

ผนวก ค.

ข้อมูลอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้าน
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

จากกรณีศึกษาของ 3 องค์กรทำให้สามารถสรุปความคล้ายคลึงและแตกต่างของทั้ง 3 องค์กรได้ดังนี้

❖ ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 องค์กร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่ทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการโดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลากรมีความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรยังสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ให้บุคลากรทุกคนยอมรับ และมีความเข้าใจตรงกันโดยเฉพาะการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันโดยมีการกระจายจากวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานด้วยการใช้วิธีการบริหารแบบต่างๆ เช่น LMD Landmark Dining, Inc.ได้สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน มีการทบทวนระหว่างการประชุมประจำเดือน ติดประกาศในพื้นที่ที่พนักงานใช้ และพิมพ์ลงบนเมนูและเอกสารส่งเสริมการตลาดทั้งหลาย (แสดงใน กรณีศึกษาLMD โครงร่างองค์กร-Preface:Organizational Profile ภาคผนวก ง.) JPS ส่วน Jenks Public Schools เป้าหมายของเขตถูกลงในเว็บไซต์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับโปสเตอร์ซึ่งเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ถูกแขวนไว้ทุกอาคารเพื่อเป็นสิ่งเตือนใจให้กับนักเรียนและพนักงาน (แสดงใน กรณีศึกษาJPS หมวดที่ 1. ความเป็นผู้นำภาคผนวก ง.) และ SFF Sunny Fresh Foods, Inc. ผู้จัดการในทุกระดับขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อการสื่อสารและสนับสนุนภารกิจ, จุดประสงค์หลัก, และค่านิยมหลักแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยการปรึกษารายหรือกับผู้เกี่ยวข้องรายใหม่ระหว่างการปฐมนิเทศ, การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการประชุม, การนำเสนอระหว่างการอบรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการประชุมเพื่อการรับรู้ทุก ๆ 2 ครั้งต่อเดือนซึ่งจัดให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย(แสดงใน กรณีศึกษาSFF หมวดที่ 1.ความเป็นผู้นำ ภาคผนวก ง.)

ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการพัฒนาองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ เช่น SFF ผู้นำอาวุโสของ SFF ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร (Management Committee (MC)) MC จัดตั้งภาระกิจของ SFF ในปี 1992 เพื่อแนะนำแนวทางที่ชัดเจนแก่องค์กร เพราะการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องคือค่านิยมหลัก, MC จึงได้วางภาระกิจไว้บนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าของ SFF, ความรู้เกี่ยวกับ

อุตสาหกรรมกระบวนการแปรรูปไข่, และความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของลูกค้า, LMD Landmark Dining, Inc. ผู้นำระดับสูงมุ่งจัดตั้งไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) เน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม และ JPS ที่ JPS, ผู้นำอาวุโสรวมถึง BOE, ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 ท่าน ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็น CEO รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการดูแลการปรับปรุงโรงเรียนและหลักสูตร, โปรแกรมนักเรียนและหลักสูตร, และฝ่ายบุคลากร; และตัวแทนอาจารย์ใหญ่ของวิทยาเขต ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการของคณะกรรมการ คณะมนตรีประชุมกันทุกวันจันทร์เพื่อปรึกษาหารือวาระการประชุม BOE ก่อนล่วงหน้า และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเขตการศึกษา

❖ ปัจจัยที่ 2 การแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

ลักษณะขององค์กรทั้ง 3 องค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะของธุรกิจ ดังนั้น การจำแนกกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ ดังเช่น LMD กลุ่มลูกค้าที่สำคัญของ Landmark Dining, Inc. คือ ลูกค้าประจำที่เป็นปัจเจกชนและครอบครัว นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว แลนด์มาร์คใช้รายงานผลการศึกษาดูอุตสาหกรรมและข้อมูลจากลูกค้ามากำหนดและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการที่สำคัญของลูกค้าที่เหมือนกันในทุกกลุ่ม และแสดงการแบ่งลูกค้าและความต้องการของลูกค้าใน ตารางที่ ข.1(แสดงใน กรณีศึกษาLMD โครงร่างองค์กร-Preface:Organizational Profile ภาคผนวก ง.) และตอบในเกณฑ์ข้อ3.1 ก1 ถึงการจำแนกส่วนตลาดโดยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะให้บริการอะไร (ผลิตภัณฑ์) ให้บริการที่ไหน (ตลาด) และในราคาเท่าไร (ราคา) ในตลาดนี้ยังจำแนกลูกค้าและกลุ่มลูกค้าตามความสามารถของภัตตาคารในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า การแบ่งลูกค้าและกลุ่มลูกค้าของแลนด์มาร์ค (แสดงใน Scorebook LMD เกณฑ์ข้อ 3.1ก1,ภาคผนวก ง)

ตารางที่ ค.1

การแบ่งลูกค้าและความต้องการของลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	ยอดขาย	ความต้องการของลูกค้า
ตามองค์กร		
ครอบครัวในชุมชน	25%	ความเป็นมิตรต่อเด็ก, คุณค่า, บริการรวดเร็ว, ทางเลือกเมนูอาหารสุขภาพ, เวลารอไม่นาน, การจดจำว่าเป็น "ลูกค้าประจำ"
ธุรกิจชุมชน	40%	บรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุยทางธุรกิจ, สามารถรับรองลูกค้าเป็นกลุ่มได้, เวลารอไม่นาน, การจดจำว่าเป็น "ลูกค้าประจำ"
นักท่องเที่ยว	35%	ประสบการณ์ความสนุกสนาน, มีของที่ระลึกขาย
ตามสถานะทางครอบครัว – ไม่รวมลูกค้าธุรกิจ		
ครอบครัวที่มีเด็ก	15%	ความเป็นมิตรต่อเด็ก, คุณค่า, ทางเลือกเมนูอาหารสุขภาพ, บริการรวดเร็ว, เวลารอไม่นาน
สามี - ภรรยา	15%	เวลารอไม่นาน, บรรยากาศ, เสียงไม่ดัง, ไวน์ดี
โสด	30%	เวลารอไม่นาน, มีไวน์และเบียร์ให้เลือกมาก
ตามประเภทการให้บริการ		
รับประทานในร้าน – ตามปกติ	33%	การจดจำว่าเป็น "ลูกค้าประจำ"
รับประทานในร้าน – จัดงาน (Event)	20%	ความพยายามเป็นพิเศษ
รับประทานในร้าน – ครั้งเดียว	30%	ความพยายามเป็นพิเศษ
นำออกจากร้านไปรับประทานที่อื่น (Take-out)	10%	ตรงเวลา, คุณภาพของอาหาร, ส่งอาหารได้สะดวก
จัดเลี้ยง (Catering)	7%	เมนูหลากหลาย, ตรงเวลา, คุณภาพของอาหาร, ส่งอาหารได้สะดวก
ส่งไปยังผู้จัดจำหน่าย	0%	ตรงเวลา, คุณภาพของอาหาร, ส่งอาหารได้สะดวก

ส่วน JPS Jenks Public Schools อยู่ในเขตการศึกษาถูกปกครองโดยกฎหมายจากส่วนกลางและส่วนรัฐ ซึ่งแบ่งตามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคือ นักเรียน พนักงาน ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน และกลุ่มนักเรียนจะแสดงตนด้วยบัตรของทางเขตที่จัดนักเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ ครอบคลุมคุณลักษณะดังนี้ หญิง, ชาย, ผิวดำ, อเมริกันอินเดีย, Hispanic, เอเชีย, ผิวขาว, ฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี, ผู้ที่ต้องเรียนภาษาอังกฤษ (English Language Learners (ELL), และเป็นนักเรียนในแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคล Individualized Education Plans (IEP) เขตใช้เครื่องมือประเมินเพิ่มเติมเพื่อระบุนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เขตได้ใช้การทดสอบของเขตและของรัฐเพื่อ

ประเมินความต้องการของนักเรียน ผลถูกแตกออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อพิจารณาความต้องการและความสำเร็จของนักเรียนในแต่ละกลุ่ม (แสดงใน Scorebook JPS เกณฑ์ข้อ3.1 ก1 ภาคผนวก ง.) และได้มีการระบุถึงความต้องการหลัก ในตารางที่ ข.2 ดังนี้ (แสดงใน กรณีศึกษาJPS โครงร่างองค์กร- Preface: Organizational Profile ภาคผนวก ง.)

ตารางที่ ค.2

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความต้องการหลัก

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ความต้องการหลัก
นักเรียน	• ทำงานของพวกเขาให้ดีที่สุด • มีความมั่นคงปลอดภัยทางกาย • ฝึกฝนนิสัยและการเป็นพลเมืองที่ดี
พนักงาน	• มุ่งเน้นที่คะแนนของนักเรียน • ใช้แนวคิดเชิงระบบและเครื่องมือเชิงคุณภาพเมื่อตัดสินใจและแก้ไขสถานการณ์ • มีความมั่นคงปลอดภัยทางกาย • มีโอกาสเข้าร่วมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ • ฝึกฝนแนวทางรับมือกับปัญหาประมาณ
ผู้ปกครอง, สมาชิกชุมชน	• มั่นใจในความมั่นคงปลอดภัยของสภาพแวดล้อมโรงเรียน • มั่นใจว่าอาจารย์มีคุณภาพสูง • มั่นใจว่าการเรียนการสอนด้วยแบบฝึกหัดวัสดุอุปกรณ์ที่ดีที่สุดถูกนำมาใช้ • มั่นใจว่าจะมีการติดต่อสื่อสารจากทางโรงเรียนเป็นระยะ

SFF Sunny Fresh Foods, Inc. จำแนกกลุ่มลูกค้าโดยใช้การแปรรูปไข่เพื่อเพิ่มมูลค่า เช่น ไข่ปราศจาก cholesterol และไร้ไขมัน, อาหารแช่แข็งและแช่เย็น, ไข่คนและไข่ลูกเต๋าชะแท้ง, ไข่เหลวพาสเจอร์ไรส์แช่แข็งและแช่เย็น, ส่วนผสมไข่คนที่พร้อมปรุง และไข่สุกปลอดเปลือก ซึ่งลูกค้าหลักแบ่งออกเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดหลายส่วนในอุตสาหกรรมบริการด้านอาหาร, ได้แก่ ส่วนที่ให้บริการด้านอาหารและส่วนอุตสาหกรรม(แสดงใน กรณีศึกษาSFF โครงร่างองค์กร-

Preface: Organizational Profile ภาคผนวก ง. และ Scorebook SFF เกณฑ์ข้อ 3.1 ก1 ภาคผนวก ง.)

