ผนวก ข.

ระบบและแนวทางการให้คะแนน ตามหลัก A-D-L-I

ระบบและแนวทางการให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินในสองมิติ กล่าวคือ

1) กระบวนการ
2) ผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

1) **กระบวนการ** หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 (A-D-L-I) ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่

แนวทาง (Approach - A)

"แนวทาง" หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
- ความมีประสิทธิผลของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)

"การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

การเรียนรู้ (Learning - L)

"การเรียนรู้" หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การบูรณาการ (Integration - I)

"การบูรณาการ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ ความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการมีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

2) **ผลลัพธ์** หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.6 ปัจจัยทั้ง 4 (A-D-L-I) ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่

1. ระดับของผลการดำเนินการในปัจจุบัน
2. อัตราการเปลี่ยนแปลง (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล) และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติและการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
3. การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่าง ๆ (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามที่ ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรและในหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

การศึกษาวิธีการที่เป็นแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

การก้าวไปสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น จะต้องมีความชัดเจนใน 2 เรื่องคือ วิธีการ และเนื้อหา ซึ่งทางผู้วิจัยได้กล่าวถึงเรื่อง วิธีการประเมินตนเอง กับ การทบทวนเนื้อหาของเกณฑ์ รวมถึงความสัมพันธ์ทั้งระบบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้ได้ระดับมาตรฐานโลก โดยมุ่งเน้นกระบวนการพิจารณาในการตรวจประเมินให้มีมาตรฐานเดียวกับนานาชาติ คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award)

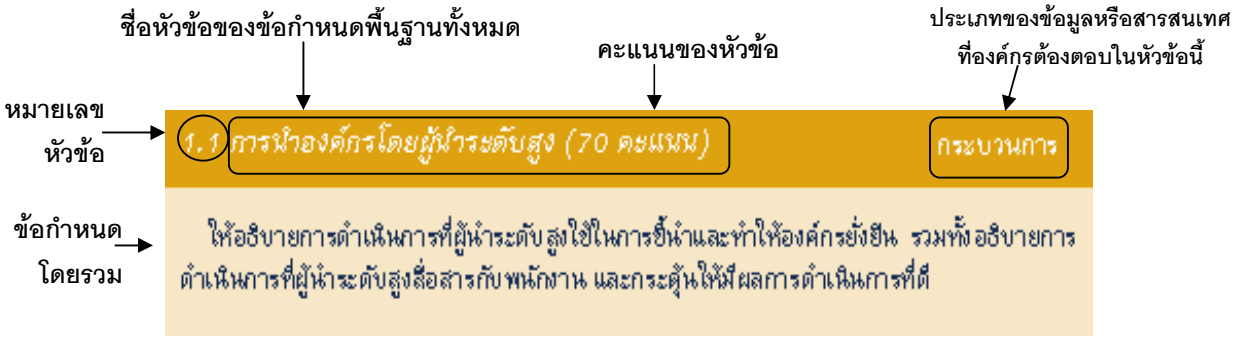
รูปแบบหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในหัวข้อหมวดที่ 1-6 คือ **กระบวนการ** โดยใช้ปัจจัยทั้ง 4 (A-D-L-I)ในการประเมินกระบวนการ และในหัวข้อหมวดที่ 7 คือ **ผลลัพธ์**

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดประเด็นพิจารณามีหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น **แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถามแยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร** คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ภาพที่ ข.1 แสดงรูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1

