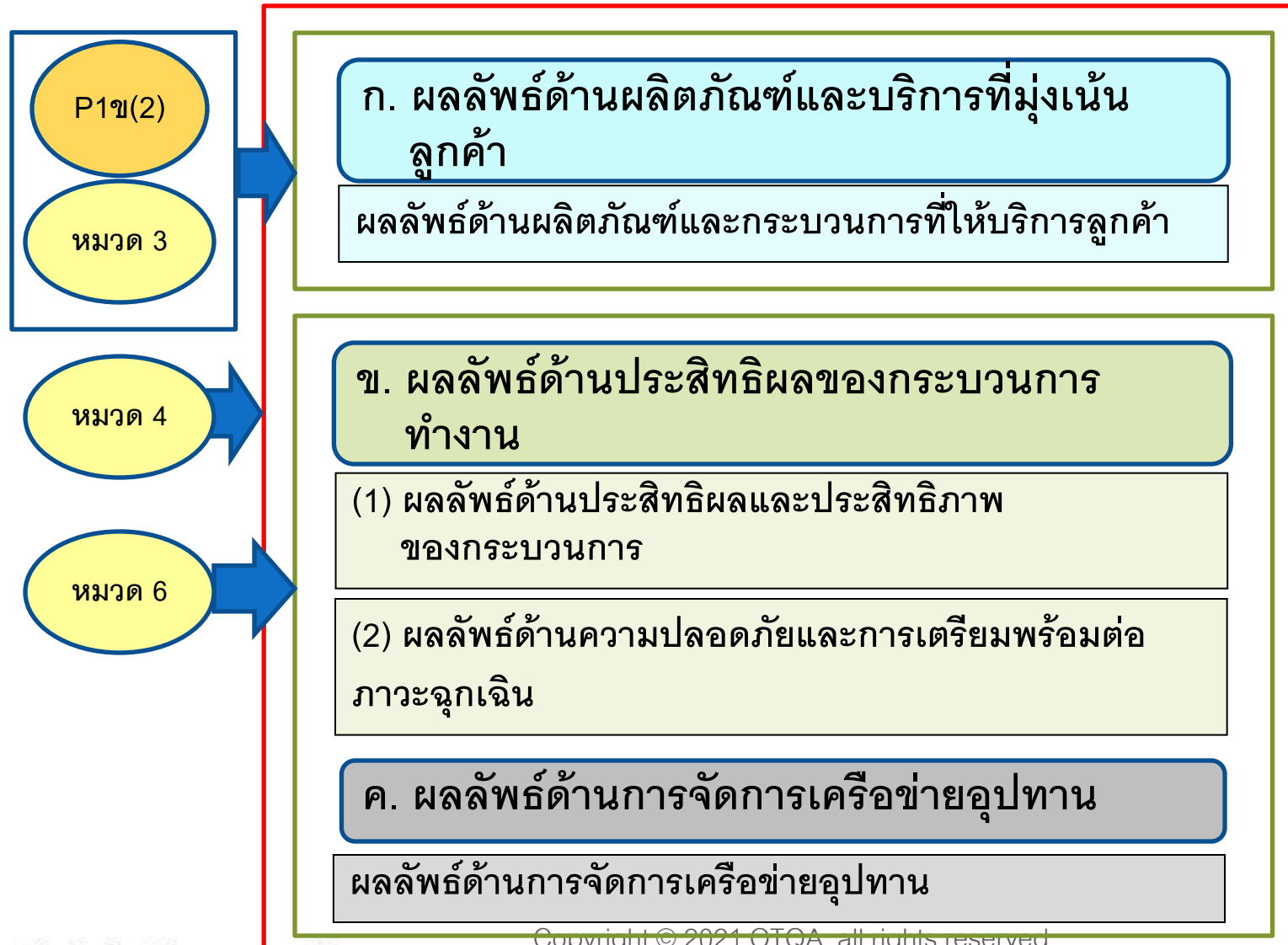
7.1 Student Learning and Process Results: What are your student learning and process effectiveness results? (120 pts.)

a. Student **LEARNING** and **CUSTOMER-Focused Service RESULTS**

What are your **RESULTS** for student **LEARNING** and for your student and other **CUSTOMER service PROCESSES**? What are your **RESULTS** for **KEY MEASURES** or **INDICATORS** of student **LEARNING** outcomes and the **PERFORMANCE** of services that are important to and directly serve your students and other **CUSTOMERS**? **HOW** do these **RESULTS** differ by **EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE** offerings, student and other **CUSTOMER** groups, and market **SEGMENTS**, as appropriate?

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร



7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (*).

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*).

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกซ้อมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลาการควบคุม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการซ้อมโยกย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ.

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management RESULTS)

หน้า
57

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ
ของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการยกระดับผลการดำเนินการ
ขององค์กรเป็นอย่างไร.

หมายเหตุ 7.1ค.

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

7.1a Student Learning Results (examples)

- Graduation Rates/Success Rates
- Cumulative GPA
- National/Professional Licensing Rates
- Dual language proficiency
- Placement rate
- Employers' Rating of Graduates' Skills and Knowledge
- Comparative retention rate e.g., Profession, areas, employment
- Publications
- Academic-related Awards/recognition
- Alumni performances; ivy-league acceptance, civic achievement, Noble Prize laureate

7.1a Research Results (examples)

- Deliverables Achieved
- Award Fees Earned
- Patents Awarded and Commercialized
- Published Articles
- Results/impact of research projects (Value Increase)
- Networks/forums
- Awards and recognitions on Research specialty

7.1a Academic Service Results (examples)

- Non-financial outcomes
- Financial outcomes
- Deliverables achievement
- Recognized centers of excellence
- Design and consultancy outcomes
- Creativity outcomes
- New service/process innovation

The **RESULTS** category asks about your organization's **PERFORMANCE** and improvement in all **KEY** areas—student learning and **PROCESS RESULTS**; **CUSTOMER RESULTS**; **WORKFORCE RESULTS**; leadership and **GOVERNANCE RESULTS**; and financial, budgetary, market, and strategy **RESULTS**.

