

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งมีทั้งเกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) และกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในปี 2005 ซึ่งเป็นการสรุปรายงาน (Application Summaries) ของ Landmark Dining, Inc., Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. รวมถึงข้อมูลจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และข้อมูลองค์กรที่เป็นเลิศในด้านการวัด การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ผลความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
2. ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้านการการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ผลการศึกษาวิจัยนี้ จะต้องใช้โครงร่างองค์กรซึ่งเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การปฏิบัติการขององค์กรที่ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งหมด 6 หมวดและผลลัพธ์ในหมวดที่ 7 เรื่องผลลัพธ์ความท้าทาย กลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร โดยเฉพาะหมวด 4 ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่ทำให้การองค์กรมีตัวชี้วัดการจัดการที่มีประสิทธิผล และใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นเป็นแรงผลักดันในการปรับปรุงองค์กรและผลดำเนินงาน ในการศึกษาของทั้ง 3 องค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเพื่อช่วยในการอ้างอิงถึงปัจจัยอ้างอิง (Key Reference) ข้อใดข้อหนึ่งในโครงร่างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตอบเกณฑ์ในข้อนั้นๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งได้แสดงรายละเอียดโครงร่างองค์กรไว้ใน ภาคผนวก ง. แล้ว จึงสามารถศึกษาควบคู่กันไป ซึ่งผลการศึกษาโครงร่างขององค์กรจะแสดงให้เห็นภาพรวมลักษณะขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ระดับองค์กร ความท้าทายต่อองค์กรซึ่งแสดงถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ในการที่ต้องการเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้าเป็นหลัก โดยผู้นำระดับสูงต้องกำหนด

ทิศทางขององค์กร และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคตอย่างต่อเนื่อง บุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการดำเนินงานให้สำเร็จโดยนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีต่อองค์กรอย่างเป็นถาวรต่อไป

4.1 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อองค์กรที่ศึกษา

จากการพิจารณาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สามารถสรุปปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จตามเกณฑ์ในแต่ละข้อได้ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านการวัด การวิเคราะห์

จากเกณฑ์ในหมวดที่ 4 ข้อ 4.1 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรที่ค่าของน้ำหนักคะแนนเป็น 40 คะแนน นั้น จากหัวข้อนี้จะเป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ สารสนเทศในด้านการเลือก และการวัดผลดำเนินงานขององค์กร ที่มีการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ เข้ามาประกอบ เช่น ด้านการเงิน ลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หมวด 7 ซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการกระบวนการที่ดี จึงทำให้ผลการดำเนินงานออกมาดี เพื่อเป็นกระบวนการจัดการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ และเป็นการคาดการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนี้รวดเร็ว หรือสิ่งที่ไม่ได้คาดคิดจากทั้งภายใน หรือภายนอกองค์กร ในด้านการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร และการคัดเลือกตัวชี้วัดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และมีการเปรียบเทียบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กร รวมถึงต้องมีการบริหารข้อมูลและสารสนเทศด้วย โดยสามารถสรุป ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรทั้ง 3 ที่ได้ศึกษา ดังตารางที่ 4.1

ผลของการประเมินได้แสดงในภาคผนวก ค.

ตาราง ที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ด้าน การวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ	ความสอดคล้อง	LMD	JPS	SFF
เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์ • เชื่อมโยงกับ	1,5,8,9,10,11 4.1 ก(1) หมวด 2	1,5, 8,9,10,11 4.1 ก(1) หมวด 2	1,5,8,9,10,11 4.1 ก(1) หมวด 2
สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) และการสื่อสาร	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	1,5,8,9,10,11 4.1 ก(1), 4.2 ก(1)	1,5,8,9,10,11 4.1 ก(1), 4.2 ก(1)	1,5,8,9,10,11 4.1 ก(1), 4.2 ก(1)
วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูลในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์ • เชื่อมโยงกับ	1,5,6,8,9,10,11 4.2 ข(1), 4.2 ข(2) หมวด 2	1,5,8,9,10,11 4.2 ข(1), 4.2 ข(2) หมวด 2	1,5,8,9,10,11 4.2 ข(1), 4.2 ข(2) หมวด 2
การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	1,5,6,8,10 4.1 ก(2)	1,5,6,8,10 4.1 ก(2)	1,5,6,8,10 4.1 ก(2)
การมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูง	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์ • เชื่อมโยงกับ	1,5,8,10,11 4.1 ข(1) โครงร่างองค์กร	1,5,8,10,11 4.1 ข(1) โครงร่างองค์กร	1,5,8,10,11 4.1 ข(1) โครงร่างองค์กร

หมายเหตุ : LMD = Landmark Dining, Inc., JPS = Jenks Public Schools, SFF = Sunny Fresh Foods, Inc.

จากตารางที่ 4.1 ซึ่งให้เห็นว่าทั้ง 3 องค์กรมีปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งในตารางดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

จากวัตถุประสงค์ หรือแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) ขององค์กรทั้ง 3 องค์กร นั้นมีความชัดเจน(เชื่อมโยง หมวด 2) แล้วจึงมีการกำหนดตัวชี้วัดหลัก(Key Performance Indicator:KPI) ในการคัดเลือก การรวบรวม และการวิเคราะห์ โดยมีระบบในการประเมิน มีการ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการเชื่อมโยงเครื่องมือวัดหลักที่มีความสอดคล้องกับ การกำหนดผู้รับชอบที่ชัดเจนในการเลือกให้เหมาะสมในการดำเนินงาน และลักษณะตัวชี้วัดมี ลักษณะความเป็นไปได้ในการวัดผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ซึ่งจะเห็น การบูรณาการที่สำคัญกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการขององค์กร และการนำไปใช้เป็นรูปธรรม มุ่งสู่ผลลัพธ์ในหมวด 7 รวมทั้งมีการวัด ความคืบหน้า และทบทวน ในการนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงาน

จากองค์กรมีการใช้หลักการของระบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือใน การจัดทำและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในมุมมองที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้การพัฒนาต่างๆ มีตัวชี้วัดหลักในการปฏิบัติงานรวมทั้งวัตถุประสงค์ ต่างๆ มีการเชื่อมโยงสู่เป้าหมายในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ตามแผนปฏิบัติการขององค์กรที่มี การตั้งไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และใช้ในการติดตามและการประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจของระดับบริหาร และระดับการดำเนินงานประจำวัน โดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทบทวนตัวชี้วัด ให้ทันสมัย และไวต่อการเปลี่ยนแปลง(Learning) ผ่านทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้นจากปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จดังกล่าว จึงมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ อย่างยิ่งในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำ และปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้อง ต้องมี ความชัดเจน ในขั้นตอนต่างๆ ที่มีความสำคัญของกระบวนการที่มีผลกระทบต่อปัจจัยหลักทางธุรกิจ ต้องมีการวัดการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ มี รอบระยะเวลา เพื่อกำหนดถึงความสอดคล้องในช่วงต่างๆ องค์กรต้องมีการกำหนดความต้องการ ทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนของจากโครงร่างองค์กรที่แสดงการปฏิบัติการของโครงร่างองค์กร และ ต้องมีการสื่อสารกับพนักงาน ทุกหน่วยงานในองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า ผู้ส่งมอบ