❖ ปัจจัยที่ 3 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

ทุกองค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินการและประสานงานในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น LMD กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส (DINERS Improvement Process) ของ Landmark Dining, Inc. เป็นอีกวิธีการหนึ่งสำหรับผู้ในระดับสูงในการมุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) ทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้ในระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม ในการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้า แลนด์มาร์คใช้ระบบ Voices ซึ่งเป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าผลลัพธ์ของการวิเคราะห์เหล่านี้จะนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำไปสู่การเพิ่มความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุด ผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้ (แสดงใน Scorebook LMD เกณฑ์ข้อ 3.1 ก2 ภาคผนวก ง.)

ส่วน JPS Jenks Public Schools ใช้ทีมของความเป็นผู้นำของแต่ละโรงเรียน (Site Leadership Team) ใช้วิธีการมากมายเพื่อเก็บข้อมูลและนำไปพัฒนา Comprehensive Local Education Plan (CLEP) วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การสำรวจความต้องการของพนักงาน, สำรวจผู้อุปถัมภ์, ประชุมกลุ่มเพื่อหารือเรื่องความจำเป็นและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินการสอบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากนักเรียนในอดีต, ปัจจุบันและอนาคตและจากผู้เกี่ยวข้องถูกใช้โดยทีมผู้นำอาวุโสเพื่อวางแผนการให้บริการการศึกษา, ขยายโปรแกรมการศึกษา, และพัฒนาบริการกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของเขตที่จะทำการประเมินในต่อนจบของการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, การทำงานของคณะกรรมการเขต, และหลักสูตรการศึกษาของชุมชน เพื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ ตัวอย่างคือการมีบริการเลือกหลักสูตรได้ตลอดโปรแกรมการศึกษาชุมชน ซึ่งรับใช้สมาชิกมากกว่า 10,015

คนในปี 2003-2004 ผลตอบรับจากนักเรียนเก่าและความต้องการจากว่าที่นักเรียน/ชุมชนเป็นปัจจัยต่อการนำเสนอให้กับห้องเรียนในแต่ละปี (แสดงใน Scorebook JPS เกณฑ์ข้อ 3.1 ก2 ภาคผนวก ง.)

SFF ทีมความเป็นผู้นำทางธุรกิจ The Business Leadership Team (BLT) ของ Sunny Fresh Foods, Inc. จัดตั้ง อุดมการณ์หลักของ SFF ซึ่งก็คือจุดประสงค์หลักและค่านิยมหลัก อุดมการณ์หลักจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาพธุรกิจ และผู้นำอาวุโสของ SFF ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร Management Committee (MC) จัดตั้งภาระกิจเพื่อแนะนำแนวทางที่ชัดเจนแก่องค์กร เพราะการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องคือ ค่านิยมหลัก, MC จึงได้วางภาระกิจไว้บนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้จัดการสินค้า ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมกระบวนการแปรรูปและความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของลูกค้า และเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์และจัดเตรียมสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลความเติบโตด้านการขายของบัญชีลูกค้าหลักถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ โดยผู้เกี่ยวข้องด้านการขายและการตลาด, เป็นรายสัปดาห์และรายเดือนโดย MC, และเป็นรายไตรมาสโดย BLT (แสดงใน Scorebook SFF เกณฑ์ข้อ 3.1 ก1 ภาคผนวก ง.)

การที่องค์กรมีหน่วยงานรองรับชัดเจนนั้น ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

❖ ปัจจัยที่ 4 การรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า

การรับฟังข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ เห็นได้จากการที่ทุกองค์กรมีระบบการรับข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ชัดเจน มีการนำข้อคิดเห็นและข้อร้องเรียนที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างรวดเร็วและมีการติดตามผลการปรับปรุงการให้บริการอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง แนวทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ใช้ใน LMD Landmark Dining, Inc. คือ ระบบ Voices เป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด (Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์) จากลูกค้า (Voice of the Customer) จากพนักงานเสิร์ฟ (Voice of the Server) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ (Voice of the Process) การผสมผสานของความรู้ทำให้เกิดมุมมองที่บูรณาการและมีความสมดุลว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญสำหรับลูกค้า

ระบบ Voices ยังถูกออกแบบมาเพื่อเก็บรวบรวมปัจจัยนำเข้าจากประสบการณ์การรับประทานอาหารในช่วงเวลาก่อนรับประทานอาหาร ระหว่างรับประทานอาหาร และหลังรับประทานอาหาร วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้า การตอบคำถามด้วยวาจาต่อคำถามของพนักงาน, การตอบคำถามแบบมีตัวเลือก, แบบสำรวจทางโทรศัพท์และแบบเขียน การเขียนข้อคิดเห็นลงในการ์ด, และการตอบทางอี-เมลเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามความชอบของลูกค้า กลไกการรับฟังและเรียนรู้ยังแตกต่างกันไปตามความถี่ในการติดต่อกับลูกค้า ลูกค้าปัจจุบันอาจถูกสำรวจระหว่างและทันทีหลังจากมาใช้บริการ ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าและลูกค้า ของคู่แข่งจะรวมอยู่ในแบบสำรวจประจำไตรมาสและประจำปี และอยู่ในโฟกัสกรุ๊ปอยู่บ่อย ๆ

ปัจจัยนำเข้าที่ได้รับมาจากระบบ Voices ซึ่งเป็นการแสดงถึงประสิทธิผลของการตลาดและการขาย, ข้อมูลความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้จากโปรแกรมการรับประทานอาหารบ่อย ๆ “Our Family”, และสารสนเทศจากกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ เมื่อเก็บข้อมูลแล้วจะนำผลลัพธ์มาใช้ในการตรวจสอบการใช้งานได้ของแบบสำรวจ, การตัดสินใจ, การระบุโอกาส, การปรับเปลี่ยนเมนู, การยกย่องชมเชยพนักงาน, และการออกแบบการสื่อสารสารสนเทศจาก Voices ของแต่ละกิจกรรมจะถูกนำมาสรุปรวมและใช้ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อทำให้มั่นใจว่าความต้องการของลูกค้าจะได้รับการตอบสนองและสามารถระบุการเปลี่ยนแปลงของอาหารที่นำเสนอจะนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนเมนูหรือตัดสินใจว่าควรใส่ไว้ในเมนูหรือไม่ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการจากแหล่งต่าง ๆ จะนำมาสรุป และใช้ในการระบุข้อกำหนดของกระบวนการใหม่และปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ ความรู้ที่ได้รับจากการรับฟังและเรียนรู้จะนำมาใช้ในระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปีเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงต่อไป (แสดงใน Scorebook LMD เกณฑ์ข้อ 3.1 ก2 ภาคผนวก ง.)

บางองค์กรรับฟังข้อคิดเห็นของผู้รับบริการโดยใช้เครื่องมือหลากหลายตามแต่ละกลุ่มของผู้เกี่ยวข้อง เช่น JPS Jenks Public Schools รับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน โดยการประชุมบอร์ดการศึกษา, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต และ เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต ซึ่ง พนักงาน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้รวมถึงการเป็นสมาชิกคณะกรรมการ, การมีส่วนร่วมในชุมชนโดยผู้นำอาวุโส และการอาสาสมัคร ดังที่ได้แสดงใน ตารางที่ ค.3

วิธีการพิจารณาแปรตามกลุ่มนักเรียนที่แตกต่างกันและกลุ่มของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีพื้นฐานจากความจำเป็นที่จำเพาะของกลุ่ม ตัวอย่าง วิธีการพิจารณาสำหรับกลุ่ม English language

Learners (ELL)ประกอบด้วยการประชุมผู้ปกครองกับล่ามภาษาสเปน มุ่งเน้นที่จะช่วยให้นักเรียนและผู้ปกครองเข้าใจวัฒนธรรมของโรงเรียน พร้อม ๆ กันนั้น ผู้บริหารและพนักงานก็ได้ฟังและเรียนรู้จากบอร์ดที่ปรึกษา ELL เพื่อให้แน่ใจถึงความคาดหวังและความต้องการที่กำหนด

ตารางที่ ค.3

วิธีการที่หลากหลายเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนของผู้เกี่ยวข้อง	สื่อสารหลักและวิธีการพิจารณาความพึงพอใจ
นักเรียน (หญิง, ชาย, ผิวดำ, อเมริกันอินเดีย, Hispanic, เอเชีย, ผิวขาว, สถานะทางเศรษฐกิจไม่ดี, นักเรียนที่ต้องเรียนภาษาอังกฤษ, นักเรียนในแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคล และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ)	การประชุมบอร์ดการศึกษา, ประชุม Career Action Planning, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, การสำรวจห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, คณะกรรมการ (เช่น ความปลอดภัยของโรงเรียน, สภาพโรงเรียน, คณะกรรมการนักเรียน), การประเมินวิชาเรียน, Edline (นักเรียนเกรด 7-12), การประชุม Individualized Education Program, การสำรวจ
พนักงาน	การเป็นสมาชิกบอร์ดที่ปรึกษา, การประชุม Board Of Education, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, การเป็นสมาชิกคณะกรรมการ, Jenks Classroom Teacher Association, ประชุมพนักงาน, การสำรวจ, การเยี่ยมชมโดยผู้อำนวยการ, การเยี่ยมชมโดยสมาชิก Board Of Education
ผู้ปกครอง	บอร์ดที่ปรึกษา, คีน “คีนสู่เหย้า”, การประชุม Board Of Education, การประชุมองค์กรที่ให้การสนับสนุน, การประชุม Career Action Planning, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, การเป็นสมาชิกคณะกรรมการ, Edline, การประชุม Individualized Education Program, การเปิดเยี่ยมชมโรงเรียน, การประชุมให้ข่าวสารกับผู้ปกครอง, ประชุม Parent Teacher Action Groups, ประชุมครูผู้ปกครอง, คณะกรรมการ Parent Teacher Organization, การยื่นคำร้อง, การสำรวจ
ชุมชน	บอร์ดที่ปรึกษา, การประชุม BOE, จดหมายข่าวของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, เว็บไซต์ของห้องเรียน/โรงเรียน/เขต, การเป็นสมาชิกคณะกรรมการ, การมีส่วนร่วมในชุมชนโดยผู้นำอาวุโส, การอาสาสมัคร

กระบวนการสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง/การสื่อสารถูกทบทวนอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้มั่นใจว่า JPS ได้เข้าถึงความต้องการหลักและความคาดหวังที่เปลี่ยนไปของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง (แสดงใน Scorebook JPS เกณฑ์ข้อ3.1 ก2 ภาคผนวก ง.)