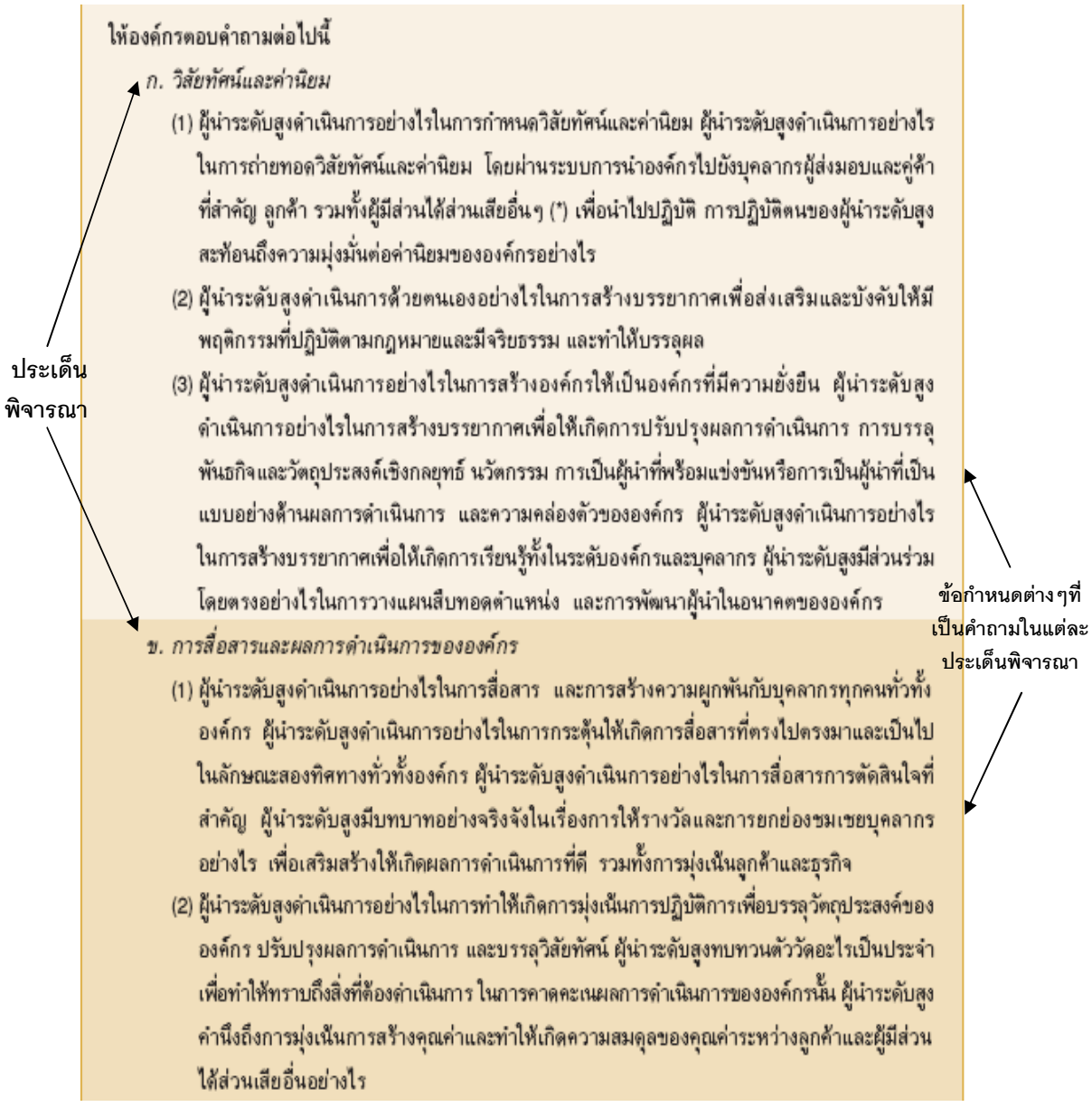
ภาพที่ ข.1

รูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1 ข้อ 1.1



ภาพที่ ข.1

รูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1 ข้อ 1.1 (ต่อ)



ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล

(3) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การเป็นผู้นำที่พร้อมแข่งขันหรือการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างด้านผลการดำเนินการ และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคลากร ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

ข้อสังเกต

ผู้สมัครไม่จำเป็นต้องตอบครบทุกข้อกำหนดในประเด็นพิจารณา แต่ต้องตอบข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวมให้ชัดเจนซึ่งเป็นข้อกำหนดสำคัญที่ผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาในเบื้องต้น

การพิจารณาคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำหรับข้อคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวด 1-6 จะมีลักษณะคำถามอยู่ 2 ลักษณะ คือ คำถามว่า “อะไร” (What) และคำถามว่า “อย่างไร” (How) โดยมีแนวทางในการตอบคำถาม ที่มีลักษณะแตกต่างกันกล่าวคือ คำถามว่า “อะไร” เป็นคำถามที่ต้องการสื่อให้องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจ บอกหรือแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีอยู่ขององค์กรนั้นๆ ตามข้อคำถามที่ถาม เช่น คำถามที่ว่า “วิสัยทัศน์ขององค์กร คืออะไร” อาจตอบตามว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรที่ดีเลิศในไทยด้วยฐานะการเงินที่มั่นคง และผลประกอบการดีอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ส่วนข้อคำถามว่า “อย่างไร” เป็นคำถามที่ต้องการสื่อให้องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการการดำเนินงานตามที่ข้อคำถามได้ถาม และจำเป็นต้องแสดงให้เห็นตามรูปแบบของ A-D-L-I อาทิเช่น คำถามที่ว่า “องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัดความพึงพอใจของลูกค้า” องค์กร หรือธุรกิจนั้นอาจตอบว่า ได้มีการใช้แบบประเมินการให้บริการลูกค้า เพื่อวัดความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าในกระบวนการจัดการ บริการให้คำแนะนำตลอด 24 ชั่วโมง และบริการหลังการขายที่บริการถึงบ้าน และนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงโดยผ่านหน่วยงาน...” เป็นต้น

สำหรับข้อคำถามในหมวด 7 ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีคะแนนมากที่สุดในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (400 คะแนน) สำหรับคำถามในหมวด 7 จะเป็นข้อคำถามที่ต้องการให้องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจ จำเป็นต้องแสดงผลลัพธ์ การดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจนั้น โดยการจัดทำรายงาน แสดงผลลัพธ์ดังกล่าวนั้น จำเป็นต้องมีการแสดงผลลัพธ์ที่มีแนวโน้ม (Trend) ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไปเพื่อดูถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร หรือธุรกิจนั้นด้วย นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องจัดหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) ที่มีระดับใกล้เคียงกันกับภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจ มีการนำข้อมูลเชิงแข่งขันจากคู่แข่งขันมาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจนั้นๆด้วย