ต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานโดยอาศัยซึ่งความร่วมมือด้วยกันในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน โดยการหาเครื่องมือวัดหลักที่สอดคล้องกันดังกล่าวเพื่อใช้ผลการวัดนั้นนำมาซึ่งการวิเคราะห์ด้วยพื้นฐานของข้อมูลจริง จึงทำให้ผลจากการวิเคราะห์ ถูกบทวนประกอบกับการตัดสินใจที่ถูกต้อง และผลลัพธ์ดังกล่าวจึงยังต้องนำมาเทียบกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ในกรณีที่เป็นไปตามเป้าหมายก็เพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไปให้เกิดกระบวนการในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางตรงกันข้ามก็ต้องหาที่มา ซึ่งต้นตอของสาเหตุถึงความที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน วิเคราะห์หาปัจจัยหลักด้วยเครื่องมือต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการตัดสินใจดังกล่าวและมีการสื่อสารครอบคลุมทั้งทั้งองค์กร เพื่อใช้ตัวชี้วัดหลักให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน โดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ได้มีการคัดเลือกข้อมูลสำหรับติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และผู้นำระดับสูงสร้าง Scorecard ด้วยตัววัดที่สำคัญ(หมวดที่ 2) และติดตามผลการดำเนินงานในประเด็นที่สำคัญต่อองค์กร และมีการบูรณาการกันทั้งองค์กร ผ่านระบบ Foodtrack รวมทั้งใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์สำหรับผู้บริหารในระดับปฏิบัติการและความก้าวหน้าของแผน โดยมีทีมงาน ไดเนอร์ส ทีมเป็นผู้รับผิดชอบในกิจกรรมที่มีการปรับปรุงกระบวนการและทำให้ตัวชี้วัดใหม่และตัวชี้วัดที่มีอยู่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากวิสัยทัศน์หลักขององค์กรต่างๆ มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยการใช้อย่างเต็มที่กับเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้ความสำคัญกับลูกค้า(Voice of the Customer) เป็นหลักจึงต้องการหาซึ่งข้อมูล รวบรวมสถานการณ์ จากคู่แข่ง สถานการณ์ต่างๆ ทั้งข้อมูลจากภายนอกและภายในองค์กร จึงต้องมีกระบวนการที่รวบรวมอย่างเป็นระบบ ทั้ง 3 องค์กรต่างมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) ในการขับเคลื่อน ผลักดันองค์กร รวมทั้งใช้ในการสื่อสาร และใช้ระบบข้อมูล และสารสนเทศในการที่ใช้เป็นฐานข้อมูล(Database)ประกอบการในการตัดสินใจ ภายใต้การวางระบบเครือข่ายพื้นฐานที่รองรับและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องซึ่ง มีผู้ดูแลระบบที่ชัดเจนการได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ และใช้ในการวิเคราะห์สำหรับผู้บริหารและให้เกิดผลต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งใช้ผลนั้นเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย

ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่ให้แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการสื่อสารอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในแล้ว ระบบต้องมีความเชื่อมโยงและบูรณาการกับภายนอกบริษัท ทั้งเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองความต้องการต่อของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อภายใต้ช่องทางต่างๆ ในการใช้การสื่อสารทั้งสองทิศทาง และได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้นการบริหารจัดการโดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อสภาพที่คล่องตัวมีความยืดหยุ่นขององค์กร และการได้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว โดยมีการวางระบบเครือข่ายพื้นฐานต้องชัดเจนและให้สอดคล้องกับการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เข้าใจตัวตนขององค์กรถึงการดำเนินธุรกิจด้านใดและใช้เครื่องมืออะไรช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร และในการพัฒนาซึ่งระบบเพื่อสนองตอบต่อความต้องการขององค์กร ในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารระดับสูงต้องมีการพัฒนาซึ่งข้อมูลจากแคว้นข้อมูลเป็นคลังข้อมูล (Data Warehouse) จึงต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการขับเคลื่อนองค์กรและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศที่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ได้เป็นฐานข้อมูลในระบบโดยข้อมูลนั้นต้องมีความสอดคล้องกัน และไม่ให้เกิดเป็นการเก็บข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกัน มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่สูง(High Degree of Data Integrity) กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูลที่สูงโดยเฉพาะข้อมูลที่มีความสำคัญต่อองค์กร การมีความพร้อมใช้งาน ตอบสนองต่อการปรับตัวที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องอาศัยซึ่งปัจจัยหลักต่างๆ มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความปลอดภัยถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล ซึ่งเป็นผลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งต้องมีการประเมินระบบเป็นระยะทั้งจากการประเมินจากภายในองค์กรเอง และการให้ผู้ประเมินจากหน่วยงานภายนอกด้วย ทั้งนี้จากปัจจัยทางด้าน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ รวมถึงคน ซึ่งเป็นผู้ใช้งานระบบ และที่สำคัญผู้ที่ดูแลระบบต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด(Policy) ทั้งในด้านการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างเคร่งครัด(Security) และการเข้าใช้งานระบบได้เฉพาะข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้งานและสิทธิในการเข้าถึงเฉพาะส่วนเท่านั้น

ตัวอย่างเช่น Jenks Public Schools (JPS) เขตได้จัดเตรียมเครือข่ายภายใน(Local Area Network: LAN)และเครือข่ายภายนอก(Wide Area Network: WAN)และคลังข้อมูล (Servers) ตั้งอยู่ที่วิทยาเขตแห่งหนึ่ง มีหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) วางแผนรวมไปถึงการมี คลังข้อมูลนอกเขต เพิ่มเติมในอนาคต แสดงซอฟต์แวร์ที่มีฐานทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยเขตเก็บและจัดระบบข้อมูล และทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้จากทุกหน่วยงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานส่วน

บุคคลเก็บและจัดระบบในคอมพิวเตอร์ของพนักงานแต่ละคนทำสำเนาข้อมูลถูกเก็บในโรงเก็บข้อมูลเพื่อให้มั่นใจถึงการหาข้อมูลมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง คอมพิวเตอร์ส่งโดยตรงจากผู้ผลิตเพื่อให้แน่ใจเรื่องคุณภาพและความไว้วางใจได้การรับประกันสินค้าที่ถูกในการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสูง ตลอดทั้งระบบและเสริมความมั่นใจว่าไม่มีปัญหาเรื่องความไว้วางใจได้ในการซื้อเทคโนโลยีทั้งหมดถูกประสานงานและการทบทวนโดยผ่านแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูล ในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์

จากการคัดเลือกเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับองค์กร โดยการแปลงกลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดที่เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการทำงานในระดับต่างๆ นั้นยังต้องมีการเปรียบเทียบองค์กรเรากับองค์กรต่าง แล้วทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ(Bench marking) ในด้านที่ต้องการ ทั้งจากองค์กรที่การดำเนินงานประเภทเดียวกัน หรือจะเปรียบเทียบในระดับกระบวนการที่เหมือนกันต่างธุรกิจก็ตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดการที่เป็นเลิศ(Best Practices) และทราบสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเกิดการพัฒนาปรับปรุง ในด้านต่างๆ ทั้งส่วนในด้านสินค้าและบริการก็เพื่อให้เกิดซึ่งนวัตกรรม รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงและเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สู่การเกิดผลลัพธ์ที่ดีใน(เชื่อมโยงผลการดำเนินงาน หมวด7) ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ การมุ่งเน้นลูกค้า การเงิน การตลาด บุคลากร ประสิทธิภาพของกระบวนการ การนำองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กร มีผลการเปรียบเทียบสารสนเทศในทางที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ไม่มีช่องว่าง(Gap) มีการเชื่อมโยง(Linkage) มีระดับการเปรียบเทียบที่ดี(Level) มีแนวผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น(Favorable trend) จากผลลัพธ์ที่ดีขึ้นตามลำดับ มีการเปรียบเทียบข้อมูลที่สำคัญ และผลนั้นตอบสนองความต้องการทางลูกค้า การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในทุกๆ ลำดับชั้นภายในองค์กร ในการดูแนวโน้มเพื่อทบทวนและการตัดสินใจ โดยผลการวิเคราะห์จะถูกรายงาน และนำมาประเมินตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้มีการเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้ตั้งไว้เป็นไปตามเป้าประสงค์หรือไม่ โดยการเข้าสู่วงจรการกลั่นกรองคุณภาพ(Plan,Do,Check,Act) ตามลำดับในการเลือกข้อมูลมาเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงในระดับปฏิบัติการและ ระดับองค์กร และมุ่งสู่การเกิดนวัตกรรม

ดังนั้นการประเมิน และทบทวนตัวเองเป็นสิ่งสำคัญจากปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้ทราบสถานการณ์ขององค์กรของตนเอง และองค์กรรอบข้างทั้งที่ธุรกิจเดียวกันและต่างธุรกิจที่มีการเปรียบเทียบในแง่ของกระบวนการเดียวกัน หรือคล้ายกัน ทำให้เห็นซึ่งสภาพความเป็นจริงของ