7.1 Student Learning and Process Results: What are your student learning and process effectiveness results? (120 pts.)

b. WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS

- (1) **PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency** What are your **PROCESS EFFECTIVENESS and efficiency RESULTS**? What are your **RESULTS** for **KEY MEASURES** or **INDICATORS** of the operational **PERFORMANCE** of your **KEY WORK** and support **PROCESSES**, including **PRODUCTIVITY**, **CYCLE TIME**, and other appropriate **MEASURES** of **PROCESS EFFECTIVENESS**, efficiency, security and cybersecurity, and **INNOVATION**? How do these **RESULTS** differ by **PROCESS** types, as appropriate?
- (2) **Safety and Emergency Preparedness** What are your **safety and emergency preparedness RESULTS**? What are your **RESULTS** for **KEY MEASURES** or **INDICATORS** of the **EFFECTIVENESS** of your organization's safety system and its preparedness for disasters or emergencies? How do these **RESULTS** differ by location or **PROCESS** type, as appropriate?

c. Supply-Network Management RESULTS

What are your supply-network management RESULTS? What are your **RESULTS** for **KEY MEASURES** or **INDICATORS** of the **PERFORMANCE** of your supply network, including its contribution to enhancing your **PERFORMANCE**?

7.1b(1) Work Process Effectiveness Results (examples)

- Internal Quality Rate
- Student Retention rate in each level
- Average student completion time
- Productivity ratio
- Cost and Cycle-Time Reductions
- Workforce Evaluation of Process Effectiveness
- Number of Web-based Courses
- Research Total Cycle Time
- External Peer Review Scores
- Process Management Efficiency Ratio
- Total Project Cost vs. Baseline Project Cost
- Research Proposal Development Performance
- Commercialization Process Performance

7.1b(2) Safety and Emergency Preparedness Results (examples)

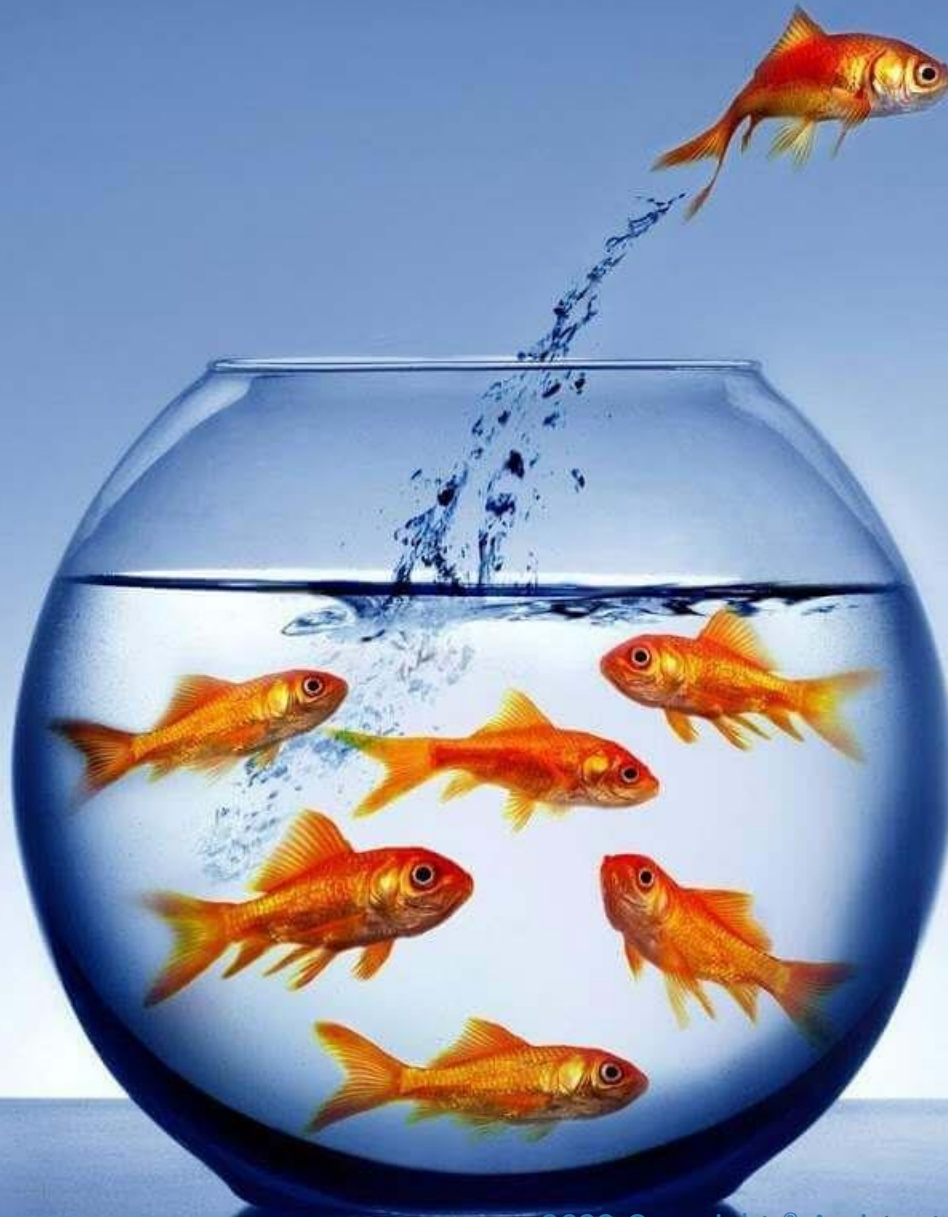
- Emergency Readiness Rating
- Overall accident rate

7.1c Supply-Network Management Results (examples)

- Customer satisfaction to supplier performance
- Project improvement by suppliers
- Procurement Cost reduction per year
- Procurement and Subcontracting Performance
- Prime Contract Management Performance

Action is the foundational key to
all success.

