

ภาคผนวก ข.

ระบบและแนวทางการให้คะแนน ตามหลัก A-D-L-I

ระบบและแนวทางการให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินในสองมิติ กล่าวคือ

- 1) กระบวนการ
- 2) ผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ปัจจุบันของแต่ละมิติมีดังนี้

- 1) กระบวนการ หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อ ในหมวด 1-6 ปัจจุบันทั้ง 4 (A-D-L-I) ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่

แนวทาง (Approach - A)

“แนวทาง” หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

การเรียนรู้ (Learning - L)

“การเรียนรู้” หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง โดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การบูรณาการ (Integration - I)

“การบูรณาการ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

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

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

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

การศึกษาวิธีการที่เป็นแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

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

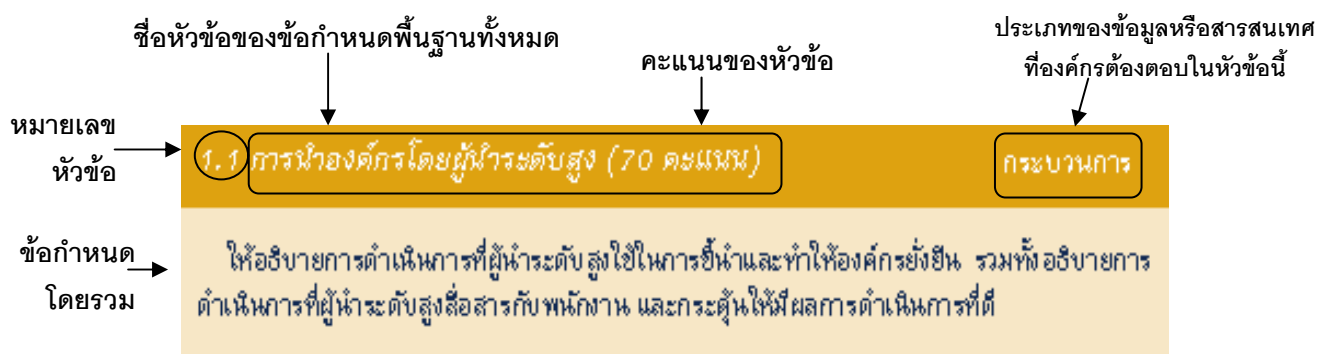
รูปแบบหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

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

ข้อกำหนดของหัวข้ออยู่ในรูปแบบคำถาม บางข้อกำหนดประเด็นพิจารณาหลายคำถาม ดังนั้น จึงควรตอบคำถามทั้งหมดของหัวข้อนั้น แต่ไม่จำเป็นต้องตอบทีละคำถาม แยกกัน อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ภาพที่ ข.1 แสดงรูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1

ภาพที่ ข.1

รูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1 ข้อ 1.1



ภาพที่ ข.1

รูปแบบหัวข้อในเกณฑ์หมวดที่ 1 ข้อ 1.1 (ต่อ)

ประเด็นพิจารณา

ให้องค์กรตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

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

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมและบังคับให้มีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม และทำให้บรรลุผล

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

ข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสาร และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทอย่างจริงจังในเรื่องการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรอย่างไร เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

(2) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงทบทวนตัววัดอะไรเป็นประจำเพื่อทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ ในการคาดคะเนผลการดำเนินการขององค์กรนั้น ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นอย่างไร

ข้อสังเกต

ผู้สมัครไม่จำเป็นต้องตอบครบทุกข้อกำหนดในประเด็นพิจารณา แต่ต้องตอบข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวมให้ชัดเจนซึ่งเป็นข้อกำหนดสำคัญที่ผู้ตรวจประเมินจะพิจารณาในเบื้องต้น

การพิจารณาคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

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

สำหรับข้อคำถามในหมวด 7 ซึ่งเป็นข้อคำถามที่มีคะแนนมากที่สุดในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (400 คะแนน) สำหรับคำถามในหมวด 7 จะเป็นข้อคำถามที่ต้องการให้องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจ จำเป็นต้องแสดงผลลัพธ์ การดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจนั้น โดยการจัดทำรายงาน แสดงผลลัพธ์ดังกล่าว นั้น จำเป็นต้องมีการแสดงผลลัพธ์ที่มีแนวโน้ม (Trend) ย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไปเพื่อดูถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร หรือธุรกิจนั้นด้วย นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องจัดหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Benchmark) ที่มีระดับใกล้เคียงกันกับภาคธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า องค์กรหรือธุรกิจที่สนใจ มีการนำข้อมูลเชิงแข่งขันจากคู่แข่งมาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจนั้นๆ ด้วย

สรุปขั้นตอนที่ใช้ประเมินผลองค์กรที่ศึกษา

ผู้วิจัยได้จำลองกระบวนการประเมินคุณภาพของสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยยึดหลักการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการประเมินแบบอิสระของ

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

สรุปมาตรฐานที่ใช้ประเมินผลองค์กรที่นำมาศึกษา

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

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

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

หลังจากนั้นทางผู้วิจัยได้ทำตารางสรุปคะแนน ในส่วนของ Approach เพื่อให้เข้าใจในสัดส่วนของคะแนน ดังตารางที่ ข.1

ตารางที่ ข.1

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach

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

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

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

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

ตารางที่ ข.2
สรุปคะแนน ในส่วนของ Deploy

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

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

ตารางที่ ข. 3
สรุปคะแนนในส่วนของการ Learning

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

การให้คะแนนในส่วนของการ Integration หัวข้อในการพิจารณาคือ เรื่อง Alignment ของ เป้าประสงค์และการบูรณาการแผนงาน แผนเงิน แผนคน สอดคล้องกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ องค์กร แนวทางการให้คะแนน หลังจากนั้นทางผู้จัดทำงานวิจัยได้ทำตารางสรุปคะแนน ในส่วน ของIntegration เพื่อให้เข้าใจในสัดส่วนของคะแนน ตารางที่ ข.4

ตารางที่ ข.4

สรุปคะแนนในส่วนของการ Integration

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

การสร้างตารางมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางให้คะแนนองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา

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

ตารางที่ ข.5

ตารางแนวทางการให้คะแนนของหมวด 1-6

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิผลที่ ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่าง ๆ	มีแนวทางอย่างเป็น ระบบและมีประสิทธิ ผลที่ตอบสนองต่อข้อ กำหนดต่าง ๆ ของ หัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำ แนวทางไป ปฏิบัติหรือมี เพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ในขั้น เริ่มต้น	นำแนวทางไป ปฏิบัติ	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติ อย่างสมบูรณ์ ไม่มี จุดอ่อนหรือความ แตกต่างที่สำคัญ
L	ปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับปัญหา มาเป็นการปรับ ปรุงทั่ว ๆ ไป	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ ประเมินและปรับ ปรุงกระบวนการ สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการ ประเมินและปรับ ปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับ ปรุงกระบวนการ สำคัญ	+ ใช้ OL เป็น เครื่องมือสำคัญใน การจัดการ เกิดการ ปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้าง นวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือ สำคัญในการจัดการทั่วทั้ง องค์กร เกิดการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมทั่ว ทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็น ว่ามีความสอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกันใน ระดับองค์กร	มีแนวทางที่สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน เกิด จากการร่วมกัน แก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่ สอดคล้องไปในแนว ทางเดียวกันความ ต้องการพื้นฐานของ องค์กรที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่สอดคล้อง ไปในแนวทาง เดียวกันความต้องการ ขององค์กรที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณา การกับความต้องการ ขององค์กร ที่ระบุไว้ใน เกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	แนวทางที่บูรณาการกับ ความต้องการขององค์กรที่ ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ เป็นอย่างดี