องค์กรและสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้รู้ระดับขององค์กรในตลาด ใช้ผลของการทบทวนมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาที่เป็นกระบวนการสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งผลที่ได้นั้นผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ในการประกอบการตัดสินใจและทบทวนและปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และหาหนทางสู่การปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ทั้งที่เกิดจากสิ่งใหม่ๆ เลย หรือเกิดได้จากการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด โดยการปรับปรุงต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรภายใต้โครงสร้างองค์กรที่ระบุไว้ชัดเจน ในกานนำมาเพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกันเป็นสิ่งที่ต้องเน้นในด้านการปฏิบัติการที่เป็นเชิงระบบ และมุ่งไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ตัวอย่างเช่น Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) มีทีมผู้บริหารระบบและทบทวนผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาอย่างเป็นทางการทั้ง รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และรายปี ถูกนำมาวิเคราะห์ และหาความสัมพันธ์เป้าหมาย แนวโน้ม เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และแผนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางธุรกิจ ความถี่ในการวิเคราะห์ ตัวแปร ขึ้นอยู่กับวงจรของกระบวนการ การวิเคราะห์หาสาเหตุต้นตอ และผลสรุปช่วยสนับสนุน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน จาก MC เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการสนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ SFF อย่างต่อเนื่อง โดยแผนปฏิบัติการ BLT พิจารณาผลการปฏิบัติการด้านการเงิน การบริหาร ระดับแผนก ระดับตำแหน่ง และความเป็นผู้นำ รวมทั้งการทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กรและการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการปรับปรุง ใช้การตัดสินใจจากพื้นฐานข้อเท็จจริง และเฝ้าระวังความเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังและความสามารถของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง ผู้จัดหาสินค้า และชุมชน MC พัฒนาปฏิบัติการซึ่งถูกเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่าย และตามทรัพยากรที่ถูกจัดเตรียมตามความจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุการปรับปรุงได้

4. การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์

ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแนวทางที่เป็นระบบ และหาข้อมูลเปรียบเทียบในระดับต่าง จากทั้ง 3 องค์กรมีการมีการใช้และคัดเลือกตัววัดความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งจะเชื่อมโยงในการวางแผนกลยุทธ์ หมวดที่ 2 เป็นต้นว่ามีการมีการหาปัจจัยสู่ความสำเร็จและปัจจัยในการแข่งขัน แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากเจ้าของ พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสุดท้ายเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ในแง่ของการขยายองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการ การแข่งขัน พนักงานและแรงจูงใจ โดยเฉพาะเรื่องของผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาทิ ผลกระทบจากภาครัฐ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยส่งผลต่อการปรับปรุงในระดับองค์กร จึงมีการเปรียบเทียบ มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันในระดับกลยุทธ์ เพื่อใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นหรือพัฒนาให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับปฏิบัติการ(Daily Operation) และระดับกลยุทธ์(Strategic Plan) ซึ่งโดยพื้นฐานหลักต้องสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นจากการต้องการปรับปรุงเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดโอกาสนวัตกรรม จึงต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งจากการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปกติและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่คาดไม่ถึง จึงต้องหาวิธีการในการวัดและการเปรียบเทียบ โดยตัวชี้วัดต้องเหมาะสมกับองค์กร ต้องมีการทบทวนและสร้างระดับเทียบเคียง ต้องหาตัวเปรียบเทียบที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด เพื่อการหาเป้าหมายที่ชัดเจนและเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ขององค์กรที่วาง ในการเปรียบเทียบนั้นดูว่าผลนั้นผู้ที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศเขามีวิธีการอย่างไรเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กร

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการปรับปรุงไดเนอส์ต้องการให้ลูกค้าวัดความสำเร็จระดับองค์กรที่มีข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม อุตสาหกรรมภัตตาคารประสบความสำเร็จอย่างมากในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างองค์กร มีการเปรียบเทียบเรื่องคุณภาพประเมินผลการดำเนินการของตนเองและระบุประเด็นสำหรับการปรับปรุง สรุปรายงานและใช้ข้อมูลเหล่านี้ใช้ระหว่างวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วย กำหนดแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ เป้าหมายโดยรวมของแลนด์มาร์คข้อมูลเชิงเปรียบเทียบยังช่วยในการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่ ระดับเทียบเคียงและตัวเปรียบเทียบของกระบวนการที่สำคัญได้รับจากแหล่งข้อมูลองค์กรที่ดีที่สุด การวิเคราะห์เหล่านี้ใช้ในการทบทวนว่าดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicator) ที่ใช้เป็นตัววัดภายในกระบวนการสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินการระดับองค์กร การทบทวนกระบวนการประจำปีดำเนินการโดยไดเนอส์ทีม ผ่านระบบ Foodtrak

5. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่าง การกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป็นผู้ชี้แจงองค์กร ควบคุม และหาทิศทางองค์กร การวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว เป็นการมองสู่อนาคต เพื่อให้ผลสรุปจากการหาเครื่องมือวัดที่ได้ระบุไว้สอดคล้องกับองค์กร มีการประเมินและวิเคราะห์ผล รวมทั้งในการใช้ข้อมูลที่เป็นจริงที่ได้มาจากการเปรียบเทียบ เพื่อการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนในด้านกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่น โดยอาศัยข้อมูลจากระบบสารสนเทศขององค์กร หลังจากการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องมีการสื่อสารลงสู่การปฏิบัติการตามลำดับต่างๆ ขององค์กรที่มีการระบุไว้ให้ครบทุกระดับ

ดังนั้นจากปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ที่กล่าวมานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงต้องแสดงถึงผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญอย่างมากต่อการกำหนดมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเชิงระบบเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และสร้างความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีระบบสารสนเทศในการขับเคลื่อนองค์กร และใช้ข้อมูลจริงในระบบในการบริหารจัดการ มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงการแสดงการบริหารจัดการที่ดี โดยมาจากความเชื่อที่ว่า ผลดีต้องมาจากเหตุที่ดี เมื่อมีการบริหารจัดการที่ดี ผลลัพธ์ที่ออกมาจะต้องดีและมีแนวโน้มที่ดีขึ้นด้วย ในการประเมินองค์กรตามระยะเวลาที่กำหนดให้ทราบสถานะองค์กรเป็นระยะ ๆ ซึ่งสืบเนื่องจากการวางแผนในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีความสอดคล้องกับการมุ่งเน้นองค์กรสู่อนาคต ในการระบุนการประเมินองค์กร การทำให้ระบบเกิดการบูรณาการทั้งทั้งองค์กรไม่เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง รวมทั้งต้องให้ความสำคัญ กับลูกค้า คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าดังกล่าวด้วย

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ภาใช้ Scorecard ในระบบ Foodtrak จะแสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิเคราะห์ Scorecard จะรวมข้อมูลทั้งการปฏิบัติการและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับสูงสามารถทบทวนและดำเนินการทบทวนสารสนเทศประจำวัน ทั้ง Scorecard และ Strategy Matrix เป็นเรื่องที่มีการประชุมพนักงานประจำสัปดาห์และการทบทวนโดยผู้บริหารประจำเดือนให้ความสำคัญ ส่วนหนึ่งของการทบทวนเหล่านี้ คือ การอภิปรายสภาวะแวดล้อมภายนอกและผลการดำเนินการภายใน รวมทั้งปรับเปลี่ยน StrategyMatrix และ Scorecard ให้ทันสมัยตามความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ถูกจัดลำดับ

ความสำคัญแล้วจะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติไปยังพนักงานผ่านระบบ Foodtrak โดยอัตโนมัติ ความยืดหยุ่นนี้ทำให้บริษัทสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อ ความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงสามารถประเมินความสำเร็จระดับองค์กรด้วยการประเมินอย่างทั่วทั้งองค์กรว่า บริษัทได้บรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ และหากไม่ใช่ ทำไมจึงไม่บรรลุ ระหว่างการทบทวนเหล่านี้ผู้นำระดับสูงประเมินความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และจะเปรียบเทียบผลการดำเนินการระดับองค์กรกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันหรือระดับเทียบเคียง ระดับผลการดำเนินการเทียบเคียงสำหรับตัววัดแต่ละตัว ได้บรรจุใน Scorecard เพื่อให้ข้อมูลอ้างอิงอย่างรวดเร็วการทบทวนออกแบบมาเพื่อให้ประเมินสถานะและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการได้บ่อย

4.1.2 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านการจัดการสารสนเทศ และความรู้

จากเกณฑ์ในข้อ 4.2 เรื่องการวัดผลด้านสารสนเทศ และความรู้ ค่าของน้ำหนักคะแนนเป็น 40 คะแนน เพื่อการประเมินองค์กร ว่ามีการทำอะไรถึงมั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ มีคุณภาพสูงพร้อมใช้งานทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ รวมทั้งผู้ใช้งานทั้งหมด ทั้งพนักงาน คู่ค้า ผู้ส่งมอบ ลูกค้า ในการเข้าถึงและการใช้งานข้อมูลสารสนเทศสามารถนำไปใช้งานได้ โดยมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลโดยเฉพาะ และต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นข้อมูลจริง เพื่อจะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการจะวัด ในการให้ได้มาซึ่งความถูกต้องและองค์กรใช้ในการสร้าง และจัดการทรัพยากรด้านความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ขององค์กร ดังตารางปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ตารางที่ 4.2

- ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านสารสนเทศ

โดยจุดประสงค์ของเกณฑ์เพื่อประเมิน และทำให้มั่นใจเรื่องข้อมูลและสารสนเทศ มีคุณภาพสูง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายใน และปัจจัยภายนอกที่จะมีผลต่อการใช้งานของผู้ใช้งานทั้งหมด ทั้งพนักงาน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าต่างๆ เพื่อเป็นมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยให้กับองค์กร จากองค์กรต่างๆ มีการกำกับมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบในเรื่องของข้อมูลสารสนเทศ และสามารถติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ตามนโยบายขององค์กรต่างๆ ในการมีนโยบายต่อความมั่นคงปลอดภัย ของข้อมูล รวมทั้งการใช้

ข้อมูลในการหาความต้องการทางองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อรองรับการทำงานต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในด้านสารสนเทศและความปลอดภัยต่าง

- ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้าน การจัดการความรู้

จากกระบวนการด้านการจัดการความรู้ที่มีผลต่อปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านการจัดการความรู้สามารถจึงต้องมีระบบรองรับ และผู้รับผิดชอบ มีการทบทวน วิเคราะห์ และโดยต้องสำรวจความต้องการ มีแผนการจัดการความรู้ เกิดการพัฒนา มีการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ทั้งภายใน ภายนอก รวมทั้งลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงต้องมีการวิเคราะห์ก่อนเพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศ แล้วเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเป็นความรู้สู่นวัตกรรมขององค์กร โดยสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ผลของการประเมินได้แสดงในภาคผนวก ค.

ตาราง ที่ 4.2

ผลการวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ	ความสอดคล้อง	LMD	JPS	SFF
นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	2,4,5,8,10,11 4.2 ก(1)	2,4,5,8,10,11 4.2 ก(1)	2,4,5,8,10,11 4.2 ก(1)
มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตามและประเมิน บริหารข้อมูล	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	3,5,8,10,11 4.2 ก(2)	3, 4 4.2 ก(2)	3, 4 4.2 ก(2)
การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	5,8,10,11 4.2 ก(3)	5,8,10,11 4.2 ก(3)	5,8,10,11 4.2 ก(3)

ตาราง ที่ 4.2 (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้

ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ	ความสอดคล้อง	LMD	JPS	SFF
หาความต้องการทางธุรกิจและทิศทางการเปลี่ยนแปลง	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	5,8,10,11 4.2 ก(4)	5,8,10,11 4.2 ก(4)	5,8,10,11 4.2 ก(4)
ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนการจัดการความรู้	• ค่านิยมหลัก • เกณฑ์	5,8,10,11 4.2 ข,4.2 ค	5,8,10,11 4.2 ข,4.2 ค	5,8,10,11 4.2 ข,4.2 ค

หมายเหตุ : LMD = Landmark Dining, Inc., JPS = Jenks Public Schools, SFF = Sunny Fresh Foods, Inc.

จากข้อมูลที่มีการจัดการด้านสารสนเทศและการจัดการความรู้ ตารางที่ 4.2 จากทั้ง 3 องค์กรมีปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ได้ดังนี้

1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล

การกำหนดนโยบายองค์กร(Policy) ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ ของทั้ง 3 องค์กร มีการกำหนดซึ่งความชัดเจน ในการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศของทั้งพนักงานในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้รับการกำหนดจากผู้ดูแลระบบหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร โดยกำหนดมาตรฐานตามระบบการรักษาความปลอดภัยขององค์กร

ดังนั้นจากปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จดังกล่าว ในการกำหนดสร้างความมั่นคงปลอดภัย(Secure) โดยสารสนเทศต้องถูกออกแบบมาและจัดการให้ระบบมีความปลอดภัยจากผู้ที่ไม่มียุติสิทธิในการเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลดังกล่าว สำหรับองค์กรจึงต้องมีการกำหนด ออกแบบระบบนโยบาย การปฏิบัติตามกฎหมาย และการกำหนดสิทธิในการเข้าระบบ และการเข้าถึงข้อมูลทั้งจากบุคคลากรในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า ในการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ การบริหารและวางระบบเครือข่ายในการเข้าถึงด้วยวิธีต่างๆ ที่มีการให้ความสำคัญกับการใช้

ข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งในด้านการเก็บข้อมูล การวัดผล การวิเคราะห์ รวมทั้งการสื่อสาร ของระบบแล้วยังต้องมีนโยบาย ที่กำหนดจากองค์กรและความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงในการถ่ายทอดลงสู่ทุกหน่วยงานขององค์กรและผู้เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจตรงกันและปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด โดยมีการประเมินผลและสามารถตรวจสอบได้(Verifiable)เป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจจากถึงความถูกต้องก่อนนำไปตัดสินใจจากเป็นการเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ เพื่อให้เกิดซึ่งความน่าเชื่อถือของระบบ ของทั้งบุคคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุง ประเมินระบบอย่างต่อเนื่อง โดยในด้านความปลอดภัยของข้อมูล รวมไปถึงมาตรฐานกำหนดต้องมีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ดังตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานพนักงานทุกคนสามารถเข้าจากเทอร์มินอลถึงระบบ Foodtrak และตัววัดต่าง ๆ ได้นอกจากนี้เนื่องจากเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในแล้ว ระบบ Foodtrak ยังบูรณาการกับเว็บไซต์ของบริษัท จึงทำให้คนภายนอกสามารถดูเมนูและเสนอข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับประเด็นการบริการทั่วไปเมนูหรือหิวข้อใด ๆ ผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงฟังก์ชันการจัดการสินค้าคงคลังได้โดยใช้รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านบนเว็บไซต์ของแลนดมาร์คด้วยการเชื่อมต่อทำให้ผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถสังเกตการณ์การใช้สินค้าคงคลังและประมาณการความต้องการ ผู้ค้าบางคนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงเว็บเพื่อรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องผลการดำเนินการของพวกเขา โดยที่ถูกระบุไม่ได้เข้าถึงฐานข้อมูลโดยตรง

2. มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตาม และประเมิน บริหารข้อมูล

จากองค์กรที่ศึกษาการสร้างทีมงานและดูแลระบบสารสนเทศให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการกำหนดหน่วยงานในการดูแลระบบ ในการตรวจสอบมีการเรียนรู้ เพื่อเกิดการปรับปรุง ป้องกัน และใช้เทคโนโลยีที่ทันต่อเหตุการณ์ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ใช้ข้อมูลในการตรวจติดตามประเมินการวิเคราะห์ซึ่งความเสี่ยงต่างๆ หาทางป้องกัน ในการบริหารข้อมูลทั้งก่อนและหลังข้อมูลเข้า และการเอาออกจากระบบ เพื่อให้มั่นใจถึงความถูกต้องของข้อมูล มีการบำรุงรักษา มีการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และมีรายงานระบบอัตโนมัติมีการเฝ้าระวังระบบ มีระบบสำรองอัตโนมัติ(System Redundancy) ระบบกู้คืน(Recovery) ระบบสำรองข้อมูล(Backup) มี

ระบบการแก้ปัญหา(Problem Resolution) กับบริษัทคู่ค้าและผู้ส่งมอบ รวมทั้งในเรื่องสัญญาต่างๆ ในการบำรุงรักษา ฮาร์ดแวร์ และระบบความปลอดภัย ลดเวลาการปิดระบบ(Downtime) รวมทั้งการวางระบบโครงสร้างเครือข่าย เพื่อสนองตอบต่อผู้ใช้บริการ

ดังนั้นจากปัจจัยสู่ความสำเร็จดังกล่าวนี้ การสร้างทีมงานและผู้รับผิดชอบมีความสำคัญต่อการควบคุมดูแลระบบให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด และมีความสอดคล้อง (Relevant) เพื่อให้คุณภาพจะต้องสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้ และข้อมูลสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารควรให้ความสำคัญที่ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล(Complete) ด้วยข้อเท็จจริง(Fact) เพื่อใช้ประโยชน์ให้เต็มที่จากข้อมูลของระบบ และเพื่อเป็นการสร้างผลลัพธ์ต่อลูกค้า ให้ระบบมีความสามารถในการให้พร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลาและข้อมูลมีความน่าเชื่อถือถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของผู้ดูแลระบบในด้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งมีประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งผู้ดูแลระบบเองต้องมีการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีการประเมินระบบเป็นระยะเพื่อหาซึ่งโอกาสในการปรับปรุงระบบให้เกิดซึ่งประสิทธิภาพ