สรุปขั้นตอนที่ใช้ประเมินผลองค์กรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้จำลองกระบวนการประเมินคุณภาพของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยยึดหลักการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการประเมินแบบอิสระของ

กรรมการประเมินแต่ละคน (ผู้วิจัยร่วมที่นำเสนอหัวข้อที่คล้ายคลึงกัน และไม่มีการสื่อสารระหว่างกัน) และขั้นตอนของการสรุปผลการดำเนินงาน โดยใช้การประชุมแบบฉันทามติ (Consensus) ซึ่งส่งผลให้การประเมินมีความเที่ยงตรงเชื่อมั่นได้สูง ผู้รับการประเมินได้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงได้จริง

<u>สรุปมาตรฐานที่ใช้ประเมินผลองค์กรที่นำมาศึกษา</u>

ผู้จัดทำงานวิจัยของสรุปหลักการแนวคิดของการบริหารการจัดการ A-D-L-I ซึ่งแนวทางนี้เป็นแนวทางที่ใช้ในการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนั้นข้อมูลในการตรวจประเมินคุณภาพจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อแนวทางในการประเมินคุณภาพจะต้องมีกระบวนการที่เป็นเชิงระบบ กล่าวคือมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน (Definable) กระบวนการมีการดำเนินงานซ้ำได้ (Repeatable) สามารถวัดได้ (Measurable) และสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานล่วงหน้าได้ (Predictable) แม้ว่ามีการกำหนดแนวทางในการประเมินคุณภาพที่เป็นระบบ มีการนำระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระดับ (Deploy) เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร (Learning) มีการบูรณาการระบบประกันคุณภาพเข้ากับพันธกิจต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร (Integration)

<u>การให้คะแนนในส่วนของ Approach</u> Approach คือ วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับคำถามในมาตรฐานสามารถตอบคำถามว่า “อะไร” (What) เช่น ใช้วิธีอะไรในการแบ่งกลุ่มลูกค้า นั่นคือในท้ายที่สุดแล้ว ต้องมี Approach เพื่อที่จะรองรับทุกคำถาม (ถ้ามีแล้ว จึงพิจารณาถึงการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติหรือ Deploy ในการตอบคำถามว่า “อย่างไร” (How) ได้ดีหรือไม่ เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งต้องไปดูในช่วง Deploy อีกครั้ง) ถ้าถูกประเมินแล้วกำหนดว่ามี Approach ให้ไปพิจารณาต่ออีก 3 ประเด็น คือ

1. Approach สอดคล้อง เหมาะสมหรือไม่ (ตอบตรงคำถามหรือไม่)
2. Approach ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติหรือเวลานำไปปฏิบัติน่าจะมีประสิทธิผลหรือไม่
3. Approach นั้นดำเนินการอย่างเป็นระบบหรือไม่ (ทำซ้ำได้หรือไม่ มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้)

หลังจากนั้นทางผู้วิจัยได้ทำตารางสรุปคะแนน ในส่วนของ Approach เพื่อทำให้เข้าใจในสัดส่วนของคะแนน ดังตารางที่ ข.1

ตารางที่ ข.1

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach

ร้อยละ	คำอธิบาย
0-5%	ไม่มี Approach หรือมียังไม่ได้สื่อสาร
10-25%	เพิ่งเริ่มทำตาม Basic Requirement ยังมีปัญหาในการทำให้บรรลุ Basic requirement
30-45%	ผ่านถึงระดับ Basic Requirement
50-65%	ผ่านถึงระดับ Overall Requirement
70-85%	ผ่านถึงระดับ Multiple Requirement
90-100%	ผ่านถึงระดับ Multiple Requirement ได้อย่างดีเยี่ยม

การให้คะแนนในส่วนของ Deploy ในที่จริงแล้วการให้คะแนน Items จะมองทั้ง A-D-L-I พร้อมกันไปเพื่อเป็นการพิจารณาแยกส่วน จะได้ง่ายต่อการอธิบาย แต่ในทางปฏิบัติจะต้องมองภาพรวมไม่ได้มองแยกส่วน ถ้าจะให้คะแนนในส่วนของการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ Deploy เราจะพิจารณาต่อจาก Approach ว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างไรโดยจะพิจารณาใน 3 ประเด็นคือ

1. Deploy สม่ำเสมอหรือคงเส้นคงวาหรือไม่
2. ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงแนวทางในการปฏิบัติได้หรือไม่
3. การ Deploy ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่

การให้คะแนน Deploy ของแต่ละ Approach โดยจะดูจากการ Deploy ว่าเพิ่งเริ่มทำหรือทำมานานแล้ว ทำแบบสม่ำเสมอ และผู้ปฏิบัติเข้าใจ ครอบคลุมทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมหรือมีความแตกต่างในการปฏิบัติมากน้อยเพียงไร อย่างไร หลังจากนั้นทางผู้จัดทำงานวิจัยได้ทำตารางสรุปคะแนน ในส่วนของ Deploy เพื่อทำให้เข้าใจในสัดส่วนของคะแนน ดังตารางที่ ข.2