Imperfect Action is Better than
Perfect Inaction

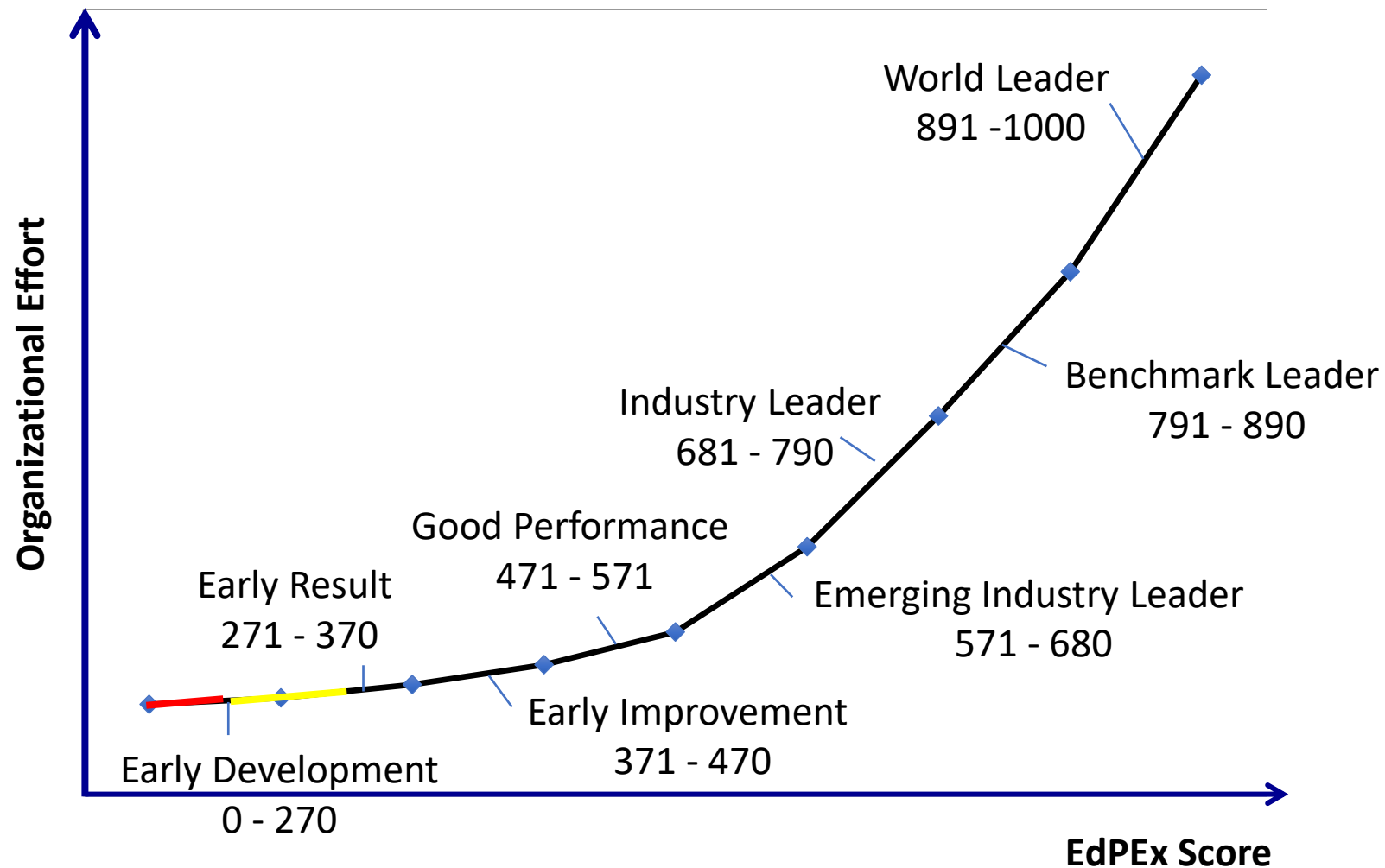


Success consists of going from
failure to failure without loss of
enthusiasm

References



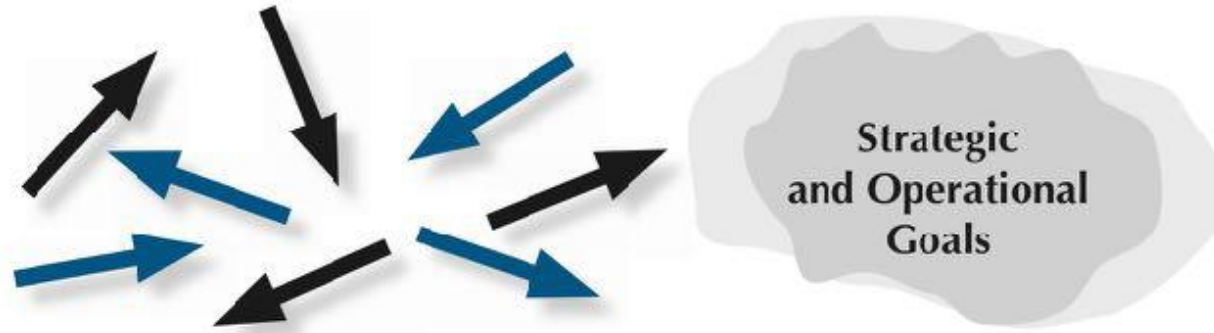
Maturity of Organization Development (0 – 1000)