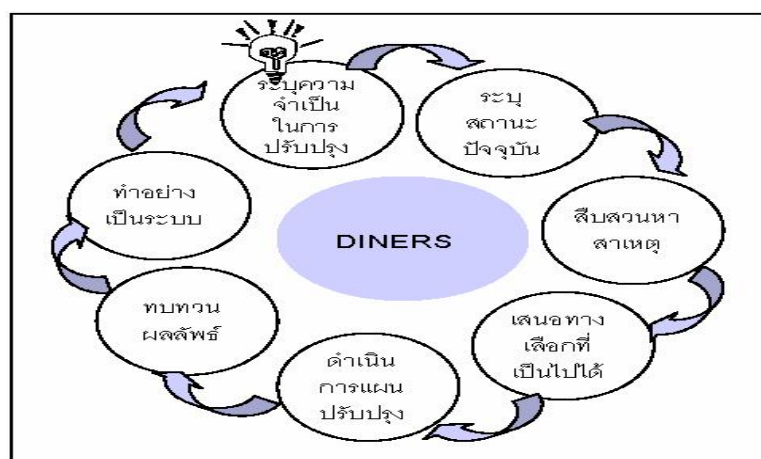
SFF พิจารณาถึงความต้องการในปัจจุบันและอนาคตเป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อเนื่องซึ่งเกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, ฝ่ายพัฒนาสินค้า, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่าย R&D, ฝ่ายบริการด้านเทคนิค, และฝ่ายจัดจำหน่าย จึงมั่นใจว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าถูกแสดงผ่านการเข้าถึงและการมีความสัมพันธ์กับพนักงานในทุกระดับ ขณะที่ความสัมพันธ์กับลูกค้าเติบโต วิธีการเพื่อการพิจารณาความต้องการจะยิ่งถูกรวมเข้าด้วยกันมากขึ้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง (แสดงใน Scorebook SFF เกณฑ์ข้อ3.1 ก2 ภาคผนวก ง.)

❖ ปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA)

ทุกองค์กรมี การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการแก้ไข ซึ่งเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การโยกความพึงพอใจลูกค้าสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายด้านลูกค้า จัดตั้งทีมงานทั้งในระดับทีมบริหาร และทีมปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้า ตัวอย่างเช่น LMD แนวทางการรับฟังและเรียนรู้และกระบวนการความสัมพันธ์กับลูกค้าของเกณฑ์จะเป็นหัวข้อในกระบวนการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการโดยใช้แนวทางไดเนอร์ส (ภาพที่ ค.1 กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ) ซึ่งมีความจำเป็นในการปรับปรุงการออกแบบการรับฟังและการเรียนรู้หรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะนำมาพิจารณาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับไดเนอร์ส ทีม วงจรการปรับปรุงประจำปีเหล่านี้ รวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige ทำให้แนวทางต่าง ๆ ในการรับฟังและเรียนรู้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

ภาพที่ ค.1

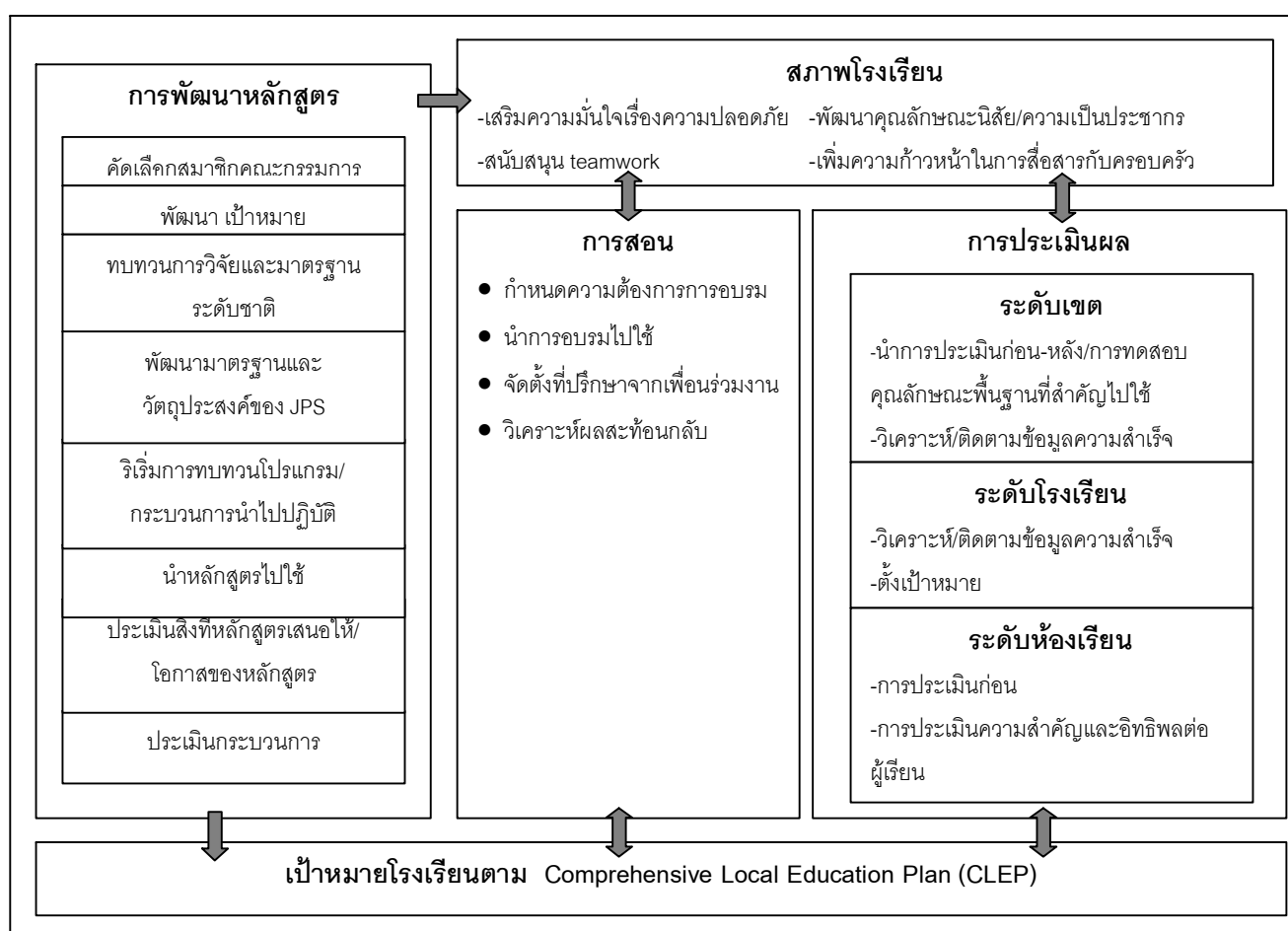
กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส



JPS กระบวนการ Plan-Do-Study-Action (PDSA) ของ JPS ถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน, ปฏิบัติการ, วิเคราะห์, ทบทวน และแก้ไขแบบฝึกปฏิบัติ โดยการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัววัดหลัก (วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์), ผู้บริหารจึงสามารถเห็นแนวโน้มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในแผนปฏิบัติการ แสดงในภาพที่ ค.2 จากหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

ภาพที่ ค.2

หลักสูตรของ JPS, การสอน, การประเมิน และระบบสภาพโรงเรียน เป็นรูปโครงสร้างที่ผสมผสานกันเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความเป็นเลิศทางการศึกษา



SFF ส่วนแบ่งทางการตลาดของ SFFและผลความเติบโตด้านการขายของบัญชีลูกค้าหลักถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ โดยผู้เกี่ยวข้องด้านการขายและการตลาด, เป็นรายสัปดาห์และรายเดือนโดย Management Committee (MC), และเป็นรายไตรมาสโดย The Business Leadership Team (BLT) ดังภาพที่ ค.3 การออกแบบกระบวนการธุรกิจ ซึ่งแสดงในหมวดที่ 6 (กระบวนการบริหาร)

ภาพที่ ค.3
การออกแบบกระบวนการธุรกิจ

- 1) พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าและของธุรกิจและมูลค่าที่อาจเป็นไปได้
- 2) จัดวางให้ไปในแนวเดียวกับค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก, ภารกิจ, และวิสัยทัศน์
- 3) ผสานการวางแผนธุรกิจกับการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา
- 4) พัฒนาขอบการ, การควบคุมและเครื่องวัด, และการทดสอบ
- 5) นำการปฏิบัติการไปใช้และเฝ้าติดตาม
- 6) วิเคราะห์, ปรับแก้, และทำให้ใช้งานได้
- 7) ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการออกแบบ

❖ **ปัจจัยที่ 6 การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า**

ทั้ง 3 องค์การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนถึงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ตัววัดจะมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดค่ามาตรฐานของดัชนีชี้วัดของกระบวนการให้บริการจะต้องอาศัยข้อมูลจากผลการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้แน่ใจว่าค่ามาตรฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป การมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติการที่ชัดเจนทำให้ประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และทราบข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