ตารางที่ ข.2

สรุปคะแนน ในส่วนของ Deploy

ร้อยละ	คำอธิบาย
0-5%	ไม่มี Approach ไปถ่ายทอดหรือปฏิบัติ
10-25%	เพิ่งเริ่มทำตาม Basic Requirement ยังมีปัญหาในการทำให้บรรลุ Basic requirement
30-45%	Deploy ในหน่วยงานส่วนใหญ่ มีเพียงบางที่เพิ่งเริ่มต้น
50-65%	Deploy ในหน่วยงานส่วนใหญ่ ไม่มีหน่วยงานที่เพิ่งเริ่มต้นแต่ยังพอมี Gap บ้าง
70-85%	Well Deploy แต่ยัง พอมี Gap คือบางพื้นที่ยังไม่ Well deploy
90-100%	Fully Deploy ไม่มี Gap

การให้คะแนนในส่วนของ Learning การประเมินส่วนนี้ บางครั้งจะมองแยกแต่ละ Approach ไม่ได้ จึงมองในระดับ Area to Address ว่าใน Area นั้นมีการเรียนรู้หรือไม่ ในเรื่อง Learning มีประเด็นที่จะดูคือ มีการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงหรือไม่ เช่น มีการใช้ Plan-Do-Check-Action อย่างน้อย 2 รอบหรือไม่ สร้างนวัตกรรมสม่ำเสมอหรือไม่ ระดับการเรียนรู้ยกระดับจากระดับทีม เป็นระดับองค์กรหรือไม่ โดยการให้คะแนนเป็น ดังตารางที่ ข.3

ตารางที่ ข. 3

สรุปคะแนนในส่วนของ Learning

ร้อยละ	คำอธิบาย
0-5%	React to problem ยังไม่มีการปรับปรุง
10-25%	ช่วงเปลี่ยนผ่านจาก react to problem มาสู่การแก้ปัญหาเชิงรุกระบบด้วย PDCA
30-45%	มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลจริง
50-65%	มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลจริง ทำอย่างเป็นระบบเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการหลักขององค์กร
70-85%	มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูล องค์กรมีการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ในหน่วยงานส่วนใหญ่
90-100%	มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูล องค์กรมีการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทุกหน่วยงาน

<u>การให้คะแนนในส่วนของ</u> <u>Integration</u> หัวข้อใจการพิจารณาคือ เรื่อง Alignment ของเป้าประสงค์และการบูรณาการแผนงาน แผนเงิน แผนคน สอดคล้องกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์องค์กร แนวทางการให้คะแนน หลังจากนั้นทางผู้จัดทำงานวิจัยได้ทำตารางสรุปคะแนน ในส่วนของIntegration เพื่อทำให้เข้าใจในสัดส่วนของคะแนน ตารางที่ ข.4

ตารางที่ ข.4

สรุปคะแนนในส่วนของ Integration

ร้อยละ	คำอธิบาย
0-5%	ต่างคนต่างทำ มีปัญหาก็ต่างคนต่างแก้ปัญหา
10-25%	ต่างคนต่างทำ แต่มีการกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน
30-45%	เริ่มมีการ Alignment ไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน
50-65%	Align ไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี
70-85%	มีการ integration ทั้งด้านเป้าประสงค์องค์กร แผนงาน แผนบุคลากร
90-100%	มีการ Integration ได้อย่างดีเยี่ยม

<u>การสร้างตารางมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางให้คะแนนองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา</u>

ผู้จัดทำวิจัยขอสร้างตารางเปรียบเทียบช่วงคะแนนในลักษณะมุมมอง 2 มิติ เพื่อใช้ในการให้คะแนน มิติกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ดังตารางที่ ข.5

ตารางที่ ข.5

ตารางแนวทางการให้คะแนนของหมวด1-6

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไปปฏิบัติ ในขั้นเริ่มต้น	นำแนวทางไปปฏิบัติ	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ
L	ปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหามาเป็นการปรับปรุงทั่ว ๆ ไป	มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปแนวทางเดียวกันความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	แนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ เป็นอย่างดี

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

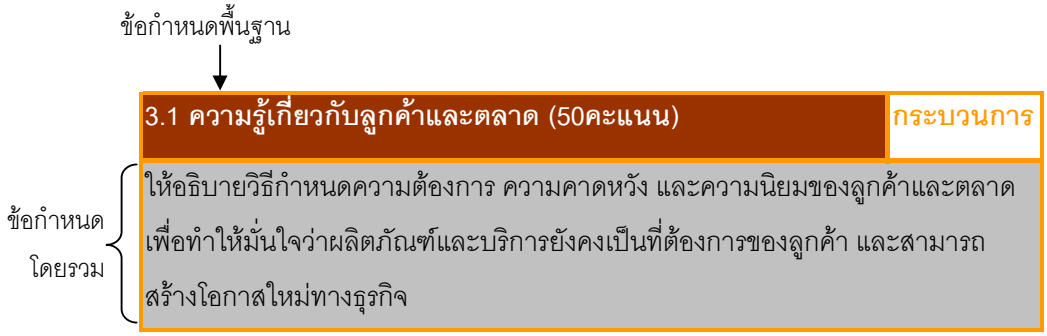
จากตารางแนวทางการให้คะแนนของหมวด 1-6 ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 จะเห็นช่วงของคะแนนที่องค์กรที่เป็นเลิศ (TQA) ต้องตอบคำถามว่า “อะไร” (What) และคำถามว่า “อย่างไร” (How) ซึ่งถ้าคะแนนรวมได้ถึง 350-549 คิดเป็นร้อยละ35-60 จะได้รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class - TQC) และถ้าได้คะแนนรวมถึง 650 หรือร้อยละ65 ขึ้นไป จึงจะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาตารางดังกล่าว มาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินเพื่อให้คะแนนกับองค์กรที่นำมาศึกษาหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ในงานวิจัยฉบับนี้ด้วย