Steps toward Mature Processes

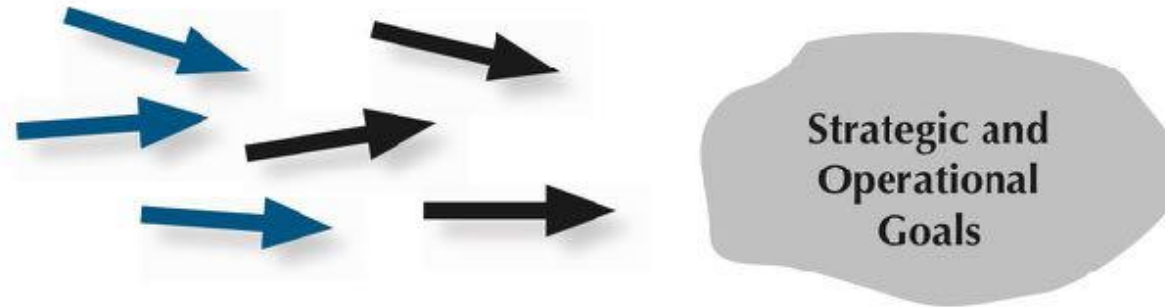
An Aid for Assessing and Scoring Process Items

Reacting to Problems (0–25%)



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

Early Systematic Approaches (30–45%)

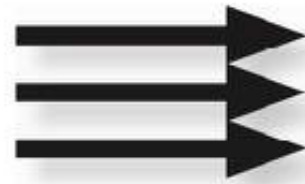
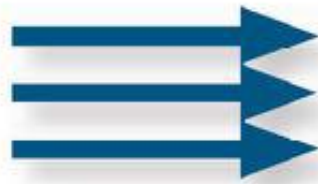


The organization is beginning to carry out operations with repeatable processes, evaluation, and improvement, and there is some early coordination among organizational units. Strategy and quantitative goals are being defined.

Process Scoring Guidelines (For Use with Categories 1–6)

SCORE	DESCRIPTION
0% or 5%	<ul style="list-style-type: none"> No SYSTEMATIC APPROACH to item questions is evident; information is ANECDOTAL. (A) Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) An improvement orientation is not evident; improvement is achieved by reacting to problems. (L) No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	<ul style="list-style-type: none"> The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC QUESTION in the item is evident. (A) The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC QUESTION in the item. (D) Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	<ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC QUESTION in the item, is evident. (A) The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) The APPROACH is in the early stages of ALIGNMENT with the basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)

**Aligned
Approaches
(50–65%)**

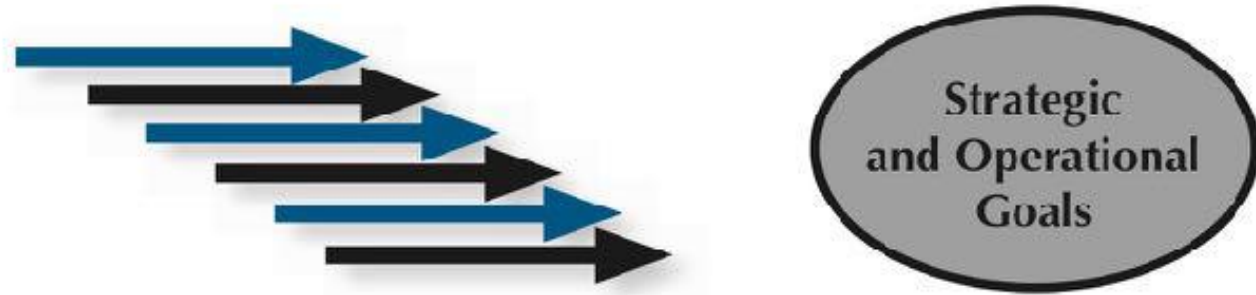


Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for improvement. Learnings are shared, and there is coordination among organizational units. Processes address key strategies and goals.

Process Scoring Guidelines (For Use with Categories 1–6)

SCORE	DESCRIPTION
50%, 55%, 60%, or 65%	<ul style="list-style-type: none">• An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL QUESTIONS in the item, is evident. (A)• The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D)• A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING, including some INNOVATION, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L)• The APPROACH is ALIGNED with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)

Integrated Approaches (70–100%)



Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for change and improvement in collaboration with other affected units. The organization seeks and achieves efficiencies across units through analysis, innovation, and the sharing of information and knowledge. Processes and measures track progress on key strategic and operational goals.

Process Scoring Guidelines (For Use with Categories 1–6)

SCORE	DESCRIPTION
70%, 75%, 80%, or 85%	<ul style="list-style-type: none"> • An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to MULTIPLE QUESTIONS in the item, is evident. (A) • The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) • Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) • The APPROACH is INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
90%, 95%, or 100%	<ul style="list-style-type: none"> • An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE QUESTIONS in the item, is evident. (A) • The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) • Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) • The APPROACH is well INTEGRATED with your current and future organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)

The **Organizational Profile** is a snapshot of your organization and its strategic environment.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

a. Organizational Environment

- (1) **EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE Offerings** What are your main EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE offerings (see the note on the next page)? What is the relative importance of each to your success? What modalities do you use to deliver your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES?
- (2) **MISSION, VISION, VALUES, and Culture** What are your MISSION, VISION, and VALUES? Other than VALUES, what are the characteristics of your organizational culture, if any? What are your organization's CORE COMPETENCIES, and what is their relationship to your MISSION?
- (3) **WORKFORCE Profile** What is your WORKFORCE profile? What recent changes have you experienced in WORKFORCE composition or in your needs with regard to your WORKFORCE? What are
 - your WORKFORCE or faculty/staff groups and SEGMENTS;
 - the educational requirements for different faculty/staff groups and SEGMENTS;
 - the KEY drivers that engage them;
 - your organized bargaining units (union representation), if any; and
 - your special health and safety requirements, if any?