LMD Landmark Dining, Inc. แสดงถึงผลลัพธ์การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า 2 ประเภทตามกลุ่มที่จัดแบ่งไว้ การสำรวจภายนอกดำเนินการโดยบุคคลที่สามตลอดปีแล้วนำผลลัพธ์มาสรุปรวมและจัดแบ่งกลุ่มในตอนปลายปี การสำรวจภายในเป็นการรวบรวมจากแบบสำรวจที่ส่งให้ลูกค้าพร้อมกับการเรียกเก็บเงินหรือจากระบบออนไลน์ ทั้งการสำรวจภายนอกและการสำรวจภายในใช้ Likert Scale จาก 1 ถึง 5 คะแนน ถ้าได้ 4 คะแนนหมายถึง “มีความพอใจ” ถ้าได้ 5 คะแนนหมายถึง “มีความพอใจมาก” ซึ่งผลลัพธ์ของตัววัดจากการสำรวจภายใน ในการสำรวจนี้ ลูกค้าเป็นผู้ประเมินความพึงพอใจของคุณภาพของประสบการณ์การรับประทานอาหาร ค่าโดยการสอบถามด้วยวาจาที่จุดตรวจสอบต่างๆ ส่วนผลลัพธ์ของจำนวนข้อร้องเรียนก่อน-ระหว่าง-และหลังจากประสบการณ์การรับประทานอาหาร และผลลัพธ์ด้านคุณค่าของอาหารที่ได้รับ แลนด์มาร์คกระตุ้นให้ลูกค้าให้ข้อมูลป้อนกลับ รวมทั้งข้อร้องเรียนทั้งก่อนและระหว่างประสบการณ์การรับประทานอาหาร แลนด์มาร์คเห็นว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นเรื่องดีเพราะการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ในช่วงเวลานี้อาจเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และที่สำคัญคือ การรักษา ลูกค้า (Customer Retention) รวมทั้งลูกค้าซื้อซ้ำเป็นดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า การแสดงผลลัพธ์สำหรับลูกค้าของภัตตาคารและลูกค้าของบริการจัดเลี้ยง การวัด “การรักษาลูกค้า” เป็นการวัดจำนวนของลูกค้าที่ใช้บริการจัดเลี้ยงและสมาชิก “Our Family” ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับผู้มารับประทานอาหารบ่อย ๆ รวมทั้งเปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่มารับประทานอาหารที่ภัตตาคารหรือใช้บริการจัดเลี้ยงมากกว่า 1 ครั้งในช่วง 12 เดือน การกล่าวถึงในทางที่ดี (Positive Referrals) แสดงจำนวนของการได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดีที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ รวมทั้งเปอร์เซ็นต์ลูกค้าที่ได้รับการแนะนำแล้วเปลี่ยนมาเป็นสมาชิกหรือมาร่วมเป็นสมาชิกโปรแกรม Our Family กลุ่มใหญ่ที่สุดของลูกค้าทั่วไปที่ได้รับการแนะนำมาจากการโฆษณา ขณะที่สมาชิกของ Our Family เป็นผู้แนะนำสมาชิกใหม่ที่มีประสิทธิผลที่สุด ผลของการวิเคราะห์นี้ทำให้มีการเพิ่มสิ่งจูงใจให้สมาชิก Our Family แนะนำลูกค้าเข้ามาในโปรแกรม

JPS ในส่วนของโครงการศึกษา มุ่งเน้นความกระตือรือร้นของนักเรียนสำหรับการเรียนรู้ และการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งของผู้ปกครองและชุมชน เช่น การปรับปรุงการเรียนวิชา คณิตศาสตร์ช่วยเพิ่มอัตราความสำเร็จ โดยมี Program เพื่อเตรียมทักษะและแนวคิดสำหรับ พื้นฐานก่อนเรียนวิชาพีชคณิตศาสตร์และวิชาพีชคณิตศาสตร์ แสดงความกระตือรือร้นต่อวิชา คณิตศาสตร์ ด้วยการปรับปรุงคะแนนทดสอบก่อนและหลัง รวมถึงมีการวัดระดับความพึงพอใจ ของนักเรียน และอัตราการออกจากโรงเรียนกลางคัน มีตัวชี้วัดความพึงพอใจ: การโทรเข้าสายด่วนที่ลดลง และการวัดคุณค่าจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง และความภาคภูมิใจโดยใช้จำนวนประชากร

และนักเรียนเพิ่มสูงขึ้นในเมืองของ Jenks และการเพิ่มขึ้นของโปรแกรมอาสาสมัครช่วยเหลือชุมชน

ความพึงพอใจของลูกค้าของ SFF โดยการเปรียบเทียบกับการรักษาระดับความพึงพอใจจากผู้ได้รับรางวัล Baldrige ทั้งสามแห่งซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้า และมีดัชนีชี้วัดจำนวนวันที่ใช้ในการแก้ปัญหาจากคำตำหนิของลูกค้า, ตัวชี้วัด “จำนวนวันที่ใช้ในการแก้ปัญหา” ปรับปรุงดีขึ้น, ขณะที่ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการด้านเทคนิคก็เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

หมายเหตุ: รายละเอียดในหมวดที่ 7 ข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ของทั้ง 3 องค์กร แสดงในภาคผนวก ง ในส่วนกรณีศึกษาหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

❖ ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ

LMD Landmark Dining, Inc. นำโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งเน้นที่ใช้ระบบข้อมูลการขาย ณ จุดขาย (Point of Sale - POS) ของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นระบบไร้สายที่เรียกว่า Foodtrak ระบบนี้อำนวยความสะดวกการสำรองที่นั่งและการสั่งอาหาร, การจัดการสินค้าคงคลัง, การจัดการสารสนเทศลูกค้า, การจัดทำเมนู, การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน, การตรวจสอบด้านเวลาและการเข้าทำงาน, การจัดตารางเวลา, การจัดการข้อมูล, และการจัดการสถานที่จัดเก็บวัตถุดิบ ซึ่งทำให้เห็นถึงการดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กรซึ่งเข้าสู่หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นอกจากนี้การเยี่ยมชมองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige เพื่อการจัดการระดับเทียบเคียง (Benchmarking) แลนด์มาร์คได้ขยายความสามารถของระบบเพื่อให้สามารถติดตามสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อให้สามารถจัดการบริการตามความต้องการของลูกค้า

JPS เป็นผู้ดำเนินการนำเครื่องมือเทคโนโลยีและการประสานเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตรมาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดสื่อแสดงความคาดหวังในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ห้องเรียนประกอบด้วยโทรศัพท์, โทรทัศน์, และ VCRs แต่ละแห่งยังมีเครื่องมือเสริมเทคโนโลยี เช่น กล้อง, เครื่องบันทึก โปรแกรม Edline and Discovery โปรแกรมนี้ช่วยให้นักเรียนและผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลเรื่องความก้าวหน้าของนักเรียนได้โดยทันที นักเรียน, ผู้ปกครอง และอาจารย์ใช้ Edline เพื่อติดต่อสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความก้าวหน้าของนักเรียน และอีเมลทำให้อาจารย์และผู้ปกครองติดต่อสื่อสารกันได้ทุกวัน โปรแกรมเหล่านี้ช่วยยกระดับการสื่อสารระหว่างโรงเรียนและบ้านในแง่ของการให้เกรด, การบ้าน, และวาระต่าง ๆ สถิติโอบันที่วิดีโอของโรงเรียนมัธยมต้นและมัธยมปลายช่วยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ผลิตและกำกับรายการข่าวของตนเอง อาจารย์และผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ จะ

เห็นได้ว่า JPS นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและมีการเก็บข้อมูลเพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดเวลา ซึ่งข้อมูลทั้งหมดถูกดำเนินการโดยเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 4 อย่างเป็นระบบ

SFFจัดเตรียมหมายเลขโทรศัพท์ “800” และเว็บไซต์สำหรับให้บริการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, ฝ่ายขาย, และฝ่ายสนับสนุนทางเทคนิค, และ QA: 1-800-USAEGGS; www.usaeggs.com ความต้องการการติดต่อลูกค้าถูกแสดงโดยการติดต่อสื่อสารหลักซึ่งถูกจัดให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประชุม, อีเมล, รายการจัดจำหน่ายอิเล็กทรอนิกส์, การติดต่อทางโทรศัพท์และการฝากข้อความเสียง, ข้อมูลจำเพาะที่ถูกเขียน, ขั้นตอนที่ถูกเขียน, และการแบ่งปันฐานข้อมูล ประเภทของเครื่องมือและเทคโนโลยีหลักที่ใช้ได้แก่ การพาสเจอร์ไรส์, การผสมให้เป็นเนื้อเดียวกัน (homogenization), การประกอบอาหารด้วยการบีบอัดขึ้นรูป, การประกอบอาหารด้วยไอน้ำและการทำให้แห้ง, การแช่แข็งด้วยเครื่องจักรที่อุณหภูมิต่ำมาก, รูปแบบหีบห่อบรรจุภัณฑ์และสภาพแวดล้อมรวมถึงบรรจุภัณฑ์ที่ถูกปรับเปลี่ยนบรรยากาศ (modified atmosphere packaging -MAP) ซึ่งมีการเชื่อมโยงสู่หมวดที่ 4 ถึงการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและความพึงพอใจจะถูกเก็บไว้และสะท้อนกลับสู่ระบบผู้นำและเพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process -SPP) ต่อไป

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 องค์การได้นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมและให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

❖ ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กรซึ่ง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ(Integration) เช่น **LMD Landmark Dining, Inc.** มีรูปแบบที่ทำให้เห็นความสอดคล้องของเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรได้โดยง่าย ในการปรับปรุง Strategy Matrixได้มีการผนวกแนวคิดเรื่องแนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ (A-D-L-I) และเชื่อมโยงข้ามหมวด แสดงใน **ตารางที่ ค.3 ตารางการเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc. ในหน้าที่ 146**

JPS ผู้นำอาวุโสของ JPS ใช้กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับรองความก้าวหน้าในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)เป้าหมาย ผู้บริหารงานพัฒนาเป้าหมายของ

พื้นที่การศึกษาหรือแผนก ที่จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายของเขต, เครื่องมือหลัก (วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์), แก่นสำคัญ, คุณค่าหลัก, ภารกิจ, และคติพจน์ (วิสัยทัศน์) พนักงานที่ผ่านการทดลองงานอื่น ๆ ทั้งหมด พัฒนาอย่างน้อย 1 เป้าหมายทางวิชาชีพซึ่งจะช่วยสนับสนุนเป้าหมายของเขต แสดงในภาพที่ ค.4 กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง JPS ในหน้าที่ 149 แสดงให้เห็นการวางแผนส่วนหน้าที่สำคัญ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าดำเนินการทบทวนประเมินการปฏิบัติงานในเรื่องความก้าวหน้าที่สุดตรงกับเป้าหมาย ผู้บริหารแต่ละคนและเจ้าหน้าที่ต่างแบ่งปันข้อมูล, ตัวอย่าง, และรายงานด้วยวาจาในเรื่องความสำเร็จและขอบเขตการให้ความสนใจที่สุดตรงกับโรงเรียน, แผนก, หรือชั้นเรียน