ตัวอย่าง การให้คะแนน A-D-L-I

ในหัวข้อนี้ทางผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อแสดงถึงวิธีการให้คะแนน A-D-L-I ให้กับองค์กรหรือธุรกิจที่มีความสนใจจะศึกษาการให้คะแนนได้เข้าใจถึงวิธีการให้คะแนนมากยิ่งขึ้น จึงขอยกตัวอย่างมาอธิบาย ซึ่งถามถึงเกณฑ์ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อที่ 3.1 ก 2 ซึ่งใช้คำตอบเกณฑ์ของกรณีศึกษา Landmark Dining, Inc. ดังนี้

ภาพที่ ข.2

แนวทางการให้คะแนน ตามข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดที่ 3



ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่(2)

1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)
2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น นั้น
3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร
4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย
5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า
6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ
7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

การตอบเกณฑ์ 3.1ก(2) การรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้า กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc

ลูกค้าของภัตตาคาร บริการการจัดเลี้ยง และบริการจัดส่งอาหารค่ำ มี*ความต้องการเหมือนกัน ได้แก่*

- *ความเชื่อถือได้ (Reliability – ความสามารถในการส่งมอบบริการตามสัญญาอย่างไว้วางใจได้และแม่นยำ)*
- *การตอบสนอง (Responsiveness – ความเต็มใจในการช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการทันที)*
- *การสร้างความมั่นใจ (Assurance - ปฏิสัมพันธ์ด้วยความรอบรู้ ความสุภาพ และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและการมีความเชื่อมั่น)*
- *ความเข้าอกใจเข้าใจ (Empathy – ความสามารถในการดูแลและให้ความใส่ใจแก่ลูกค้าแต่ละราย)*
- *สิ่งที่จับต้องได้อื่น ๆ (Tangibles – สถานที่ดึงดูดใจ ความสะอาด อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง และเอกสารการสื่อสารที่มีประสิทธิผล)*
- *อาหารที่เป็นเลิศในราคาคุ้มค่า (Exceptional food at a good value - อาหารที่มีรสชาติ มีอาหารให้เลือกมาก การจัดอาหารน่ารับประทาน และอาหารปริมาณมากในราคาที่แข่งขันได้)*
- *ประสบการณ์การรับประทานอาหารที่น่าจดจำ (A memorable dining – experience – ส่วนผสมของบรรยากาศเยี่ยม บริการอย่างใส่ใจ อาหารที่โดดเด่น)*

ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ความต้องการเหล่านี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต (A)

แนวทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ใช้ในแลนด์มาร์ค รู้จักกันในชื่อ*ระบบ Voices ซึ่งแลนด์มาร์คจัดทำระบบนี้เมื่อปี 1997 ให้เป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด (Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์) จากลูกค้า (Voice of the Customer) จากพนักงานเสริฟ (Voice of the Server) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ Voice of the Process (A)*

(A-Approach) มีแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้โดย ใช้ความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกันและใช้ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยใช้ระบบ Voices เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ

Voice of Experience รวมถึง อุตสาหกรรม ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือสารสนเทศการจัดระดับเทียบเคียงที่รวบรวมมาตลอดทั้งปี *เพื่อติดตามสภาวะภายนอก แลนด์มาร์คซื้องานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดจากสถาบันการศึกษาและจากธุรกิจขายข้อมูลเพื่อให้กำหนดความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจซื้อของลูกค้า งานวิจัยนี้ใช้ในการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้ต่อไปเพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าของแลนด์มาร์ค (D)*

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดย ใช้ Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์ โดยการติดตามสถานการณ์ภายนอก ศึกษางานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อมากำหนดความต้องการของลูกค้า รวมถึงการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้

ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (I)

(I-Integration) มีการเชื่อมโยงข้ามหมวดกันอย่างมีบูรณาการ โดยผู้นำระดับสูง(หมวด1)เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า(หมวด3) และนำผลลัพธ์มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์(หมวด2)