Culture. Organizational culture—the **shared beliefs, norms, and values that create the unique environment within an organization**—can have a profound effect on decision making, workforce engagement, customer engagement, and organizational success.

Since 2000, the Criteria have asked about **organizational values, a key element of organizational culture**. In the years since then, questions relating to culture—some using the term, and some referencing behaviors underlying culture—have been incorporated into the Criteria. The Criteria now ask explicitly about other **characteristics of your organizational culture** and how leaders and the organization create and reinforce that culture.

Values are “the **guiding principles and behaviors** that embody how your organization and its people are **expected to operate**.”

Core Values

Core values serve two significant functions in organizations. They serve as boundary conditions and empowering conditions.

Boundary conditions—Values are the guiding principles that **no employee should violate**. Violation goes outside the acceptable norms of the organization and can result in disciplinary action.

Empowering conditions—Values are the **guiding principles that empower employees to act**. Commitments made to customers, employees, and other stakeholders that conform to the organization's core values should always be permitted and should never lead to negative consequences for an employee.

Source: <https://www.nist.gov/blogs/blogrige/c-v-d-culture-minus-values-equals-destiny>

The **Organizational Profile** is a snapshot of your organization and its strategic environment.

P.1 Organizational Description: What are your key organizational characteristics?

- (4) **Assets** What are your major facilities, equipment, technologies, and intellectual property?
- (5) **Regulatory Environment** What are your KEY applicable occupational health and safety regulations; accreditation, certification, or registration requirements; education sector standards; and environmental, financial, and EDUCATIONAL PROGRAM AND SERVICE regulations?

b. Organizational Relationships

- (1) **Organizational Structure** What are your organizational leadership structure and GOVERNANCE structure? What structures and mechanisms make up your organization's LEADERSHIP SYSTEM? What are the reporting relationships among your GOVERNANCE board, SENIOR LEADERS, and parent organization, as appropriate?
- (2) **Students, Other CUSTOMERS, and STAKEHOLDERS** What are your KEY market SEGMENTS, student and other CUSTOMER groups, and STAKEHOLDER groups, as appropriate? What are their KEY requirements and expectations for your EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES, student and other CUSTOMER support services, and operations, including any differences among the groups?
- (3) **Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS** What are your KEY types of suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS? What role do they play in producing and delivering your KEY EDUCATIONAL PROGRAMS AND SERVICES and your student and other CUSTOMER support services, and in enhancing your competitiveness? What role do they play in contributing and implementing INNOVATIONS in your organization? What are your KEY supply-network requirements?

Supply network Related to the concept of **ecosystems**, organizations' means of producing educational programs and services and delivering them to their students and other customers increasingly involve more than a simple chain from supplier, to supplier, to organization. Complex organizations may coordinate the activities of many suppliers, and some organizations may be a part of a complex network of organizations, each with a vital role in production or delivery. Increasingly, these entities are **interlinked and exist in interdependent** rather than linear relationships. Success depends on recognizing and **managing these interdependencies to achieve alignment**.

The Criteria now use the term supply network to refer to **the entities involved in producing educational programs and services and delivering them to students and other customers**. There is increased emphasis on **supply-network alignment, collaboration, and agility**.

Business ecosystems As education organizations increasingly offer **multidisciplinary products and services**, leaders need to lead their organizations as part of **interrelated cross-industry**, domestic and sometimes global systems—called ecosystems. These **broad, interdependent collaborative networks** may include traditional partners and collaborators, but also competitors, organizations outside the education sector, communities, students, and other customers. Organizational growth may depend on the **collective growth of the ecosystem** and its ability to prepare for the future. And as competition comes from organizations in different industries, organizations may be able to stand out from their competitors through new and novel offerings, possibly through the ecosystem. In an expansion of the systems perspective offered by the Criteria, the term appears in the Core Values and Concepts section and in notes to the Criteria. In the Criteria themselves, the addition of considerations for suppliers, partners, collaborators, students, other customers, and competitors to some questions and notes emphasizes the importance of thinking broadly about business ecosystems.

P.2 Organizational Situation: What is your organization's strategic situation?

a. Competitive Environment

- (1) **Competitive Position** What are your relative size and growth in your education sector or the markets you serve? How many and what types of competitors do you have?
- (2) **Competitiveness Changes** What KEY changes, if any, are affecting your competitive situation, including changes that create opportunities for INNOVATION and collaboration, as appropriate?
- (3) **Comparative Data** What KEY sources of comparative and competitive data are available from within the education sector? What KEY sources of comparative data are available from outside the education sector? What limitations, if any, affect your ability to obtain or use these data?

b. Strategic Context

What are your KEY STRATEGIC CHALLENGES and ADVANTAGES?

c. PERFORMANCE Improvement System

What is your PERFORMANCE improvement system, including your PROCESSES for evaluation and improvement of KEY organizational projects and PROCESSES?

Terms in SMALL CAPS are defined in the Glossary of Key Terms (pages 46–54).