SFF สร้างสมดุลให้กับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายได้ ในการจัดตั้งและการสื่อสารอุดมการณ์หลักของ SFF (ค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก), และพันธกิจ, จัดตั้งและสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวและความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน, รักษาการควบคุมการมองข้ามอย่างมีประสิทธิภาพ, เฝ้าติดตามและแนะนำการปฏิบัติงาน, ส่งเสริมความรับผิดชอบ, ความผูกพัน, และนวัตกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง, และประเมินและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจทั้งหมด โดยมุ่งเน้นองค์กรไปที่จุดประสงค์หลัก, ค่านิยมหลัก, และภาระกิจ และโดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process -SPP), แผนดำเนินการ และธุรกิจประจำปี, ตัวชี้วัดหลัก (Key Indicators (KI's), กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management Process - PMP) ของแต่ละบุคคล, ภาพที่ ค.5 แสดงระบบความเป็นผู้นำ เพื่อทำให้นับใจถึงการจัดระเบียบที่ยั่งยืนและการผสมผสานกับของทุกกิจกรรมทางธุรกิจดังที่ SFF ได้ติดตามวิสัยทัศน์ระยะยาว

ภาพที่ ค.5
ระบบความเป็นผู้นำ SFF

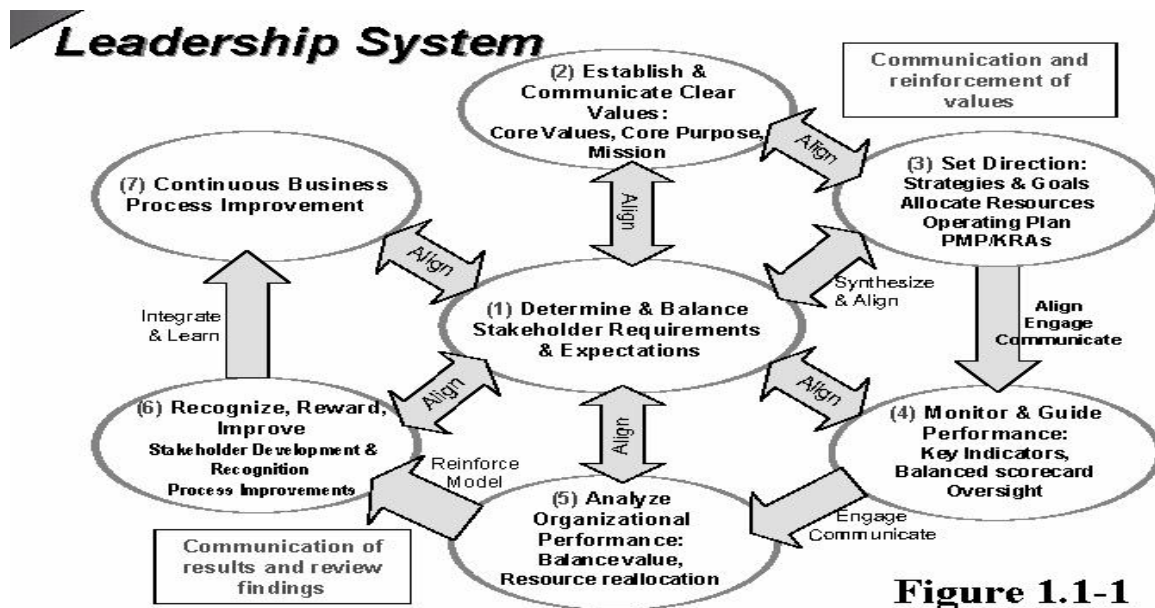


Figure 1.1-1

ระบบความเป็นผู้นำมี 7 ขั้นตอนดังนี้

- (1) พิจารณาและสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง
ลูกศร align = จัดให้เป็นแนวเดียวกัน, ลูกศรไปข้อ 3 = สังเคราะห์และจัดให้เป็นแนวเดียวกัน
- (2) จัดตั้งและสื่อสารคุณค่าที่ชัดเจน: ค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก, และภารกิจ

การสื่อสารและการสนับสนุนคุณค่า

- (3) กำหนดทิศทาง: ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย, จัดเตรียมทรัพยากร, แผนการดำเนินการ, จัดการสื่อสารที่มีส่วนร่วม
- (4) เฝ้าติดตามและแนะนำการปฏิบัติงาน: ตัวบ่งชี้หลัก, การบังคับบัญชา balanced scorecard

การสื่อสารที่มีส่วนร่วม

- (5) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานองค์กร: คุณค่าที่สมดุล, การจัดเตรียมทรัพยากร, แม่แบบการสนับสนุน

การสื่อสารถึงผลงานและทบทวนสิ่งที่พบ

- (6) ตระหนัก, ให้รางวัล, พัฒนา: การรับรู้และการพัฒนาผู้เกี่ยวข้อง, กระบวนการพัฒนา

ผสมผสานและเรียนรู้

(7) การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

SFF ทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจและบรรลุความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก (ขั้นที่ 1) ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดถูกอบรมเรื่อง อุดมการณ์หลัก ของ SFF และกฎของความเป็นจริงด้านคุณภาพ 4 ประการ (ขั้นที่2) แนวคิดเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในทุกระดับของการบริหารเพื่อส่งเสริมการวางแผนทิศทางของ SFF, ความคาดหวังและเป้าหมายยุทธศาสตร์ ด้วยแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานด้วย balanced scorecard (ขั้นที่ 3 และ 4)

ผู้นำ SFF ใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management Process (PMP) และการทบทวนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลระหว่างดำเนินงานและรายปี เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างผลการปฏิบัติงานอย่างสูงในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง (ขั้นที่ 3 และ 6)

อีกหนึ่งองค์ประกอบของการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์องค์กร, การเรียนรู้, การพัฒนา, ความฉับไว, และนวัตกรรม คือการประเมินและปรับปรุงระบบความเป็นผู้นำของตัวเองอย่างต่อเนื่อง การสำรวจผู้เกี่ยวข้องประจำปีได้จับเอาการตอบสนองในเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนบุคคล, สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, กระบวนการสื่อสารองค์กร, ความเข้าใจเป้าหมาย SFF และการตระหนักถึงแรงสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เกี่ยวข้อง คณะกรรมการบริหาร Management Committee (MC) ใช้การสำรวจผลสะท้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของพวกเขา (ขั้นที่ 6 และ 7)

นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงที่ได้แสดงไว้ในปัจจัยที่ 5, 6 และ 7 ถึงการเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 6 (กระบวนการบริหาร) ,หมวดที่7(ผลลัพธ์การดำเนินการ) และ หมวดที่4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)ตามลำดับ

ตารางที่ ค.3

การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

วิสัยทัศน์: ได้รับการยอมรับว่าเป็น 1 ใน 10 ของประสบการณ์ในการรับประทานอาหารในเมืองที่เราดำเนินธุรกิจทุกปี เพราะอาหารเยี่ยมและประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์						
พันธกิจ: ภัตตาคารแลนด์มาร์คเป็นประสบการณ์ด้านภัตตาคารที่ล้ำเลิศสำหรับลูกค้าของเรา ด้วยการมุ่งเน้นรสชาติอาหารที่เป็นเลิศ บรรยากาศแห่งประวัติศาสตร์ การบริการที่เหนือชั้น และการมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรของเรา เราเป็นภัตตาคารที่ปัจเจกชน ครอบครัว และธุรกิจ เลือกสรรแล้ว เราเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของชุมชน ด้วยบริการและการอนุรักษ์อาคารที่มีความสำคัญ						
ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน	- การออกแบบเมนูใหม่ - รายการเมนูสุขภาพ	- การจดจำชื่อ - คุณค่าต่อดอลลาร์	การใช้พื้นที่เหนือชั้น	บริการที่เหนือชั้น	การปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การมีส่วนร่วมของชุมชน
ค่านิยม	- อาหารรสเลิศ - นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ	- อาหารรสเลิศ - นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - ความสนุกสนาน	- นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์	- ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า - การพัฒนาบุคลากร จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความมีศักดิ์ศรี - วัฒนธรรมแบบครอบครัวด้วยการทำงานเป็นทีม - ความสนุกสนาน	ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า	- การสร้างสรรค์ชุมชน - การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์ - การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

A	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OECSPM	OEC S	O E S P	O E C	O E C	O E M
	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ทั้งหมด	ทั้งหมด	ทั้งหมด	1,2,3	2,3,4,8	1,2,3
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	2.เพิ่มศักยภาพผลิตภัณฑ์และบริการ	1.รักษาสถานะความเป็นภัตตาคารที่เลือกสรรแล้ว	3.ทำให้ผลการดำเนินการด้านการเงินยั่งยืน	4.เป็นนายจ้างที่พนักงานเลือกแล้ว	5.ยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน	6.ดำเนินโปรแกรมการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง
	แผนปฏิบัติการระยะยาว	ดำเนินการติดตามผลต่อไป	ติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาลูกค้า	สร้างนวัตกรรมในการใช้พื้นที่	ยกระดับความภักดีของพนักงาน วัฒนธรรมครอบครัว และการทำงานเป็นทีม	ทบทวนปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า	•สนับสนุนคนเร็วร้อน •สนับสนุนคนที่มีปัญหาทางร่างกายและจิตใจ •การส่งเสริมอาชีพ •วิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

O=เจ้าของ (Owners) E= พนักงาน (Employees) C=ลูกค้า (Customers) S= ผู้ส่งมอบ (Suppliers) P=คู่ค้า (Partners) M=ชุมชน (Community)