Voice of the Customer *ประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทานอาหาร-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร วิธีการส่วนใหญ่ ประกอบด้วยการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ณ "เวลาแห่งความเป็นจริง"(Moments of Truth) ขณะที่มีประสบการณ์การรับประทานอาหาร เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันชอบให้ข้อมูลต่างประเภทกัน แลนด์มาร์คจึงใช้หลากหลายวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มตัวอย่าง เช่น ส่วนมากครอบครัวที่มารับประทานอาหารจะตอบแบบสำรวจที่ส่งให้พร้อมกับการเรียกเก็บเงิน ส่วนลูกค้านักธุรกิจจะตอบแบบสำรวจแบบออนไลน์มากกว่า แลนด์มาร์คดึงข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบเมนูและกระบวนการ เป็นปัจจัยนำเข้าในเวลาที่เกิดขึ้นจริง (Real Time Input) เพื่อการจัดการกระบวนการ เพื่อการประเมินกระบวนการ และเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการส่งมอบบริการ (D)*

ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสให้บริการแก่ผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า รวมถึงลูกค้าของคู่แข่ง จะถูกเก็บรวบรวมผ่านทางการวิจัยตลาดและแบบสำรวจความพึงพอใจที่ถามลูกค้าให้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับภัตตาคารของคู่แข่งที่ดีที่สุด ข้อมูลที่ใช้จะถูกทวนสอบโดยใช้ผลของการสำรวจตลาด โฟกัสกรุ๊ป และการสังเกตการณ์ความสามารถของคู่แข่งจากโปรแกรม Secret Diners และข้อมูลป้อนกลับจากคณะกรรมการที่ปรึกษา (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดย ใช้ Voice of the Customer-การรับฟังจากลูกค้า โดยรวบรวมจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทานอาหาร-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันชอบให้ข้อมูลต่างประเภทกัน และเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลถูกรวบรวมมาเพื่อทำการวิจัยและแบบสำรวจความพึงพอใจ และมีการเปรียบเทียบกับ

Voice of the Server หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่เก็บรวบรวมจากพนักงานจากเทคนิคการสังเกตการณ์ที่ออกแบบไว้ในใบพรรณนางานและกระบวนการทำงาน *พนักงานจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะเพื่อสังเกตรับฟัง และถามเชิงรุกเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าเกี่ยวกับผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าในขณะเกิดขึ้นจริงและจากการติดตามผลหลาย ๆ ครั้ง (D)*

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดย ใช้ Voice of the Server- การรับฟังและเรียนรู้จากพนักงานเสริฟ โดยพนักงานจะได้รับแนวทางที่ชัดเจนจากการอบรม และนำมาปฏิบัติใช้ เช่น เทคนิคเฉพาะเพื่อรับฟัง และแนวทางการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ

ปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server จะถูกนำไปเชื่อมโยงกับปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Customer เท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเป็นสารสนเทศเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น *แบบสำรวจที่โต๊ะจะสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าจะมีรหัสบาร์โค้ดบอกเวลา สถานที่ พนักงานเสริฟ และข้อมูลลูกค้า ข้อคิดเห็นของลูกค้าจะถูกนำมาสแกนใส่รหัส และเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server กับข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ*

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดย ใช้การเชื่อมโยงระหว่าง Voice of the Server และ Voice of the Customer โดยข้อคิดเห็นจากลูกค้าทั้งหมดจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ

Voice of the Process เป็นชุดผลลัพธ์การวัดกระบวนการชุดหนึ่งที่ใช้เพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินกระบวนการเป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกินความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศนี้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับสารสนเทศของ Voice of the Customer และ Voice of the Server *ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจกับระยะเวลารออาหาร จะมีการวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้จริงเพื่อทำความเข้าใจถึงความเหมาะสมของมาตรฐานผลการดำเนินการและเพื่อทำให้มั่นใจว่ากระบวนการ สม่ำเสมอและมีประสิทธิผล ผลลัพธ์ของ Voice of the Process จะให้สารสนเทศเฉพาะส่วนของลูกค้าและลูกค้านั้น ๆ เช่น ลูกค้าประเภทใดจะพึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าต่อปริมาณอาหารที่ให้, อุณหภูมิของอาหาร, ระยะเวลารอ, และความถี่ในการติดต่อ(D)*

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดย ใช้ Voice of the Process-กระบวนการส่งมอบการบริการ โดยการวิเคราะห์เวลารอคอยเพื่อให้เกิดมาตรฐานในกระบวนการ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

นอกจากนี้ **ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุดผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อทำให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้** (L)

(L-Learning) มีการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมกระบวนการใหม่ๆ ให้กับองค์กร

วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของ*วิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้า การตอบคำถามด้วยวาจาต่อคำถามของพนักงาน, การตอบคำถามแบบมีตัวเลือก, แบบสำรวจทางโทรศัพท์และแบบเขียน การเขียนข้อคิดเห็นลงในการ์ด,*

และการตอบทางอีเมล์เป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (A) ตามความชอบของลูกค้า กลไกการรับฟังและเรียนรู้ยังแตกต่างกันไปตามความถี่ในการติดต่อกับลูกค้า

(A-Approach) มีแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้โดย ใช้วิธีที่หลากหลายตามความชอบของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การตอบด้วยวาจา การตอบทางโทรศัพท์ การเขียนข้อคิดเห็น การตอบทางอีเมล์ เป็นต้น