STRATEGIC ADVANTAGES Those market benefits that exert a decisive influence on your organization's likelihood of future success. These advantages are frequently sources of current and future competitive success relative to other providers of similar educational programs and services. Strategic advantages generally arise from either or both of two sources:

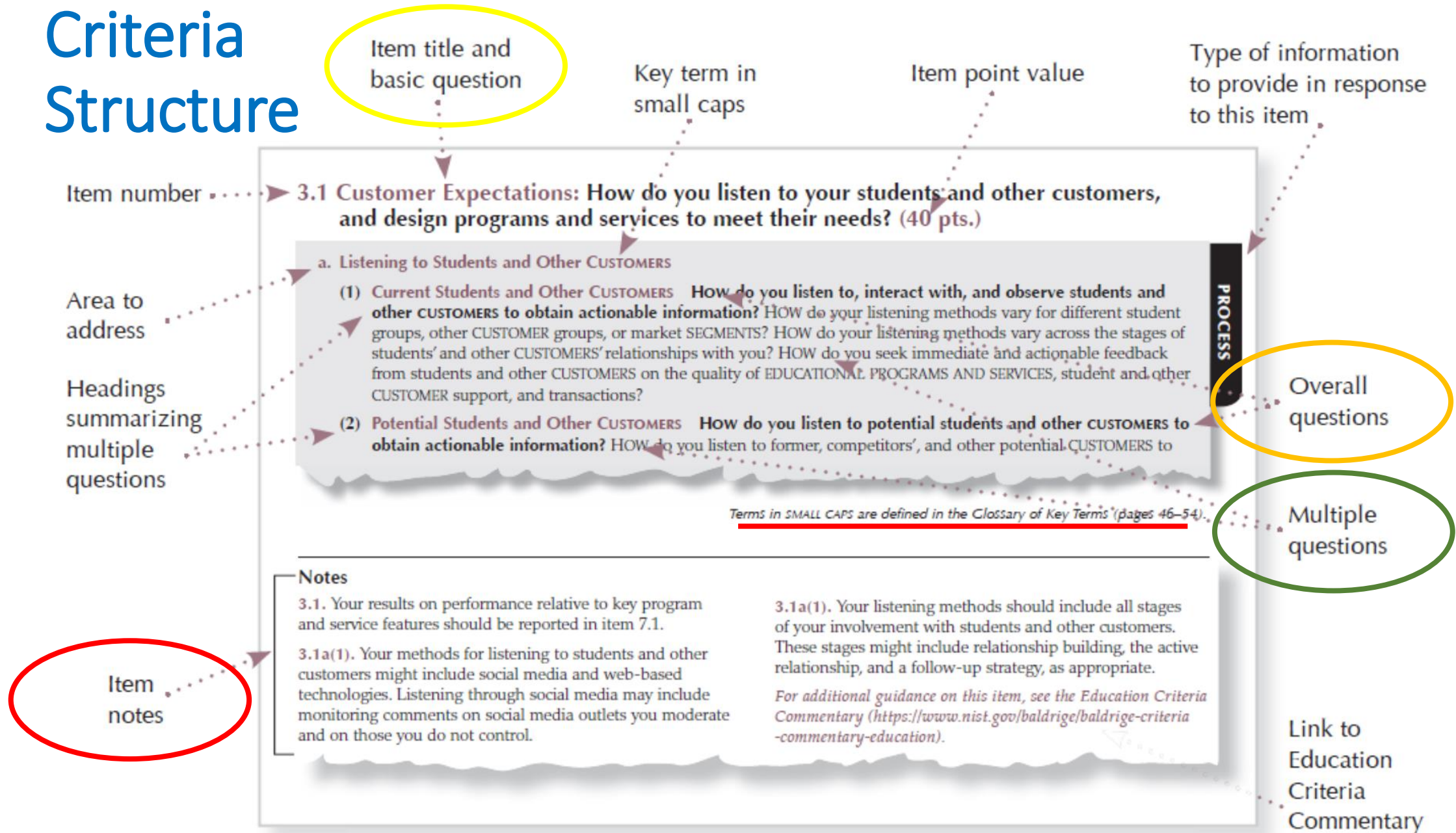
- (1) **core competencies**, which focus on building and expanding on your organization's internal capabilities, and
- (2) **strategically important external resources**, which your organization shapes and leverages through key external relationships and partnerships.

When an organization realizes both sources of strategic advantage, it can amplify its unique internal capabilities by capitalizing on complementary capabilities in other organizations.