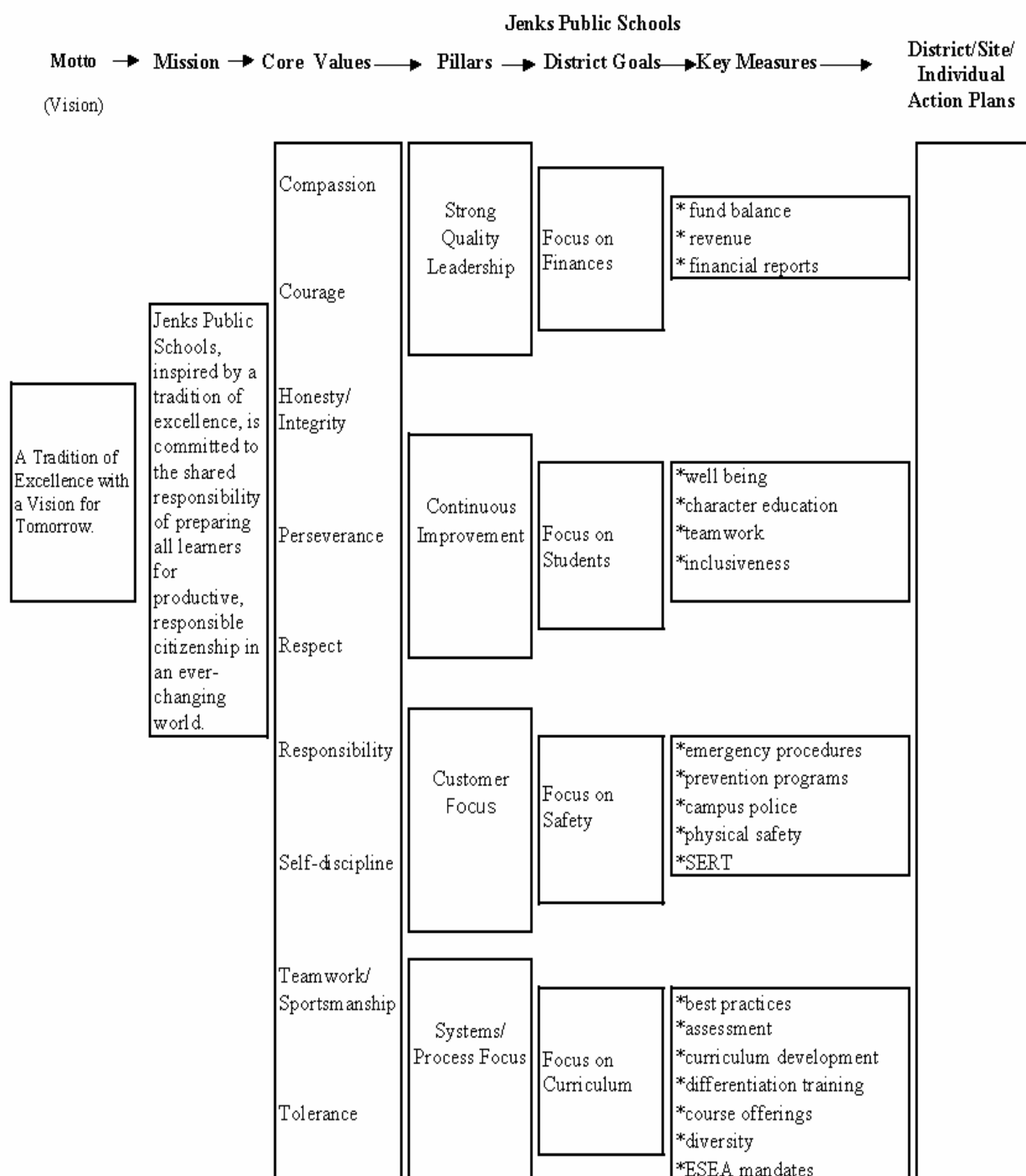
ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 1=การขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 2=การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น 3=การมีพนักงานที่มีทักษะและมีแรงจูงใจ 4=ผู้ประกอบการมีรายได้ที่สามารถใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและความต้องการในด้านความสะดวกและสังคม 5=ผู้ประกอบการมีสนิยมนด้านรสชาติสูง 6=การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุของผู้บริโภค 7=การให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องสุขภาพและโภชนาการ 8=ผลกระทบจากภาครัฐรุนแรงขึ้นเนื่องจากกฎระเบียบและข้อบังคับ

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

D	แผนปฏิบัติการระยะสั้น	ขยายบริการอาหารกล่อง, บริการจัดเลี้ยง และนำออกจากร้านไปรับประทานที่อื่น	ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า	- ปรับปรุงการใช้พื้นที่จอดรถ - สร้างครัวเปิดที่โล่งที่คิบเปอร์	- เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน - ให้การแนะนำเรื่องจริยธรรมอย่างใกล้ชิด - ว่าจ้างและอบรมพนักงานที่ร้านขายของที่ระลึก - จัดงานเลี้ยงวันเกิด	- ทบทวนปรับปรุงกระบวนการ - ปรับปรุงการฝึกอบรมด้านการบริการและการติดต่อลูกค้า - จัดทำการตรวจสอบล่วงหน้าโดยนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน	- บริจาคอาหารค่ำในวันหยุด - ว่าจ้างคนที่มีปัญหาทางร่างกายและจิตใจ - ส่งเสริมภัตตาคารในอนาคต - เปิดภัตตาคารในวิทยาลัยตรวจสอบด้านการเงิน
I	ผลลัพธ์การดำเนินการ	ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	การมุ่งเน้นลูกค้า	การเงินและตลาด	ทรัพยากรบุคคล	ประสิทธิผลขององค์กร	ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม
L	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ การออกแบบเมนูใหม่ การจดจำชื่อ/คุณค่าต่อดอลล่าห์ การใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า บริการที่เหนือชั้น การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ การมีส่วนร่วมของชุมชน						

ภาพที่ ค.4
กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Jenks Public Schools



ตารางที่ ค.4

วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งประสบการณ์

การรับประทานอาหารเช้าของลูกค้า

Voices	ก่อนประสบการณ์ รับประทานอาหารเช้า	ระหว่างประสบการณ์ รับประทานอาหารเช้า	หลังประสบการณ์ รับประทานอาหารเช้า
Voice of Experience	• สิ่งตีพิมพ์ / เว็บไซต์ของอุตสาหกรรม (O) • ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญของอุตสาหกรรม (O) • การประชุมของอุตสาหกรรม (O) • ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา, ที่ปรึกษา (O) • สมาคม Secret Diners (A) • อัตราความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง (A)	• การเยี่ยมชมของคณะกรรมการที่ปรึกษา (Q) • การเยี่ยมชมของเจ้าของภัตตาคาร (O) • การเยี่ยมชมสาขาของเราโดยผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมและตลาด (O)	• คณะกรรมการที่ปรึกษา (Q) • งาน (Event) ที่ร่วมมือกับชุมชน (O) • ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมและตลาด (O) • สิ่งตีพิมพ์ของอุตสาหกรรม (M)
Voice of Customer	• งานวิจัยของสถาบันการศึกษาและอุตสาหกรรม (O) • การสอบถามผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (D) • การสอบถามถึงการกล่าวถึงของลูกค้า (D) • การวิเคราะห์กลุ่ม Our Family (D) • จำนวนการเยี่ยมชมเว็บไซต์, อี-เมลล์ (D) • แหล่งที่มาของการกล่าวถึง (D) • โฟกัสกรุ๊ปตลาดท้องถิ่น (Q) • การสำรวจตลาดท้องถิ่นโดยองค์กรอิสระ (A)	• แบบสำรวจระหว่างให้บริการของพนักงานเสิร์ฟ (T) • แบบฟอร์ม "Dear Dudley" (T) • การบันทึกข้อมูลใน Foodtrack (T) • การติดตามผลในทันทีจากลูกค้า (T) • ประเด็นเกี่ยวกับการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	• แบบสำรวจบนเว็บไซต์ (D) • อี-เมลล์ขอร้องเรียนบนเว็บไซต์ (D) • การโทรศัพท์ไปยังผู้ที่มีข้อร้องเรียนทุกคนภายใน 24 ชั่วโมง (D) • แบบฟอร์ม "Dear Dudley" (D) • การติดตามผลจากเจ้าของภัตตาคาร (W) • แบบสำรวจการติดตามผลภายใน 30 วัน (M) • โฟกัสกรุ๊ป (Q) • แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (A)

ตารางที่ ค.4 (ต่อ)

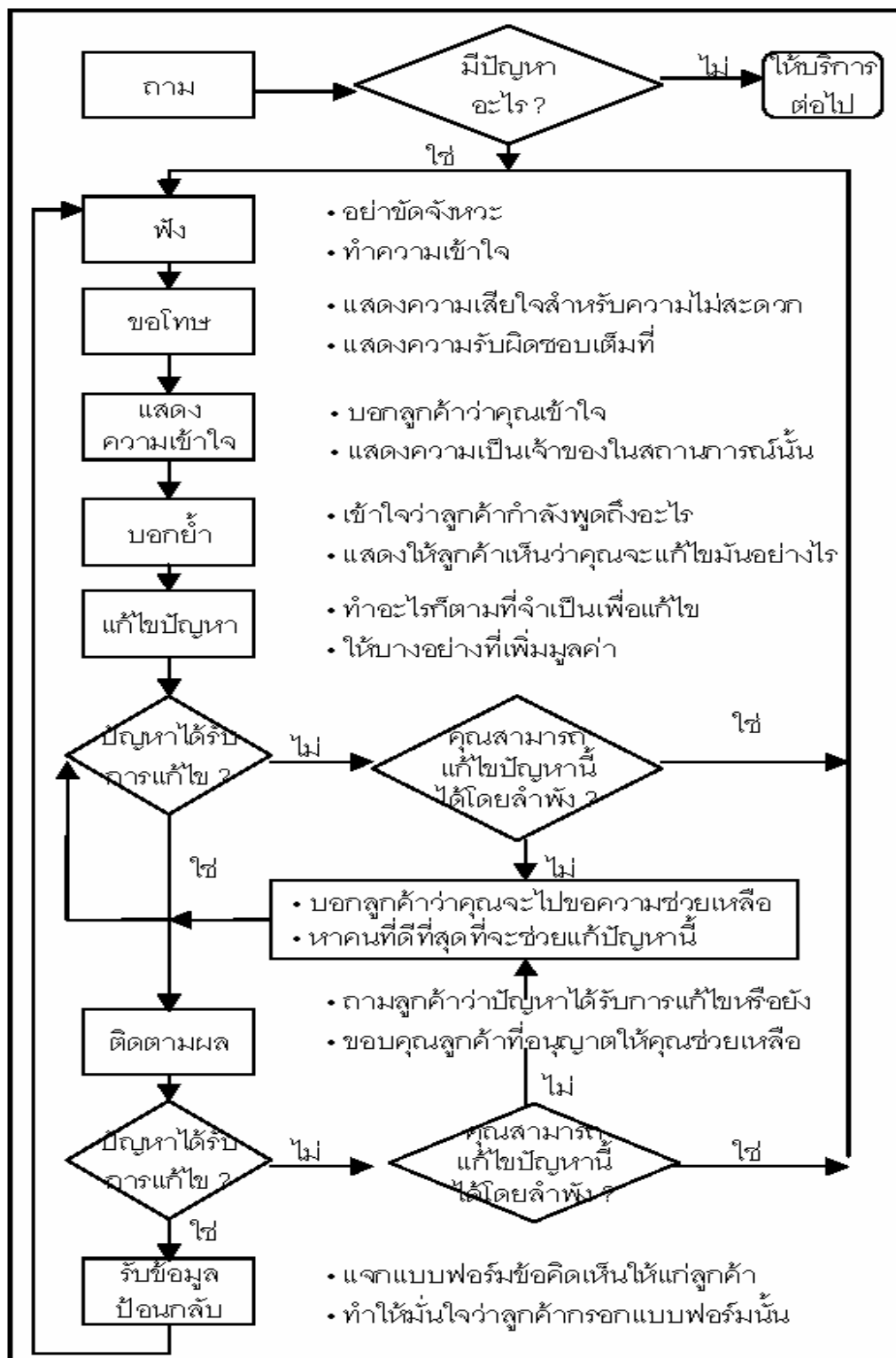
วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งประสบการณ์