หมายเหตุ *A-Approach สีแดง* *D-Deploy* *สีน้ำเงิน*
L-Learning **สีเขียว** I-Integration สีชมพู

จากการตอบเกณฑ์ของ Landmark Dining, Inc ในข้อ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้ ในส่วน A-Approach สรุปในตารางที่ ข.6

ตารางที่ ข.6

ตัวอย่างการให้คะแนน A - Approach

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ	**เริ่ม**มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดโดยรวม**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่าง ๆ**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์**

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50คะแนน)	กระบวนการ
ให้อธิบายวิธีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ	

ข้อกำหนดโดยรวม

ตารางที่ ข.6

ตัวอย่างการให้คะแนน A - Approach (ต่อ)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ	**เริ่ม**มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดโดยรวม**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่าง ๆ**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์**

ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่าง ๆ ข้อที่ (2)

1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)	ตอบ
2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น นั้น	ตอบ
3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร	ตอบ
4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย	ตอบ
5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า	ตอบไม่ครบถ้วน
6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ	ตอบไม่ครบถ้วน
7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น	ตอบ

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

ตารางที่ ข.7

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

คะแนน (ร้อยละ)	คำอธิบาย
0-5%	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ
	LMD มีการตอบเกณฑ์ที่แสดงแนวทางชัดเจนคือ การแสดงถึงความต้องการของลูกค้าผ่านระบบ Voices
10-25%	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน (ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด)
	LMD เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง)ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต ซึ่งใช้ระบบ Voicesเป็นแนวทางการรับฟังและเรียนรู้
30-45%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน (ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด)
	LMDใช้ระบบ Voices ซึ่งเป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง ได้แก่ ความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด,จากลูกค้า,จากพนักงานเสิร์ฟ และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ
50-65%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดโดยรวม (วิธีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ)
	LMD มีการกำหนดความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกันและความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีตโดยผ่านระบบVoices ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละVoices ได้มีการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ ข.7

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD) (ต่อ)

คะแนน (ร้อยละ)	คำอธิบาย
70-85%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ
	LMD มีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ยังไม่ครบถ้วน ในส่วน**ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียนเพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจซึ่งLMD มีการเก็บข้อมูลแล้วจะนำผลลัพธ์มาใช้ในการตรวจสอบการใช้งานเท่านั้น แต่ไม่ระบุถึงการนำข้อมูลจากผลลัพธ์หรือการร้องเรียนมาวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนพัฒนา**
90-100%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
	LMD ยังไม่แสดงถึงการตอบเกณฑ์ในข้อกำหนดต่างๆ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้าซึ่งเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีที่แต่ละกลุ่มลูกค้าใช้อย่างชัดเจน และวิธีการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า

คำอธิบายการให้คะแนนโดยใช้ A-D-L-I คะแนนในส่วนของ การประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินแต่ละคน Approach (A) นี้เท่ากับ 70% และตารางที่ ข.8 แสดงการสรุปคะแนนในส่วน A-Approach ทั้งนี้ผลคะแนนประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินขึ้นอยู่กับหลักการในการให้คะแนนของกรรมการแต่ละคนภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตารางที่ ข.8

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
				70	
ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ	**เริ่ม**มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดพื้นฐาน**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดโดยรวม**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่างๆ**	**มี**แนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อ **ข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์**

จากการสรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc(LMD) ให้คะแนนในส่วนของ Approach (A) เท่ากับ 70% จึงอยู่ในช่วง 70%-85%

ข้อสังเกต

ผู้สมัครที่ตอบข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวม จะได้คะแนนอย่างต่ำ 50% แต่ถ้ามีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้นจนถึง 100%

เมื่อทำการให้คะแนน ในส่วนข้อที่ 3.1 ก.ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ซึ่งมีประเด็นพิจารณาคือความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่ (1)การจำแนกลูกค้าและตลาด,(2) การรับฟังและเรียนรู้ และ(3)การทำให้การรับฟังและเรียนรู้ทันสมัย หลังจากนั้นทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปการให้คะแนนจากการใช้ A-D-L-Iในข้อที่3.1 ก.ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด อย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหลังจากประชุมร่วมกันแล้วจะทำการให้คะแนน A-D-L-I เพื่อหาคะแนนเฉลี่ย แสดงใน ตารางที่ ข.9

ตารางที่ ข.9

ตัวอย่างการหาคะแนนเฉลี่ย

ผู้เข้าร่วม Consensus	**คะแนนที่ให้ในหัวข้อ 3.1 ก.ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด**			
	A	D	L	I
คนที่ 1	70	70	60	70
คนที่ 2	75	70	65	70
คนที่ 3	80	80	70	65
คนที่ 4	70	70	65	70
คะแนนรวม	295	290	215	235
คะแนนเฉลี่ย	***73.75***	***72.50***	***65.00***	***68.75***

หลังจากทราบคะแนนแต่ละปัจจัย (A-D-L-I)แล้วจึงนำมารวมกัน และเฉลี่ยจะได้ตามสูตรคำนวณดังนี้