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

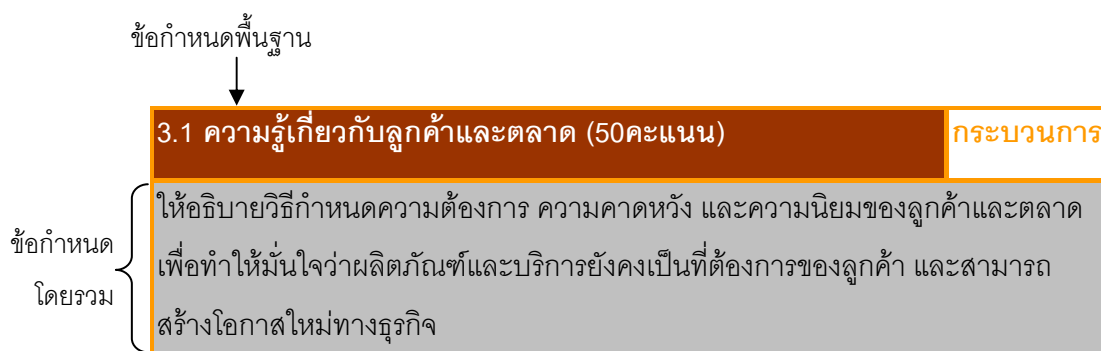
จากตารางแนวทางการให้คะแนนของหมวด 1-6 ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549 จะเห็นช่วงของคะแนนที่องค์กรที่เป็นเลิศ (TQA) ต้องตอบคำถามว่า “อะไร” (What) และคำถามว่า “อย่างไร” (How) ซึ่งถ้าคะแนนรวมได้ถึง 350-549 คิดเป็นร้อยละ 35-60 จะได้รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class - TQC) และถ้าได้คะแนนรวมถึง 650 หรือร้อยละ 65 ขึ้นไป จึงจะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาตารางดังกล่าว มาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินเพื่อให้คะแนนกับองค์กรที่นำมาศึกษาหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ในงานวิจัยฉบับนี้ด้วย

ตัวอย่าง การให้คะแนน A-D-L-I

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

ภาพที่ ข.2

แนวทางการให้คะแนน ตามข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดที่ 3



ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่(2)

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

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

การตอบเกณฑ์ 3.1ก(2) การรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้า กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc
 ลูกค้าของภัตตาคาร บริการการจัดเลี้ยง และบริการจัดส่งอาหารค่ำ มีความต้องการ
 เหมือนกัน ได้แก่

- ความเชื่อถือได้ (Reliability – ความสามารถในการส่งมอบบริการตามสัญญาอย่างไว้วางใจ
ได้และแม่นยำ)
- การตอบสนอง (Responsiveness – ความเต็มใจในการช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการทันที)
- การสร้างความมั่นใจ (Assurance – ปฏิสัมพันธ์ด้วยความรอบรู้ ความสุภาพ และ
ความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและการมีความเชื่อมั่น)
- ความเข้าใจใจเข้าใจ (Empathy – ความสามารถในการดูแลและให้ความใส่ใจแก่ลูกค้าแต่
ละราย)
- สิ่งที่ต้องได้ข้ออื่น ๆ (Tangibles – สถานที่ดึงดูดใจ ความสะอาด อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง
และเอกสารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ)
- อาหารที่เป็นเลิศในราคาคุ้มค่า (Exceptional food at a good value - อาหารที่มีรสชาติ มี
อาหารให้เลือกมาก การจัดอาหารนำรับประทาน และอาหารปริมาณมากในราคาที่แข่งขัน
ได้)
- ประสบการณ์การรับประทานอาหารที่น่าจดจำ (A memorable dining – experience –
ส่วนผสมของบรรยากาศเยี่ยม บริการอย่างใส่ใจ อาหารที่โดดเด่น)

ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ความ
 ต้องการเหล่านี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า
 (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต (A)

แนวทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ใช้ในแลนด์มาร์ค รู้จักกันในชื่อระบบ Voices ซึ่งแลนด์
 มาร์คจัดทำระบบนี้เมื่อปี 1997 ให้เป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำ
 ให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์
 ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและ
 ตลาด (Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์) จากลูกค้า (Voice of the Customer)
 จากพนักงานเสิร์ฟ (Voice of the Server) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบบริการ Voice
 of the Process (A)

(A-Approach) มีแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้โดย ใช้ความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกัน
 และใช้ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยใช้
 ระบบ Voices เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ

Voice of Experience รวมถึง อุตสาหกรรม ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ
 สารสนเทศการจัดระดับเทียบเคียงที่รวบรวมมาตลอดทั้งปี เพื่อติดตามสภาวะภายนอก แลนด์
 มาร์คที่องานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดจากสถาบันการศึกษาและจากธุรกิจขายข้อมูลเพื่อให้
 กำหนดความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจซื้อของลูกค้า
 งานวิจัยนี้ใช้ในการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้ต่อไปเพื่อทำความเข้าใจความต้อง
 การที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าของแลนด์มาร์ค (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไป
 ปฏิบัติโดย ใช้ Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์ โดยการติดตามสถานการณ์
 ภายนอก ศึกษางานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้า รวมถึง
 การออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้

ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้
 ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (I)

(I-Integration) มีการเชื่อมโยงข้ามหมวดกันอย่างมีบูรณาการ โดยผู้นำระดับสูง(หมวด1)เข้า
 มามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า(หมวด3) และนำผลลัพธ์มาใช้ในการวางแผนเชิงกล
 ยุทธ์(หมวด2)

Voice of the Customer ประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากลูกค้า
 และผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทาน
 อาหาร-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร วิธีการส่วนใหญ่ ประกอบด้วยการ
 สื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ณ “เวลาแห่งความเป็นจริง”(Moments of Truth) ขณะที่มีประสบการณ์
 การรับประทานอาหาร เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันชอบให้ข้อมูลต่างประเภทกัน แลนด์มาร์ค
 จึงใช้หลากหลายวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
 เช่น ส่วนมากครอบครัวที่มารับประทานอาหารจะตอบแบบสำรวจที่ส่งให้พร้อมกับการเรียกเก็บ
 เงิน ส่วนลูกค้านักธุรกิจจะตอบแบบสำรวจแบบออนไลน์มากกว่า แลนด์มาร์คดึงข้อมูลและ
 สารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบเมนูและกระบวนการ เป็นปัจจัยนำเข้าในเวลาที่เกิดขึ้นจริง
 (Real Time Input) เพื่อการจัดการกระบวนการ เพื่อการประเมินกระบวนการ และเพื่อการ
 ปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการส่งมอบบริการ (D)

ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสให้บริการแก่ผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า รวมถึงลูกค้าของคู่แข่ง จะถูกเก็บรวบรวมผ่านทาง การวิจัยตลาดและแบบสำรวจความพึงพอใจที่ถามลูกค้าให้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับภัตตาคารของคู่แข่งที่ดีที่สุด ข้อมูลที่จะถูกทวนสอบโดยใช้ผลของการสำรวจตลาด โฟกัสกรุ๊ป และการสังเกตการณ์ความสามารถของคู่แข่งจากโปรแกรม Secret Diners และข้อมูลป้อนกลับจากคณะกรรมการที่ปรึกษา (D)

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

Voice of the Server หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่เก็บรวบรวมจากพนักงานจากเทคนิคการสังเกตการณ์ที่ออกแบบไว้ในใบพรรณนางานและกระบวนการทำงาน พนักงานจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะเพื่อสังเกตรับฟัง และถามเชิงรุกเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าเกี่ยวกับผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ในขณะที่เกิดขึ้นจริงและจากการติดตามผลหลาย ๆ ครั้ง (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้ Voice of the Server- การรับฟังและเรียนรู้จากพนักงานเสิร์ฟ โดยพนักงานจะได้รับแนวทางที่ชัดเจนจากการอบรม และนำมาปฏิบัติใช้ เช่น เทคนิคเฉพาะเพื่อรับฟัง และแนวทางการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ

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

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

Voice of the Process เป็นชุดผลลัพธ์การวัดกระบวนการชุดหนึ่งที่ใช้เพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการกระบวนการเป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศนี้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับสารสนเทศของ Voice of the Customer และ Voice of the Server ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจกับระยะเวลารออาหาร จะมีการวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้จริงเพื่อทำความเข้าใจถึงความเหมาะสมของมาตรฐานผลการดำเนินการและเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการ สม่่าเสมอและมีประสิทธิผล ผลลัพธ์ของ Voice of the Process จะให้สารสนเทศเฉพาะส่วนของลูกค้าและลูกค้านั้น ๆ เช่น ลูกค้าประเภทใดจะพึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าต่อปริมาณอาหารที่ให้, คุณภาพของอาหาร, ระยะเวลารอ, และความถี่ในการติดต่อ(D)

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

นอกจากนี้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุดผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อทำให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้ (L)

(L-Learning) มีการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมกระบวนการใหม่ๆ ให้กับองค์กร

วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของ **วิธีการ** และโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้า การตอบคำถามด้วยวาจาต่อคำถามของพนักงาน, การตอบคำถามแบบมีตัวเลือก, แบบสำรวจทางโทรศัพท์และแบบเขียน การเขียนข้อคิดเห็นลงในการ์ด,

และการตอบทางอีเมลเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (A) ตามความชอบของลูกค้า กลไกการรับฟังและเรียนรู้ยังแตกต่างกันไปตามความถี่ในการติดต่อกับลูกค้า

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

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

จากการตอบเกณฑ์ของ Landmark Dining, Inc ในข้อ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้ในส่วน A-Approach สรุปในตารางที่ ๗.6

ตารางที่ ๗.6

ตัวอย่างการให้คะแนน A - Approach

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและมี ประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50คะแนน) กระบวนการ ให้อธิบายวิธีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถ สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ					

ข้อกำหนด
โดยรวม

ตารางที่ ๗.6

ตัวอย่างการให้คะแนน A - Approach (ต่อ)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็น ระบบที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์

ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่ (2)

1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)	ตอบ
2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความรู้เชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น นั้น	ตอบ
3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร	ตอบ
4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย	ตอบ
5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า	ตอบไม่ ครบถ้วน
6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิต และวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ	ตอบไม่ ครบถ้วน
7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น	ตอบ

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

ตารางที่ ข.7

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

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

ตารางที่ ข.7

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

คะแนน (ร้อยละ)	คำอธิบาย
	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ
70-85%	LMD มีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ยังไม่ครบถ้วน ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียนเพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการการตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจซึ่ง LMD มีการเก็บข้อมูลแล้วจะนำผลลัพธ์มาใช้ในการตรวจสอบการใช้งานเท่านั้น แต่ไม่ระบุถึงการนำข้อมูลจากผลลัพธ์หรือการร้องเรียนมาวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนพัฒนา
	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
90-100%	LMD ยังไม่แสดงถึงการตอบเกณฑ์ในข้อกำหนดต่างๆ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ เช่น วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้าซึ่งเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีที่แต่ละกลุ่มลูกค้าใช้อย่างชัดเจน และวิธีการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า

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

ตารางที่ ข.8

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
70					
ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็น ระบบที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์

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

ข้อสังเกต

ผู้สมัครที่ตอบข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวม จะได้คะแนนอย่างต่ำ 50% แต่ถ้ามีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้ได้คะแนนเพิ่มขึ้นจนถึง 100%