การรับประทานอาหารของลูกค้า

Voices	ก่อนประสบการณ์ รับประทานอาหาร	ระหว่างประสบการณ์ รับประทานอาหาร	หลังประสบการณ์ รับประทานอาหาร
Voice of Server	ข้อมูลจากพนักงานในเรื่อง • คุณภาพของอาหาร (S) • การออกแบบเมนู, เนื้อหา, ฯลฯ (M) • ความต้องการในการฝึกอบรม, การจัดส่ง (Q) • การยกย่องชมเชย / คำตอบแทน (Q) • กระบวนการสรรหา / การว่าจ้าง (Q) • การปรับปรุงการให้บริการ (Q) • การออกแบบงานและกระบวนการ (A)	• พฤติกรรมของลูกค้า (T) • ข้อคิดเห็นของลูกค้า (T) • คำตอบของลูกค้าต่อคำถามของพนักงาน (T) • การเยี่ยมเยียนของพ่อครัวตามโต๊ะต่าง ๆ (S) • การเยี่ยมเยียนของพ่อครัวตามโต๊ะต่าง ๆ (S) • ผู้จัดการกะเยี่ยมเยียนตามโต๊ะต่าง ๆ (S) • เจ้าของภัตตาคารเยี่ยมเยียนตามโต๊ะต่าง ๆ (S) • ข้อร้องเรียนของพนักงานเสิร์ฟ (S)	• ข้อร้องเรียนของพนักงานเสิร์ฟ (T) • การประชุมพนักงานเสิร์ฟ (W) • การประชุมพนักงานในครัว (W) • การประชุมผู้จัดการกะและสถานที่รายเดือน (M) • แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (A)
Voice of Process	• ความต้องการของลูกค้า (O) • มาตรฐานการออกแบบกระบวนการ (T) • แผนการวัดกระบวนการ (T) • กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	• ระยะเวลารอ (S) • คุณภาพอาหาร (S) • คุณภาพการให้บริการ (S) • กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	• ผลลัพธ์ของกระบวนการ (M) • การปรับปรุงกระบวนการ (Q) • การแบ่งปันความรู้ (Q) • อัตราการปรับปรุง (A) • กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)
O = ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing) T = ตามธุรกรรม (Transaction) S = ต่อกะ (Shift) D = รายวัน (Daily)		W = รายสัปดาห์ (Weekly) M = รายเดือน (Monthly) Q = รายไตรมาส (Quarterly) A = รายปี (Annually)	

ภาพที่ ค.5

กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการบริการ (Service Recovery Process)



ผลการวิเคราะห์ แนวทาง-การปฏิบัติ เปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งตามเกณฑ์ข้อที่ 3.1

ตารางที่ 1 (3.1 a1-การจำแนกลูกค้าและตลาด)

Item: 3.1 a1	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,12,15	1, 12, 14, 18, 19	1,6,12
Methods	กระบวนการจำแนกลูกค้า	จำแนกตามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการของนักเรียน	จำแนกตามอุตสาหกรรมการแปรรูปไข่
Systematic Approach (A)	จำแนกตามผลิตภัณฑ์และการบริการ ,ตลาด , ราคา และกลุ่มลูกค้าที่แสดงในรูป P.1-4 ในLMD Case Study อย่างชัดเจน	แบ่งโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของเขตได้แก่นักเรียน, พนักงาน, ผู้ปกครอง, และชุมชน ซึ่งครอบคลุม JPSF และสถาบันการศึกษาที่สูงขึ้น และกลุ่มนักเรียนจะแสดงตนด้วยบัตรของทางเขตที่จัดนักเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ	ใช้แนวคิดของอุตสาหกรรมการแปรรูปไข่เพื่อผลิตตามประเภทรายการต่อไปนี้ ● เพิ่มมูลค่า (ที่ SFF ดำเนินการ) ● การบริโภคแบบแห้ง/ทันที ● เครื่องอุปโภคบริโภค
Extent of Deployment (D)	ได้ทำการจำแนกลูกค้าและกลุ่มลูกค้าตามความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า	มีการเปิดสอนวิชาเช่น เต้นรำ, หมากรุก, ว่ายน้ำ, และการขับขี ให้แก่เด็กที่อาศัยอยู่ในเขตหรืออยู่รอบ ๆ ชุมชน JPS ให้บริการนักเรียนทุกคนที่อาศัยอยู่ในเขตโดยเปิดให้บริการการประเมินด้วยมาตรฐานเดียวกันกับนักเรียนของเขตโดยไม่ต้องไม่เสียค่าใช้จ่าย	ฝ่ายขายและตลาดใช้แนวคิดของอุตสาหกรรมที่ให้บริการด้านอาหารกับการแบ่งส่วนตลาด และมุ่งเน้นที่จะทำความเข้าใจอย่างเต็มที่กับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตของตลาดส่วนเป้าหมายและของลูกค้า
Systematic Improvements (L)	-	-	ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลความเติบโตด้านการขายของบัญชีลูกค้าหลักถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ โดยผู้เกี่ยวข้องด้านการขายและการตลาด, เป็นรายสัปดาห์และรายเดือนโดย Management Committee (MC), และเป็นรายไตรมาสโดย The Business Leadership Team(BLT)
Alignment & Integration (I)	-	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	ควรระบุถึงลูกค้าของคู่แข่งที่สำคัญที่ชัดเจน เพื่อให้เห็นถึงความเหมือนและต่างกันระหว่างกลุ่มลูกค้าของแลนมาร์คและกลุ่มลูกค้าของคู่แข่ง และเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวโน้มตลาดในอนาคต	ควรระบุถึงวิธีการนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้า และตลาดอื่นๆที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาเพื่อชี้ให้เห็นถึงความต้องการของกลุ่มตลาดได้ชัดเจนและ สามารถวิเคราะห์แนวโน้มตลาดในอนาคตได้	ควรมีวิธีการในการนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้า และตลาดอื่นๆที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณา

ตารางที่ 2 (3.1 a2-การรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้า)

Item: 3.1 a2	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,7,12,15,22	12,16,26, 27	2,6,12,19
Methods	360 Voice System	วิธีการที่หลากหลายเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง(ตาราง 3.1-1 ใน JPS Application Summary)	การพิจารณาถึงความต้องการในปัจจุบันและอนาคต
Systematic Approach (A)	ความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด (Voice of Experience) เสียงจากประสบการณ์(Voice of the Customer) จากลูกค้า(Voice of the Server)จากพนักงานเสิร์ฟ (Voice of the Process)และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ	- ใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อฟังและเรียนรู้จากผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่าง ๆ ซึ่งมีการใช้วิธีหลากหลายของแต่ละผู้เกี่ยวข้องดังนี้; นักเรียน, พนักงาน, ผู้ปกครอง และ สมาชิกชุมชน - ทีมความเป็นผู้นำของแต่ละโรงเรียนใช้วิธีการมากมายเพื่อเก็บข้อมูลและนำไปพัฒนา Comprehensive Local Education Plan (CLEP) แต่ละ CLEP มีกระบวนการ PDSA ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง	- มีการพิจารณาถึงความต้องการในปัจจุบันและอนาคต เป็นกระบวนการที่ดำเนินต่อเนื่องซึ่งเกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย , ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, ฝ่ายพัฒนาสินค้า, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่าย R&D, ฝ่ายบริการด้านเทคนิค, และฝ่ายจัดจำหน่าย - ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าถูกแสดงผ่านการเข้าถึงและการมีความสัมพันธ์กับพนักงานในทุกระดับ
Extent of Deployment (D)	บอกแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติทั้ง 4 Voice ได้ชัดเจน	มีการนำข้อมูลจากนักเรียนในอดีต, ปัจจุบันและอนาคต เพื่อวางแผนการให้บริการการศึกษา, ขยายโปรแกรมการศึกษา, และพัฒนาบริการ มีการประเมินในตอนจบของการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, การทำงานของคณะกรรมการเขต, และหลักสูตรการศึกษาของชุมชน เพื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ	-
Systematic Improvements (L)	มีทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอริกซึ่งเป็นรูปแบบ PDCA	-	-
Alignment & Integration (I)	ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	-	-	ควรกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)

ตารางที่ 3 (3.1 a3-การทำให้การรับฟังและเรียนรู้ทันสมัย)

Item: 3.1 a3	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	12,15,29	26,19,14	12,20
Methods	กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ทิม	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	การทบทวนผลความเติบโตด้านการขาย
Systematic Approach (A)	มีการใช้กระบวนการประเมินและปรับปรุงตามแนวทางไดเนอร์ ทุกๆปี	ใช้แม่แบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาการใช้งานวิธีการ ฟังและการเรียนรู้อย่างเต็มที่ด้วยการแนะแนวและบริการทางการศึกษาที่จำเป็น	ส่วนแบ่งทางการตลาดและผลความเติบโตด้านการขายของบัญชี ลูกค้าหลักถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ โดยผู้เกี่ยวข้องด้านการขายและการตลาด, เป็นรายสัปดาห์และรายเดือนโดย Management Committee (MC), และเป็นรายไตรมาสโดย The Business Leadership Team(BLT)
Extent of Deployment (D)	มีการสำรวจความพึงพอใจตลอดทั้งปี มีการเปรียบเทียบและเรียนรู้กับผู้ที่ได้รางวัล และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสังคมตลอดเวลา	มีการทบทวนข้อมูลของชุมชน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากรและการย้ายถิ่นที่อยู่ หลักสูตร, การสอน, การประเมิน, และระบบสภาพโรงเรียนเป็นเครื่องมือตอบว่าอะไรที่ได้เรียนรู้จากการวิเคราะห์ของเราและแบ่งปันไปทั่วเขตอย่างเหมาะสม	-
Systematic Improvements (L)	มีการเรียนรู้และปรับปรุงในการวางแผนกลยุทธ์กับไดเนอร์ทิม มีการป้อนกลับและประเมินตนเองด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ	-	-
Alignment & Integration (I)	-	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	-	-	ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม ลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 4 (3.2 a1-การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า)