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) การทำให้มั่นใจถึงความเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่ายใน คู่ค้ากับ LMD โดยระบบ Foodtrak เป็นคู่ค้าที่สำคัญ โดยมีสัญญาว่าตัวแทนให้บริการด้านเทคนิคจะตรวจติดตามผลการดำเนินการของระบบนอกสถานที่รวมถึงปัจจุบันนำเข้าที่เป็นข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งาน การจัดการความรู้ด้วยสัญญานี้แลนด์มาร์คได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิคตามที่ต้องการตลอดเวลาระหว่างชั่วโมงการทำงานของภัตตาคาร การรักษาความปลอดภัยของเครือข่าย ระบบสำรองข้อมูล และการปฏิบัติการของฐานข้อมูลสำรองเหมือนกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นส่วนประกอบทั้งหมดของการตรวจติดตาม LAN ของแต่ละสาขา เชื่อมโยงกันระบบสายตรงที่มีการสำรองซึ่งกันและกันซึ่งดูแลโดยการทำสัญญากับบริษัทโทรศัพท์ท้องถิ่น ระบบ WAN ทั้งระบบเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่หลัง Firewall เพื่อควบคุมการเข้าถึงจากบุคคลภายนอกเครือข่ายไร้สายในองค์กรมีระบบให้เข้ารหัสเพื่อรักษาความปลอดภัย

3. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

ระบบเทคโนโลยีมีความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นและทำให้ระบบไม่สามารถใช้งานได้ ทำให้เกิดการหยุดชะงักด้วยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากระบบไฟฟ้า ความเสียหายจากฮาร์ดแวร์ หรือภัยพิบัติ โดยองค์กรต่างๆ ทั้ง 3 องค์กรมีการทำแผนสำรองในการใช้งานระบบ มีการสำรองการจ่ายไฟจากแบตเตอรี่ การสำรองฮาร์ดแวร์ มีการกำหนดเวลาต่างๆ ในกรณีที่มีความเสียหายเกิดขึ้น ทำให้ต้องมีการบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหากับระบบ หรือเมื่อเกิดปัญหาแล้วระบบมีการกู้คืนระบบให้พร้อมสู่การใช้งานได้เร็วที่สุดหรือตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นจากปัญหาดังกล่าว การวางแผนรองรับใช้สภาวะที่ไม่ปกติของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรที่สามารถที่จะดำเนินงานต่อเนื่องได้และไม่ให้เกิดภาวะการหยุดชะงัก และความเสียหายจากการใช้งานไม่ได้ของระบบ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อเป็นการป้องกัน หรือถ้าเกิดขึ้นก็ให้มีแผนสำรองต่อการใช้งานทั้งระบบที่เป็นการเปิดระบบเพื่อการใช้งานให้ได้เร็วที่สุด จึงต้องมีการบริหารซึ่งความต่อเนื่องจากความเสียหายจากการหยุดชะงักของระบบดังกล่าว และต้องทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัวถ้าระบบเกิดปัญหาขึ้นมาจริงๆ มีทางอื่นๆ รองรับเตรียมไว้ในการแก้ปัญหาถึงถึงจะเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นการชั่วคราวก่อนก็ตาม ในการสร้างความต่อเนื่องทั้งในด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยใช้กระบวนการบริหารความต่อเนื่องซึ่งรวมถึงคนด้วย มีการวางแผนความปลอดภัยสารสนเทศ(Plan) ตามนโยบายความปลอดภัย การลงมือปฏิบัติ(Do) ในการนำนโยบายความปลอดภัย มาปฏิบัติ มีการตรวจสอบ(Check) และประเมินประสิทธิผลของกระบวนการในการตอบสนองต่อนโยบายความปลอดภัย และ การตอบสนอง(Act) ต่อการลงมือแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งมีการทำการบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง(System Maintenance)

ตัวอย่าง Landmark Dining, Inc. (LMD) มีความพร้อมใช้งานของระบบเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉินแลนด์มาร์คได้สร้างแผนการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจระบบดำเนินการจากการจ่ายไฟจากแบตเตอรี่ และมีการสำรองข้อมูลทั้งหมดประจำวันทั้งจากสาขาที่ปฏิบัติงานและสาขาที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน ทุกสาขามีฮาร์ดแวร์เชื่อมต่อสำรองเพื่อทดแทนเครื่องมือที่เสียหาย แลนด์มาร์คมีสัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อมีภาวะฉุกเฉิน โดยการทดแทนฮาร์ดแวร์ที่ใช้งานไม่ได้ภายใน 24 ชั่วโมง และในกรณีที่มียก

พิบัติ ภายใน 12 ชั่วโมงสำหรับการทดแทนระบบที่เสียหาย และภายใน 24 ชั่วโมง สำหรับระบบที่ติดต่อกับลูกค้าทั้งหมด

4. หาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ในการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลจริงและการปรับเปลี่ยน มีการใช้ระบบสารสนเทศรองรับ และพร้อมใช้งานโดยการรับข้อมูลเข้าระบบด้วยวิธีทางต่างๆ อย่างต่อเนื่องโดยมีผู้ดูแล และตรวจติดตามดังกล่าว ทำให้เห็นซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อองค์กรและ จากโครงสร้างองค์กรที่ทราบและเข้าใจถึงตัวตนขององค์กรว่ามีความท้าทายขององค์กรด้านใด โดยการทราบสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและต้องมีพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จากมุมมองที่เน้นสู่ผลลัพธ์ ในการทำงานเชิงระบบ องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพอที่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและปัจจัยภายนอกหลังจากการทบทวนผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และมีการประสานงานต่างๆ รวมทั้งลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการได้รับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มีการอบรมในแง่ของการเปลี่ยนแปลงทาง ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ถึงความพร้อมใช้งาน (Reliability) และทันต่อสถานการณ์(Timely)ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจากปัจจัยหาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง องค์กรและระบบต้องมีความยืดหยุ่น โดยได้รับข้อมูลจากสารสนเทศขององค์กรทั้งภายในและภายนอก องค์กรและต้องหาเครื่องมือที่จะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเปลี่ยนแปลงและต้องคอยระมัดระวังที่ทันเวลาและมีความพร้อมต่อการใช้งานและต้องมีการทบทวนผลหากเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยข้อมูลต้องเร็วทันต่อเวลาและความถูกต้องของผู้ใช้ในการตัดสินใจ ในการทบทวนและหาแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการบริหารซึ่งความต่อเนื่องภายใต้การใช้ข้อมูลจริงเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคน ซึ่งองค์กรต้องพร้อมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ที่คาดคิดและไม่ได้คาดคิดไว้ด้วย รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในการทำให้ตอบสนองความต้องการของทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องจะถูกส่งไปยังระบบการจัดการข้อมูล Foodtrak อย่างต่อเนื่อง และตรวจติดตามโดยพนักงานเทคนิค

เพื่อให้ทันกับความต้องการของธุรกิจ ผู้ใช้สามารถให้ข้อมูลข้อคิดเห็นได้แบบออนไลน์หรือ อภิปรายคำถาม ข้อกังวล และข้อเสนอแนะระหว่างการประชุม เพื่อทบทวนผลการดำเนินการเพื่อ ทำให้มั่นใจว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์

5. ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนการจัดการความรู้

การทำให้ระบบมีความถูกต้องน่าเชื่อถือของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ในการเชื่อถือซึ่ง การได้มาของข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้การใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดการความรู้ ในระบบ โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้ มีการแลกเปลี่ยน ทำให้เกิด องค์ความรู้ขององค์กร และเกิดแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices)ต่อองค์กร โดยความรู้ แบ่งที่ได้มาจากความรู้ในระดับองค์กร คู่ค้า ผู้ส่งมอบ มีการถ่ายทอดความรู้ และการจัดสร้าง โครงสร้างและระบบงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งกระบวนการจัดการ ความรู้ในการเก็บ และการสื่อสาร การกระจายความรู้ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์แล้วออกสู่ผู้เกี่ยวข้อง ในหลายๆ ช่องทาง ทั้งการประชุม เว็บไซต์ ฯลฯ จากระบบที่มุ่งเน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ารวมทั้งเป็นการสร้างคุณค่าต่อลูกค้า