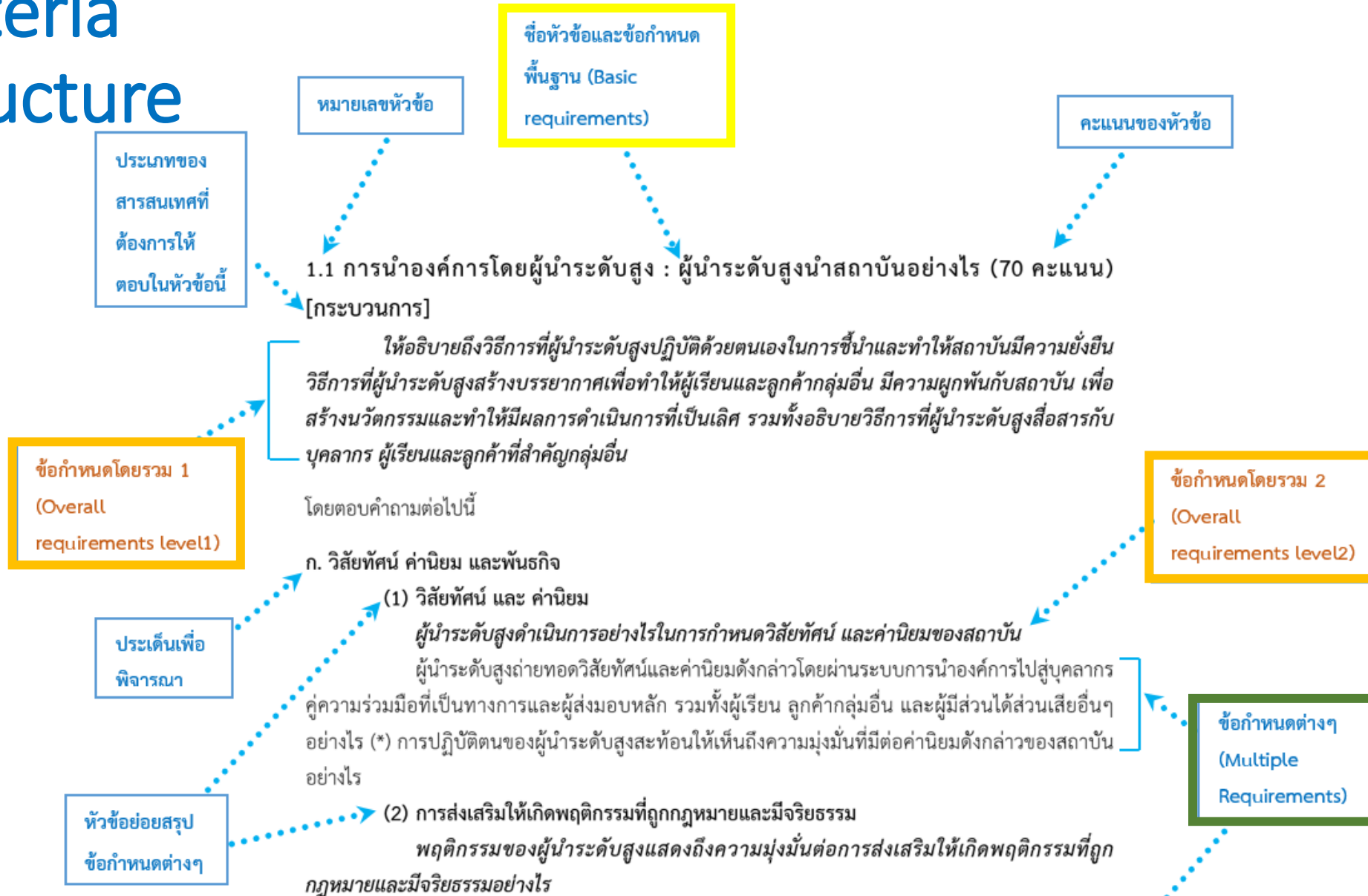
STRATEGIC CHALLENGES Those pressures that exert a decisive influence on your organization's likelihood of future success. These challenges are frequently driven by your organization's anticipated collaborative environment and/or competitive position in the future relative to other providers of similar educational programs and services. While not exclusively so, strategic challenges are generally externally driven. However, in responding to externally driven strategic challenges, your organization may face internal strategic challenges.

External strategic challenges may relate to student, other customer, or market needs or expectations; changes in educational programs and services; technological changes; or budgetary, financial, societal, and other risks or needs. **Internal strategic challenges** may relate to capabilities or human and other resources.

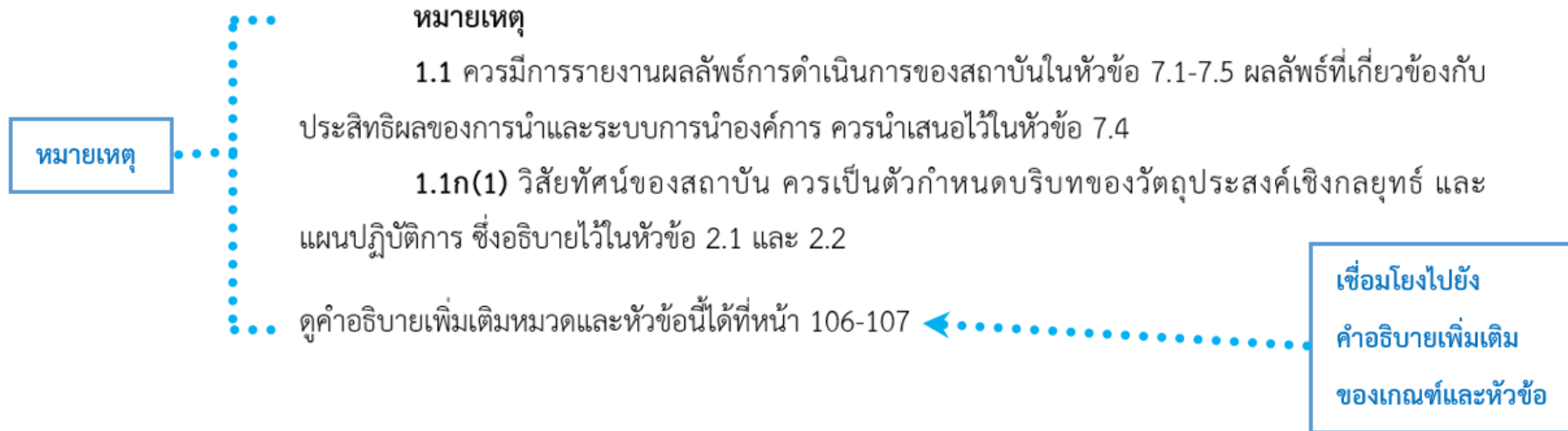
Criteria Structure



Criteria Structure



Anatomy of the Criteria Item



BE Framework Realization

Basic Requirements: ข้อกำหนดพื้นฐาน

หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งแสดงอยู่ในลักษณะคำถามต่อท้ายหัวข้อ

Overall Requirements: ข้อกำหนดโดยรวม

หมายถึง ประเด็นที่สำคัญที่สุดของหัวข้อตามเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอธิบายในย่อหน้าที่อยู่ใต้หัวข้อ และคำถามประโยคแรกในแต่ละข้อคำถาม

Multiple Requirements: ข้อกำหนดต่าง ๆ

หมายถึง รายละเอียดของหัวข้อในเกณฑ์ EdPEX ซึ่งอยู่ในลักษณะคำถามย่อย ๆ ที่สถาบันต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา แม้แต่สถาบันที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น และได้คะแนนสูงจากการประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ก็ไม่จำเป็นว่าแต่ละสถาบันจะสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ได้สำเร็จเท่าเทียมกัน