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

ตารางที่ ๗.9
ตัวอย่างการหาคะแนนเฉลี่ย

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

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

$$\text{สูตร} \quad (A+D+L+I) / (\text{จำนวนปัจจัย}) = \text{คะแนนของหมวดนี้}$$

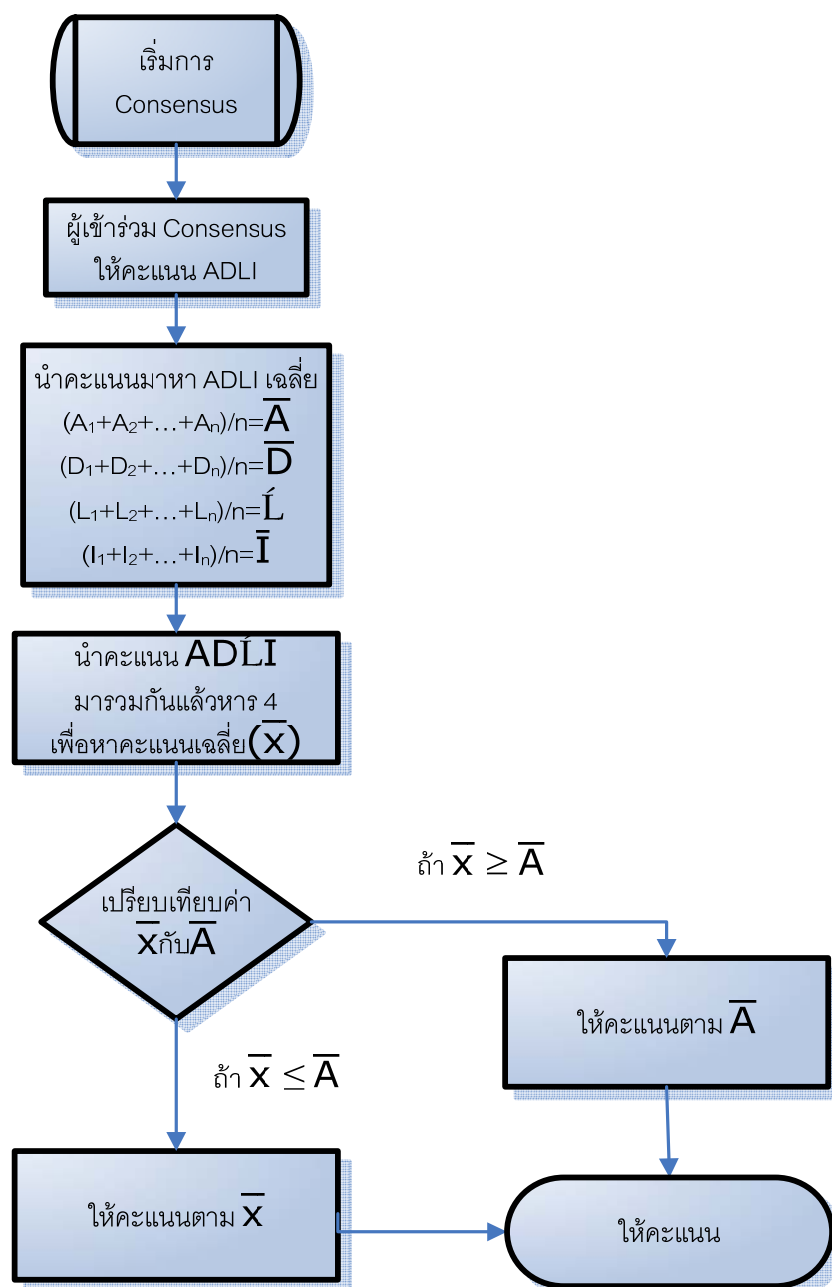
แทนค่า $A=73.75$, $D=72.50$, $L=65.00$, $I=68.75$ (เนื่องจากในกฎของการประเมินเศษจะต้องถูกปัดเป็นจำนวนเต็มของ 5 เท่านั้น)

$$\text{เท่ากับ} \quad (73.75+72.50+65.00+68.75) / 4 = 70.00\%$$

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

ไม่ว่าค่าเฉลี่ยจะมากกว่า แนวทาง(A)เท่าไรก็ตามจะต้องยึดคะแนนแนวทาง (Approach)เป็นหลัก แต่ถ้าค่าเฉลี่ยน้อยกว่าสามารถใช้เป็นคะแนนเฉลี่ยได้ทันที และเศษจะต้องถูกปัดเป็นจำนวนเต็มของ 5 เท่านั้น ดังภาพที่ ๗.2 แสดงขั้นตอนการคิดคะแนน

ภาพที่ ๑.๓
ขั้นตอนการคิดคะแนน



แบบฟอร์มที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ

เพื่อความถูกต้องและรวดเร็วของการประเมินองค์กรที่เป็นเลิศทางผู้วิจัยได้ทำเอกสารที่เป็นลักษณะแบบฟอร์มรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ซึ่งแสดงในภาคผนวก ง. เพื่อสะดวกต่อการประเมินองค์กร