ดังนั้นจากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นในการทำให้ระบบมีความน่าเชื่อถือ(Reliable) เป็น ปัจจัยที่ทำให้คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศถูกต้องแม่นยำ(Accurate) มีคุณภาพตามไปด้วย ส่วน การป้องกันการผิดพลาดมีได้หลายวิธี โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยแทนการคาดเดาความผิดพลาดที่ เกิดจากคน ผู้ดูแลระบบควรมีการบริหารจัดการและวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ และป้องกันใน ความเสี่ยงนั้นๆ จากผู้ใช้งานระบบและผู้อื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต โดยมีระบบการเฝ้าและทบทวน การดำเนินงานเป็นระยะ

ส่วนการจัดการความรู้ขององค์กร ขึ้นอยู่กับความสามารถและแผนในการจัดการ ความรู้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนให้มีการสร้างความรู้(Create Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กร ถึงการนำเอาความรู้นั้นออกมาได้อย่างไรมีระบบ รองรับ เพื่อให้เกิดการเก็บรวบรวม สะสม(Capture and Codify Knowledge) การเก็บรักษา ความรู้เพื่อให้อยู่กับองค์กร การถ่ายทอดซึ่งองค์ความรู้(Distribute Knowledge) เป็นการช่วยลด เวลาในการพัฒนาหรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลังจากการที่ได้จากการวิเคราะห์ และการทบทวน ก่อนการถ่ายทอด เพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เสริมสร้างการเกิดนวัตกรรมทั้งในด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศตามหลักการที่เป็นระบบ โดยยึดถึงการ

ดำเนินงานที่ไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) เป็นการผลักดันความสำเร็จขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) มีระบบการจัดการความรู้ Foodtrak ช่วยเก็บรวบรวมและจัดระบบความคิด ข้อเสนอแนะ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ข้อมูลที่ป้อนเข้าไปใหม่จะถูกนำมาทบทวนกับผู้บริหารรายสัปดาห์ และระหว่างการประชุมพนักงานของค์ประกอบหลักที่มีการใช้งานบ่อยจะถูกทบทวนในการประชุมพนักงานหลาย ๆ ครั้งเพื่อสร้างความตระหนักแก่พนักงาน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกนำมาอภิปรายในการประชุมหัวหน้าทีม และจากนั้นจะสื่อสารในการประชุมก่อนเริ่มงาน ถ้ามีความเหมาะสม รวมทั้งผู้ค้าและผู้ส่งมอบจากผู้ค้าและผู้ส่งมอบเข้าถึงระบบดังกล่าวได้ด้วย มีการเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความคิดเกี่ยวกับสินค้าของพวกเขา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกรวมอยู่ในวิธีการทำงานโดยผ่านระบบ Foodtrak คุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ความแม่นยำของข้อมูลและสารสนเทศมีการตรวจสอบการใช้งานได้โดยผ่านกระบวนการป้อนข้อมูลและตรวจสอบซ้ำ การสำรองข้อมูลเป็นประจำเพื่อให้สามารถกู้ข้อมูลได้ง่าย ระบบการรักษาความปลอดภัยและรหัสผ่านเพื่อป้องกันข้อมูลที่มีความสำคัญ รวมถึงข้อมูลลูกค้าของสมาชิก ความปลอดภัย ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้นำนาระดับสูง

4.2 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านการวัด การวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังนี้

ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)

จากการศึกษา วิเคราะห์ของทั้ง 3 องค์กร แสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ และที่มาของปัจจัยเหล่านี้ มีการเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ในการวัดการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยง และมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงวัตถุประสงค์ ในหมวดที่ 2 และสัมพันธ์กับหมวด 6 มี การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อเป็นพื้นฐานขององค์กร และใช้สารสนเทศ ในการวิเคราะห์และสนองต่อผู้ใช้ทุกส่วน ต้องมีการหาซึ่งข้อมูลในการเปรียบเทียบ โดยต้องคำนึงถึงองค์กร เพื่อการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดในทุกระดับ มีการทบทวน วิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบ ซึ่งสามารถเห็นผลลัพธ์ในหมวดที่7 มีการประเมินเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการปรับปรุงทำให้เกิดซึ่งนวัตกรรม ดังนั้นจากค่านิยมที่ได้จากองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ การสร้างสม ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอันได้จากคนใน

องค์กรนั้นมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีการประพฤติ ปฏิบัติสืบต่อกันมา ภายในองค์กรนั้น และผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นจึงเกิดเป็นที่มาของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเองจนเป็นหลักในการทำงานและเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ จึงเกิดเป็นค่านิยมหลักในการทำงานสร้างความสำเร็จสูงสุดขององค์กรได้อย่างยั่งยืน เพราะฉะนั้นจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ “ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)” จึงเป็นสิ่งที่ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

4.3 ทฤษฎีและแนวคิดทางด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

จากการศึกษาในทั้ง 3 องค์กร ทฤษฎีและแนวคิดหลักในด้านการวัด การวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ ใน 2 หัวข้อหลักโดยอ้างอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นหลักหมวดที่ 2 โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ หมวดที่ 7 และในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการใช้เครื่องมือในการวัดหรือเปรียบเทียบสู่ เกณฑ์ในด้านที่กล่าวมาดังนี้

4.3.1 การวัด

ในด้านการวัดนั้น เป็นการหาเครื่องมือเพื่อเป็นช่วยรวบรวมซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินการและ การเก็บรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ และการนำเสนอให้ผู้มีอำนาจต่อการตัดสินใจ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เพื่อพร้อมที่จะใช้ผลการวัดมุ่งสู่การวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับปรุงด้านต่างๆ ที่ต้องการและที่มีผลกระทบกับองค์กรเป็นอันดับต้นๆ ก่อน ในการวัดและวิเคราะห์ผลนั้นต้องเป็นวงจรที่ควบคู่ไปกับการวางแผนและแก้ไขความผิดพลาด โดยผู้บริหารจะเป็นผู้นำสารสนเทศที่ได้มากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปหรือเปลี่ยนแปลงต่อแผนมีไม่สามารถปฏิบัติหรือไม่สามารถใช้ในสถานะการณ์ที่เป็นปัจจุบันได้ โดยมีรอบระยะเวลาการวัดผล และทบทวนผลการดำเนินงานที่เป็นตามระยะเวลาที่กำหนด ในแง่มุมของการวัด ในมุมมองต่างๆ ที่เสนอโดยออกเป็นแนวคิดได้ดังนี้

4.3.1.1 Benchmarking

ในการกำหนดซึ่งวิธีการในการวัดและการเปรียบเทียบ(Benchmarking) ผลิตภัณฑ์และบริการ ในการศึกษาขององค์กรทั้ง 3 องค์กรดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้วัดหรือตัวชี้วัดขององค์กร โดยมีการครอบคลุมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะในการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกัน โดยสามารถแบ่งวิธีการเปรียบเทียบได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ(Benchmarking) และแบ่งตามองค์กรเปรียบเทียบ(Partner)

- การแบ่งตามวัตถุประสงค์

Landmark Dining, Inc. (LMD) ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการฝึกอบรมไปรับประทานในภัตตาคารของสมาชิก และส่งรายงานประจำเดือนให้แก่สมาคม โดยปกปิดชื่อของภัตตาคารในข้อมูลเปรียบเทียบเรื่องคุณภาพของอาหาร และการบริการ การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อทำความเข้าใจตำแหน่งในการแข่งขัน และยังใช้ในการออกแบบกระบวนการข้อมูลเหล่านี้ใช้ในช่วงการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยกำหนดแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบยังช่วยในการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่ ระดับเทียบเคียงและตัวเปรียบเทียบของกระบวนการที่สำคัญได้รับจากแหล่งข้อมูลองค์กรที่ดีที่สุดจากผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige ส่วน Jenks Public Schools (JPS) สมาชิก MC และ BLT เลือกมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับขอบข่ายของการตรวจสอบ เครื่องวัดผลการปฏิบัติงานเชิงเปรียบเทียบ เช่น ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (capability indices:Cpk), และการเปรียบเทียบกับระดับ Six Sigma levels (ระดับโลกอยู่ที่ 3.4 จุดผิดพลาดต่อหนึ่งล้านโอกาส) ถูกนำมาใช้ในกระบวนการ เมื่อไม่มีข้อมูลค่ามาตรฐาน MC และ BLT ผ่าน SPP ประเมินว่า SFF รวบรวมใช้ และจัดเตรียมข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อใช้งานอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเหล่านี้มีความหมายและช่วยเพิ่มคุณค่า ข้อมูลเปรียบเทียบที่ไม่รองรับจุดประสงค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการของ SFF อีกต่อไปจะถูกเลิกใช้งาน สุดท้าย Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) เขตการศึกษาอื่นใน Oklahoma ที่ใช้เปรียบเทียบโรงเรียนที่ได้รับ Baldrige ให้ข้อมูลมาตรฐานแก่เขต และเขตใช้ข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อทำการตัดสินใจการดำเนินงานจากฐานข้อเท็จจริง ข้อมูลเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะให้มาตรฐานแก่การปรับปรุงแต่ยังเพิ่มประโยชน์ในด้านการประหยัดค่าใช้จ่ายและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แสดงการตัดสินใจการดำเนินงานประจำวันเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