Key Changes

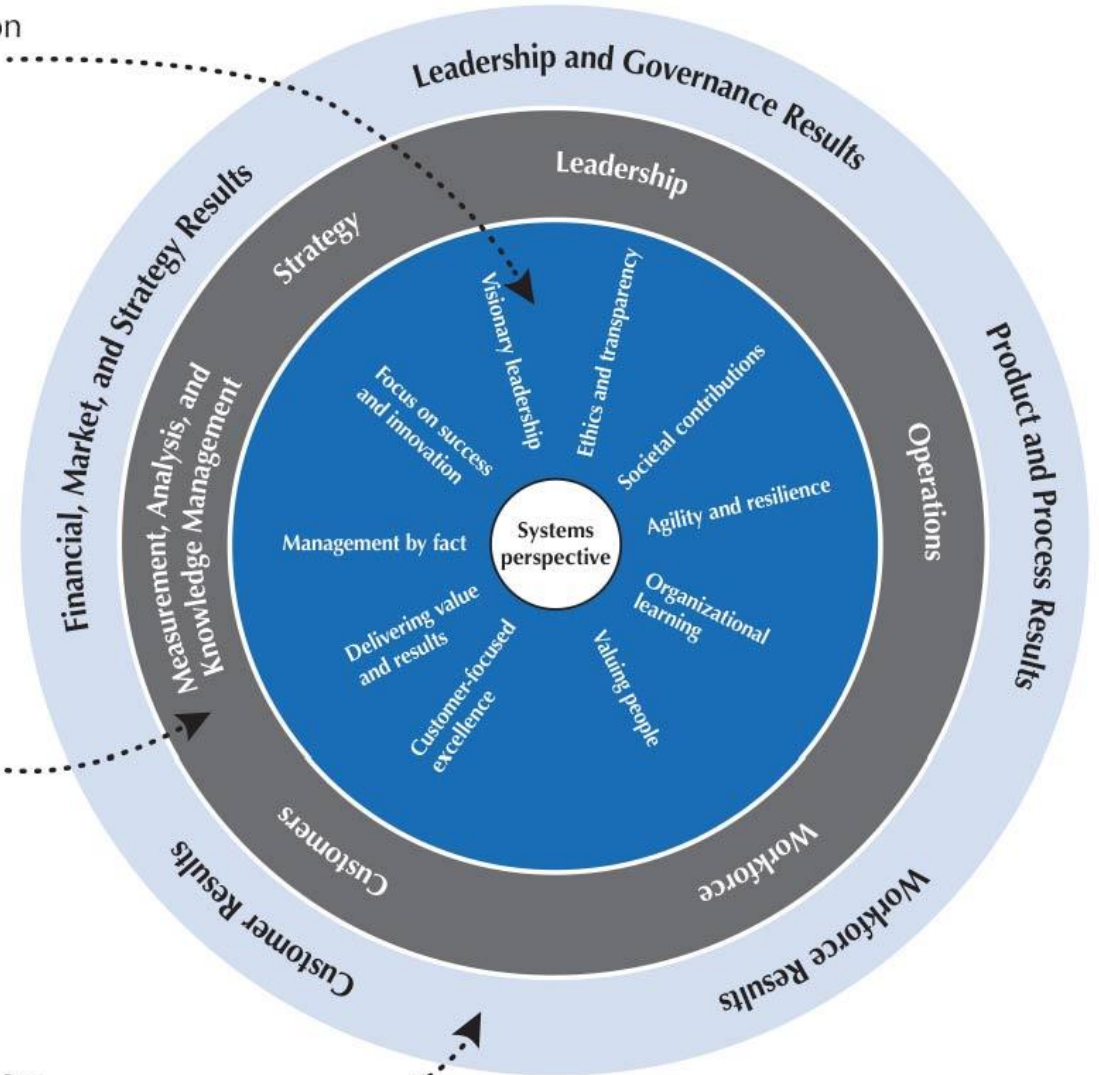
Baldrige Core Values 2021-2022

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Criteria build on
core values and concepts...

which are embedded in
systematic processes...
(Criteria categories 1–6)

yielding
performance results.
(Criteria category 7)



From Baldrige Performance Excellence Program. 2021. 2021–2022 Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

Baldrige Core Values

2019-2020

1. Systems perspective
2. Visionary leadership
3. Student-centered excellence
4. Valuing people
5. Organizational learning and agility
6. Focus on success
7. Managing for innovation
8. Management by fact
9. Societal contributions
10. Ethics and transparency
11. Delivering value and results

2021-2022

1. Systems Perspective
2. Visionary Leadership
3. Customer- (or Patient-, or Student-) Focused Excellence
4. Valuing People
5. Agility and Resilience
6. Organizational Learning
7. Focus on Success and Innovation
8. Management by Fact
9. Societal Contributions
10. Ethics and Transparency
11. Delivering Value and Results

Agility and Resilience

Agility requires a capacity for rapid change and for flexibility in operations. **Organizational resilience** is the ability to anticipate, prepare for, and recover from disasters, emergencies, and other disruptions, and—when disruptions occur—to protect and enhance workforce and customer engagement, supply-network and financial performance, organizational productivity, and community well-being.

Organizational Learning

Organizational learning includes both continuous improvement of existing approaches and significant change or innovation, leading to new goals, approaches, products, and markets.

Focus on Success and Innovation

Ensuring your organization's **success now and in the future** requires understanding the short- and longer-term factors that affect your organization and its environment. It also requires the **ability to drive organizational innovation**. Innovation means making **meaningful change** to improve your products, services, programs, processes, operations, and business model, with the purpose of **creating new value** for stakeholders.



Excellent firms don't believe in
excellence - only in constant
improvement and constant change.

— *Tom Peters* —