Item: 3.2 a1	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,25,29	19,26,16	2,12,16,22
Methods	การสร้างการรับรู้โดยใช้สื่อ	กระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องสร้างสายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง	แนวคิดเชิงระบบ
Systematic Approach (A)	- มีการใช้สื่อต่างๆในการเผยแพร่ชื่อเสียงและบริการที่โดดเด่น - มีการใช้โปรแกรม Our Family เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้ามาทานอาหารได้มากขึ้น	- JPSใช้กระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องสร้างสายสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อดึงดูดและรักษานักเรียน, เพื่อปรับปรุงการแสดงผลของนักเรียน, และเพื่อส่งเสริมหุ้นส่วนที่มีอยู่และรายใหม่ ๆ - มี Jenk Public School Foundation (JPSF) ช่วยทำให้การสนับสนุนทางการเงิน และให้บริการเป็นสะพานเชื่อมนักเรียน, ผู้ปกครอง, อาจารย์, ผู้บริหาร, และ BOE	ตัวแทนฝ่ายขายเตรียมพื้นฐานเพื่อการพัฒนาสายสัมพันธ์อันใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการธุรกิจของ SFF และใช้ความรู้เหล่านี้ในการพิจารณาวิธีการที่ดีที่สุดในการนำคุณค่าสู่ลูกค้า
Extent of Deployment (D)	- ใช้สื่อต่างเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า - มีการให้สิทธิพิเศษสำหรับสมาชิก Our Family และให้ลูกค้าใช้บริการผ่านระบบออนไลน์ซึ่งสามารถรู้ถึงข้อมูลแต่ละคนว่าชอบอะไรนอกจากนี้ มีการแสดงคะแนนความพึงพอใจ ข้อร้องเรียน และความต้องการพิเศษต่างๆ	- แสดงให้เห็นถึงการจัดตั้งรูปแบบความเป็นหุ้นส่วน ดังเช่น เป๊ปซี่เป็นหุ้นส่วนระยะยาวและบริจาคเงินมากกว่า \$350000, สินค้ากว่า 700 อย่าง, และbannerให้ข่าวสาร 50 ป้ายทุกปี - นักเรียนและพนักงานส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ใหม่ ๆ และอย่างต่อเนื่องผ่านบริการชุมชน ซึ่งปัจจุบันมีโครงการบริการมากกว่า 30 โครงการกำลังดำเนินการอยู่	-
Systematic Improvements (L)	ไดเนอรัทิมมีการปรับปรุงการออกแบบกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าและกระชับความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น	-	-
Alignment & Integration (I)	-	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	การสนับสนุนลูกค้ายังไม่ครบกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มลูกค้า ที่มีการจัดโปรแกรมมีเพียงกลุ่มที่มาทานที่ร้านเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มที่ ซื้อกลับบ้าน และกลุ่มที่ Delivery	-	ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 5 (3.2 a3-กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน)

Item: 3.2 a3	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	29,31,32	2,12,26,27	12,18,22
Methods	กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (รูป 3.2-2 ใน LMD Case Study)	กระบวนการจัดการคำร้องเรียน	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และระบบฐานข้อมูล
Systematic Approach (A)	- มีการนำกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการมาใช้ ซึ่งสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนได้ทันที - มีการยกย่องชมเชยระหว่างการประชุม การแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการที่โดดเด่นจะรับรางวัล มีการตีพิมพ์เพื่อสื่อสารภายในและเก็บรวบรวมเป็นอย่างดี	ขั้นตอนกระบวนการจัดการคำร้องเรียนมี 5 ขั้นตอนตั้งขึ้นโดย BOE ขั้นตอนนี้ได้มอบอำนาจให้แก่พนักงานทุกคนเพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาจะถูกแก้ไขได้ในระดับที่ต่ำที่สุด	คำตำหนิจากลูกค้าอาจได้รับโดยพนักงานคนใดคนหนึ่ง ที่ติดต่อกับลูกค้า คำตำหนิต่าง ๆ คำจะถูกส่งต่อไปยังตัวแทนฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อใส่เข้าสู่ระบบฐานข้อมูลทันทีที่ได้รับ
Extent of Deployment (D)	- อธิบายถึงวิธีการทำงานในกระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดรวมถึงการส่งเสริมเกิดการซื้อซ้ำ และมีการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคน - มีการใช้เครื่องมือแบบสำรวจต่าง ๆ เพื่อช่วยในการบูรณาการข้อมูลสะดวกยิ่งขึ้น เช่น แผนผังPareto , แผนผังก้างปลา, และหาค่าสหสัมพันธ์	ผลสะท้อนกลับและคำร้องเรียนถูกนำเข้าสู่ที่ประชุมและวิเคราะห์เพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งเขต	รายงานจากฐานข้อมูลถูกแจกจ่ายโดยฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์เพื่อมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการติดตามและแก้ไขโดยด่วน
Systematic Improvements (L)	ในช่วงการอบรมพนักงานใหม่ มีการสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิด และถูกสังเกตการณ์ติดต่อกับลูกค้าเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ตอนปฏิบัติงานจริงและเพื่อประเมินปรับปรุงความชำนาญ	- คณะผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะเพื่อจำแนกว่ากรณีดังกล่าวเป็นเครื่องชี้วัดปัญหาของระบบหรือปัญหาส่วนบุคคล - คณะผู้บริหารพิจารณากรณีเพื่อค้นหาต้นตอของปัญหาและใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อการปรับปรุง	วิธีการบริหารคำติชมจากลูกค้าจะถูกประเมินและปรับปรุงหลายรอบโดยทีมงานข้ามตำแหน่ง
Alignment & Integration (I)	มีการนำผลจากการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้ในการระบุแนวโน้มสาเหตุและผลกระทบรวมถึงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ด้านการตลาด การแบ่งส่วนตลาด และข้อกำหนดลูกค้า	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	-	-	ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 6 (3.2 b1-การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า)

Item: 3.2 b1	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	25,31,32	9,12,27	16,18
Methods	การประเมินความพึงพอใจ ตามระบบ Voice (รูป 3.1-1 ใน LMD Case Study)	กระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง (ตาราง 3.1-1 ใน JPS Application Summary)	แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า
Systematic Approach (A)	มีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทานอาหาร-และหลังมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร โดยใช้แบบสำรวจหลายรูปแบบ	ใช้วิธีการพิจารณาความพึงพอใจและการสื่อสารหลักในตาราง 3.1-1 และข้อมูลทางสถิติ ในหมวดผลลัพธ์	ประเมินผ่านผลสะท้อนกลับโดยตรงจากแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าอย่างใกล้ชิด
Extent of Deployment (D)	มีแบบสำรวจหลากหลายเข้าถึงทุกสื่อ	เครื่องวัดสามารถจับผลสะท้อนกลับและตอบสนองโดยทันทีผ่านทีม Site Survey Improvement Plan (SSP) เพื่อพัฒนา, นำไปปฏิบัติ, และสร้างแผนปฏิบัติการที่สมบูรณ์	ตัวแทนฝ่ายขายติดตามผลจากลูกค้าเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความพึงพอใจต่อสินค้า, บริการ และความสัมพันธ์
Systematic Improvements (L)	มีการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากความสำคัญและการประเมินความพึงพอใจเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อทำให้เหนือกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง, ผลลัพธ์ของข้อคิดเห็นที่เก็บรวบรวมและวิเคราะห์อยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดกิจกรรมที่มีโอกาสตอบสนองความคาดหวังลูกค้าได้ดีที่สุด	เมื่อแผนปฏิบัติการเสร็จสมบูรณ์ ผลจะถูกวัด, วิเคราะห์, และแบ่งปันกับนักเรียนและผู้อุปถัมภ์ในคอลัมน์ "ตอบผู้อุปถัมภ์" ("Response to Patrons")	-
Alignment & Integration (I)	การออกแบบกระบวนการใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า การจัดการผลการดำเนินการของกระบวนการในขณะเกิดขึ้นจริงและการออกแบบใหม่ / การปรับปรุงกระบวนการระหว่างวงจรการประเมิน	-	-
Opportunity for Improvement (OFI)	-	-	ควรมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า

จากผลการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) รวมถึงการใช้เครื่องมือ A-D-L-I ในการประเมินกระบวนการและการให้คะแนนโดยใช้แนวทางตามตารางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของทั้ง 3 องค์กร สรุปได้ดังนี้

ผลการให้คะแนน หมวด 3
ข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนนของ หมวด	คะแนน (50)
Landmark Dining, Inc.	75	70	65	55	66.25% X 50	32.62
Jenks Public Schools	80	75	55	0	53.75% X 50	26.87
Sunny Fresh Foods, Inc.	75	65	45	0	46.25% X 50	23.12

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด Landmark Dining, Inc. ได้คะแนนสูงสุด เนื่องจากมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทาง (Approach - A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) การเรียนรู้ (Learning - L) และการบูรณาการ (Integration - I) ได้อย่างชัดเจน แต่มีบางข้อที่ไม่มีการระบุถึงลูกค้าของคู่แข่งที่สำคัญ ส่วน Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. มีการบอกแนวทางและ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ค่อนข้างชัดเจน แต่การเรียนรู้ เพื่อไปยังการบูรณาการยังไม่ปรากฏให้เห็น และมีจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงคือ ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ผลการให้คะแนน หมวด 3

ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนนของ หมวด	คะแนน (60)
Landmark Dining, Inc.	80	75	70	50	68.75% X 60	41.25
Jenks Public Schools	85	80	75	0	60% X 60	36
Sunny Fresh Foods, Inc.	75	70	40	0	46.25% X 60	27.75

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อ 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า Landmark Dining, Inc. ตอบเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน มีการยกเหตุการณ์ประกอบและ ใช้ตารางอธิบาย ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ แต่ยังคงขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ยังไม่ครบกลุ่มลูกค้า Jenks Public Schools แสดงแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ ได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แต่ยังคงเพิ่มแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ การตอบเกณฑ์ของ Sunny Fresh Foods, Inc. คล้ายกับข้อ 3.1 คือ ขาดการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

อย่างไรก็ตามคะแนนในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีคะแนนเต็มแค่ (50+60)110 คะแนนซึ่งต้องรวมกับหมวดที่เหลืออีก 6 หมวด ซึ่งคะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน ผลลัพธ์จากคะแนนที่ได้ถือเป็นการประเมินองค์กรของตนเองและการปฏิบัติการ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2548 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กร สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เสริมจุดแข็งและลดข้อบกพร่องของการบริหารจัดการขององค์กร