- การแบ่งตามองค์กรเปรียบเทียบ

Landmark Dining, Inc. (LMD) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบขององค์กรที่มีข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม อุตสาหกรรมภัตตาคารประสบความสำเร็จอย่างมากในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างองค์กร แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ประกอบด้วยรายงานมาตรฐาน NRA หรือการประชุมแลกเปลี่ยน, แบบสำรวจอุตสาหกรรมท้องถิ่นโดยผ่านหอการค้าต่าง ๆ, กลุ่มภัตตาคารที่ไม่เป็นทางการ, และการศึกษาของสมาคม Secret Diners แลนด์มาร์คได้ร่วมกับภัตตาคารอื่นในพื้นที่ 43 แห่งก่อตั้งสมาคม SecretDiners

ดังนั้นจากมุมมองการกำหนดซึ่งวิธีวัดและการเปรียบเทียบ(Benchmarking) ของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันไป ขึ้นกับจุดเน้นของแต่ละองค์กรโดยเฉพาะ Landmark Dining, Inc. (LMD) นั้นมีการทำทั้ง 2 วัตถุประสงค์ โดยการวัดการเปรียบเทียบเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ได้รับรางวัล Baldrige ซึ่งในการทำดังกล่าวนี้ไม่ใช่เพียงแค่การเปรียบเทียบกับผู้ที่เก่งที่สุดเพียงอย่างเดียว หรือธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ให้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการเปรียบเทียบว่าต้องการเปรียบเทียบถึงระดับไหน และการเปรียบเทียบไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลาสามารถที่จะขยับขึ้นได้เรื่อยๆ จึงต้องมีการเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง ในส่วนที่สำคัญนั้นเป็นการนำเอาหรือการประยุกต์แนวปฏิบัติที่ดีนั้นมาปรับปรุงองค์กรของเราได้ อย่างไรก็ตามจึงเป็นหัวใจในการเปรียบเทียบบ้างแล้ว แต่ในการทำนี้ก็มีความปัญหาในเรื่องการไม่เปิดเผยข้อมูลจริงจึงเป็นการยากที่จะได้ข้อมูล เพื่อสนับสนุนในการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจริง (ตาม คำนิยม ภาคผนวก ก.)

4.3.1.2 Balanced Scorecard

ในการทำ Balanced Scorecard ในการศึกษาขององค์กรทั้งของ Landmark Dining, Inc. (LMD) และ Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) องค์กรดังกล่าวนี้ มีรูปแบบที่ยืดหยุ่น โดยการแปลงกลยุทธ์(Strategic) ไปเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่จำเป็นในแต่ละขั้นตอน และวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด ที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตามที่เป็นผล(lagging Indicator) โดยแผนปฏิบัติทำให้เกิดการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้วัด หรือตัวชี้วัด

ขององค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล วิเคราะห์ เพื่อให้บรรลุตามกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ มีการประสมประสานกับแผนกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากผลลัพธ์ของกระบวนการนั้นแสดงไว้ในหมวดที่ 7 จึงแสดงถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ตามหัวข้อดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) แสดงผลลัพธ์ด้านการเงิน ในหัวข้อของผลลัพธ์ คือ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

2. มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) แสดงผลลัพธ์ในการประเมินด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ และ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน(Internal Process Perspective) แสดงผลลัพธ์ในการประเมินด้าน ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ประสิทธิภาพขององค์กร ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา(Learning and Growth Perspective) แสดงผลลัพธ์ในการประเมินด้าน ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ประสิทธิภาพขององค์กร และ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมายเหตุ การเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์หมวดที่ 7 ภาคผนวก ง.

ดังนั้นในการนำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการประเมินและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมีความสมดุล(Balance)ในการวัดผล จากมุมมองทั้งสี่ด้าน โดยในการนำไปใช้ก็ต้องถึงความยืดหยุ่นด้วยเช่นกัน และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนมุมมองต่างๆ ที่ใช้วัดผลเพื่อให้สอดคล้องกันกับการดำเนินงานขององค์กร วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร

4.3.2 การทบทวนข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

จากทั้งสามองค์กรมีการใช้สารสนเทศในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยทุกองค์กรมีการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการเรื่องต่างๆ ที่ทำเป็นประจำในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร การทบทวน การถ่ายทอดลงไปตามลำดับชั้น มีการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เช่น แผนผังการกระจาย แผนผังก้างปลา และอื่น มีทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงและมีระบบรองรับ มีการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มและ

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบที่ปฏิบัติกันเป็นปกติ เพื่อทำความเข้าใจตำแหน่งปัจจุบันในตลาด ประเมินความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ผู้นำระดับสูงเข้ามามีส่วน ร่วมในการพิจารณาและเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตามรอบระยะเวลาที่ กำหนด และนำเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง ถ้ามีความบกพร่องในผลการดำเนินการหรือมีประเด็น เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จะดำเนินการโดยการจัดทำรายการกิจกรรมที่ต้องทำการถ่ายทอดเพื่อ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ในช่องทางการสื่อสารต่างๆ จะช่วยให้เห็นภาพการดำเนินงานของ องค์กรในช่วงที่ผ่านมาได้ดีมากยิ่งขึ้น ส่วนการสังเคราะห์ข้อมูลหรือการสรุปข้อมูล หรือบทสรุป ให้กับคณะกรรมการบริหารระดับสูง หรือผู้ถือหุ้นภายนอกให้สามารถเข้าใจสภาพการณ์ของ องค์กรได้ดีมากยิ่งขึ้น

4.3.3 สารสนเทศ และการจัดการความรู้

จากองค์กรที่ศึกษาทั้ง 3 องค์กรนั้นมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โดยมี ข้อกำหนดในด้านสารสนเทศและการบริหารซึ่งการจัดการความปลอดภัยสารสนเทศในเชิงการ ดูแล เพื่อให้การปกป้องระบบ และมีความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การลดความเสียหายต่อ องค์กร โดยลักษณะสำคัญของความปลอดภัยและการประเมินความเสี่ยงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่กำหนดไว้ 3 ส่วนด้วยกันดังนี้

มาตรฐาน ISO 17799:2005

- การรักษาความลับข้อมูล(Confidentiality) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่ เข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) มีการเข้าถึงระบบ Foodtrak และ การบูรณาการกับเว็บไซต์ของบริษัท บุคคลภายนอก สมาชิกของ ได้รับสิทธิพิเศษในการเข้าถึงเว็บไซต์ ผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงฟังก์ชันการจัดการสินค้าคงคลังได้โดยใช้รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านบนเว็บไซต์ของแลนด์มาร์ Jenks Public Schools (JPS) มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) วางแผนการใช้งานระบบ Edline ในการเข้าถึงได้จากพนักงาน, ผู้ปกครอง, นักเรียน, ผู้ส่งมอบ, และหุ้นส่วน ตามความเหมาะสมข้อมูลลับถูกเก็บใน Server ภายใน การเข้าถึงดังกล่าวจาก ภายนอกอาจทำได้ผ่านการสร้างรหัสลับ, การอนุญาตและการขอรหัสผ่าน ระบบ Edline ในการ เข้าถึงข้อมูลจากผู้ใช้ภายนอก ตัวกรองอินเทอร์เน็ตเฝ้าระวังการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลของทั้ง เครือข่ายไฟร์วอลล์(firewall)จัดการปกป้องเพิ่มเติมกับผู้ใช้งานภายในและรักษาความปลอดภัยของ