สูตร (A+D+L+I) / (จำนวนปัจจัย) = คะแนนของหมวดนี้

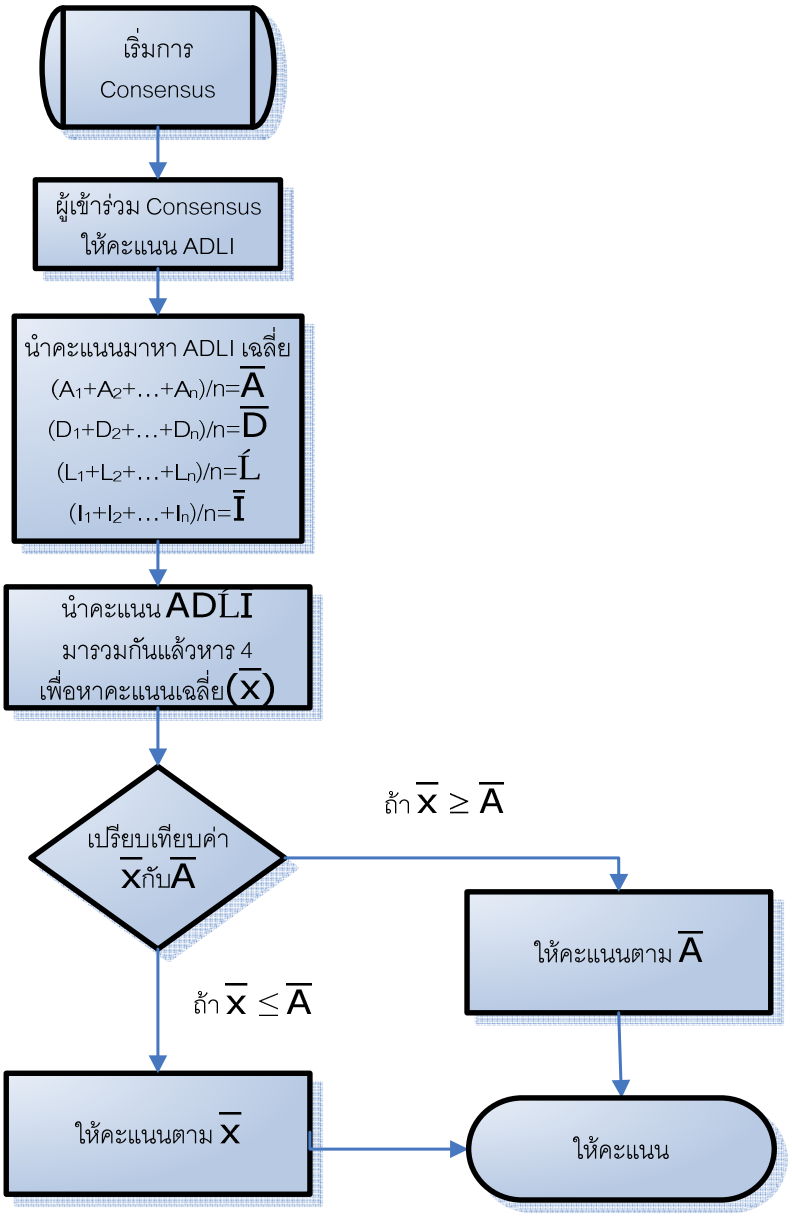
แทนค่า A=73.75, D=72.50, L=65.00, I=68.75 (เนื่องจากในกฎของการประเมินเศษจะต้องถูกปัดเป็นจำนวนเต็มของ 5 เท่านั้น)

เท่ากับ (73.75+72.50+65.00+68.75) / 4 = 70.00%

เมื่อนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้ (70.00) มาเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของ (A-Approach) ที่ได้ *73.75* พบว่าคะแนนรวมเฉลี่ยนั้นน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยของแนวทาง (70.00<73.75) การให้คะแนนจะยึดตามคะแนนที่น้อย (70.00) เป็นหลัก ดังนั้น คะแนนของหมวดนี้ จะอยู่ในช่วง 50–65% เมื่อทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) แล้วจึงบันทึกในเอกสารที่เป็นลักษณะแบบฟอร์มรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) แสดงในภาคผนวก ง.

ไม่ว่าค่าเฉลี่ยจะมากกว่า แนวทาง(A)เท่าไหร่ก็ตามจะต้องยึดคะแนนแนวทาง (Approach)เป็นหลัก แต่ถ้าค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสามารถใช้เป็นคะแนนเฉลี่ยได้ทันที และเศษจะต้องถูกปัดเป็นจำนวนเต็มของ5 เท่านั้น ดังภาพที่ ข.2 แสดงขั้นตอนการคิดคะแนน

ภาพที่ ข.3
ขั้นตอนการคิดคะแนน



แบบฟอร์มที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ

เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วของการประเมินองค์กรที่เป็นเลิศทางผู้วิจัยได้ทำเอกสารที่เป็นลักษณะแบบฟอร์มรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ซึ่งแสดงในภาคผนวก ง. เพื่อสะดวกต่อการประเมินองค์กร