ข้อมูลลับ ส่วน Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ทำให้มั่นใจว่าผู้ใช้สามารถเข้าถึงเฉพาะส่วนงานในหน้าที่และส่วนที่ได้รับอนุญาตที่จำเป็นต่องานของพวกเขา SFF ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่ายและขั้นตอนการปกป้องถูกสื่อสารกับผู้ใช้ทั้งหมด การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงานผ่านแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ความสมบูรณ์ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล(Integrity) การเฝ้าระวังดูแลความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลและวิธีการประมวลผลข้อมูล

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) มีระบบ Foodtrak รวมถึงปัจจัยนำเข้าที่เป็นข้อมูลที่ได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิคตามที่ต้องการตลอดเวลาระหว่างชั่วโมงการทำงานของภัตตาคาร การรักษาความปลอดภัยของเครือข่าย ข้อมูลและสารสนเทศมีความทันสมัยข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้จะถูกส่งไปยังระบบการจัดการข้อมูล Foodtrak อย่างต่อเนื่อง และ Jenks Public Schools (JPS) มีทีมงานของเขตเป็นผู้นำเรื่องวิธีการเก็บข้อมูลและการสื่อสารผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้นำในคณะกรรมการให้บริการด้านข้อมูล ความต้องการเรื่องความถูกต้อง ความเป็นหนึ่งเดียว ความไว้วางใจได้ของข้อมูล เป็นผลจากระบบตรวจสอบตามลำดับครั้งการตรวจสอบเพื่อความถูกต้อง สุดท้าย Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) กำหนดความต้องการเข้าถึงข้อมูล ได้ตั้งขึ้นโดยกลุ่มงานซึ่งทำหน้าที่ผลิตส่งข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล ถูกจัดวางตามความต้องการข้อมูลเพื่อสนับสนุนตัวชี้วัด ในระดับบุคคลและกระบวนการปฏิบัติงาน ความถี่ของการแจกจ่ายข้อมูลขึ้นอยู่กับจำนวนวงจรในกระบวนการ และความถี่ความต้องการของผู้ใช้งาน

- ความพร้อมของข้อมูลในการใช้งาน(Availability) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ได้รับอนุญาตในการเข้าถึงข้อมูลจะสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) ได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิคตามที่ต้องการตลอดเวลาระหว่างชั่วโมงการทำงานของภัตตาคาร การรักษาความปลอดภัยของเครือข่ายระบบสำรองข้อมูล และการปฏิบัติการของฐานข้อมูลสำรองที่เหมือนกันเพื่อให้มั่นใจว่ามีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นส่วนประกอบทั้งหมดของการตรวจติดตามเครือข่ายทั้งหมด การเชื่อมโยงกันระบบสายตรงที่มากกว่าหนึ่งเส้นทาง ทั้งระบบเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่หลัง

Firewall เพื่อควบคุมการเข้าถึงจากบุคคลภายนอก เครือข่ายไร้สายมีระบบให้เข้ารหัสเพื่อรักษาความปลอดภัย ในภาวะฉุกเฉิน ระบบดำเนินการจากการจ่ายไฟจากแบตเตอรี่ และมีการสำรองข้อมูลทั้งหมดประจำวันทั้งจากสาขาที่ปฏิบัติงานและสาขาที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน ทุกสาขามีฮาร์ดแวร์เชื่อมต่อสำรองเพื่อทดแทนเครื่องมือที่เสียหาย มีสัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อมีภาวะฉุกเฉินภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วน Jenks Public Schools (JPS) ในระบบข้อมูลทั้งหมดที่บรรจุในทุก Server ถูกสำเนาลงเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลอื่น พนักงานจะได้รับพื้นที่บน Server ให้สำรองข้อมูล(back up) จากคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เครื่องสำรองไฟช่วยให้พนักงานมีเวลาเพิ่มขึ้นในการสำรองข้อมูล เมื่อทั้งเขตหรือบางส่วนของเขตประสบกับปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง และ Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ ในการถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย(work station) และขั้นตอนการปกป้องถูกสื่อสารกับผู้ใช้ทั้งหมด การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นตอนระบบสำรองข้อมูลถูกนำไปปฏิบัติอย่างดีและสนับสนุนด้วยเอกสาร การสำรองข้อมูลถูกเก็บรักษาในสถานที่ปลอดภัย ห่างจากศูนย์ข้อมูล การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอเกิดขึ้นตลอดทั้งปีโดยขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ

4.3.4 การจัดการความรู้

จากทฤษฎีความรู้และการจัดการความรู้ นั้นจากทั้ง 3 องค์การได้มีการจัดการความรู้ขององค์การมีการรวบรวมและถ่ายทอด ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และช่องทางต่างๆ ความรู้ ของพนักงาน มีการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งจากลูกค้า ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสวงหาซึ่งหนทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ โดยชนิดของความรู้ ที่แบ่งออกเป็น ความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) และ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) โดยลำดับความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ จากวงจรความรู้ นั้นทั้ง 3 องค์การมี การแบ่งปัน(Share Knowledge)และสร้างความรู้(Create Knowledge)ระหว่างประสบการณ์ตรง (Socialization) และ ความรู้แบ่งปันความรู้จากการแปลงจากคนไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน(Externalization) การสร้างความรู้ใหม่ๆ จากความรู้ที่ชัดแจ้งที่มีอยู่ในตัวคน (Combination)และความรู้ที่ชัดแจ้งไปสู่ ความรู้ในตัวคนเพื่อนำไปปฏิบัติ(Internalization)

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. (LMD) มีการจัดการความรู้ขององค์กร โดยผ่านระบบ Foodtrak ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ซึ่งมีระบบการจัดการความรู้ในการรวบรวมและจัดระบบความคิด ข้อเสนอแนะ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีการทบทวนข้อมูลกับผู้บริหารตามช่วงระยะเวลา รวมทั้งการทบทวนด้านอื่นๆ เพื่อสร้างความตระหนักแก่พนักงานถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกนำมาอภิปรายและมีการสื่อสารในการประชุมก่อนเริ่มงาน ด้านผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงระบบดังกล่าวได้ด้วยในการป้อนข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความคิดเกี่ยวกับสินค้า และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกรวมอยู่ในวิธีการทำงานโดยผ่านระบบ Foodtrak ส่วน Jenks Public Schools (JPS) มีการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการสื่อสาร และความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เขตได้ใช้ระบบได้อย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองกลับได้ ในการเก็บและถ่ายทอดความรู้สู่คณะและพนักงาน เมื่อข้อมูลเข้าสู่เขตจะถูกตรวจสอบโดยผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบการส่งต่อข้อมูลและใส่ในระบบหรือถ่ายทอดความรู้โดยตรงสู่คณะและพนักงาน ข้อมูลต้องได้รับการอนุมัติจากแผนกหลักสูตรและการสอนเพื่อให้มั่นใจว่าผ่านการจัดระเบียบก่อนกระจายออกไปซึ่งมีวิธีการส่งผ่านข้อมูลสู่คณะและพนักงานในหลายๆ ช่องทาง รวมทั้งเว็บไซต์ และอื่นๆ ทำให้วิธีการนี้ถูกใช้เพื่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง และ ผู้ค้า(Supplier) โดยระบบ Edline ช่วยให้การสื่อสารทางอีเมลส่งถึงผู้เกี่ยวข้อง และการนำไปใช้ มีการฝึกการปฏิบัติที่ดีที่สุด และองค์กรสุดท้าย Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) มีการบริหารความรู้โดยอ้างถึงสินทรัพย์ด้านความรู้ของพวกเขาว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital:IC) เพราะสินทรัพย์เหล่านี้มีค่าต่อลูกค้าหลัก ผู้จัดหาสินค้าหลัก SFF และผู้เกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหารทุนทางปัญญาของ SFF คือการสร้างสมดุลความต้องการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายมีการปกป้องทุนทางปัญญาโดยมีทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านนี้

ดังนั้นจากองค์กรที่มีการจัดการความรู้ และมีแนวทางที่ต่างๆ แต่ผลของการปฏิบัติที่เหมือนกันโดยมีการรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดและใช้เทคโนโลยีทำให้เกิดการ เก็บความรู้และเกิดถ่ายทอดความรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น จึงมีการพัฒนาและเพิ่มความสำคัญมากขึ้นโดยที่ปัจจุบันและเรียกกันว่า ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital :IC)