

Excellence Model 


การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

**Thailand Quality Award : TQA
(Organizational Excellence Model)**
สำหรับผู้ บริหาร

ศุภชัย เมืองรักษ์
ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำ งานการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ







Excellence Model 

หัวข้อ อการบรรยาย


TQA

1. Management
2. Concept
3. Core values
4. Key Factor
5. Criteria
6. Assessment
7. Improvement
8. TQA Document
9. Q&A






0

Excellence Model



Organization Problem



Question

Excellence Model

ปัญหา
ท่านคิดว่าอะไร
เป็นอุปสรรค
ที่สำคัญบ้าง

1


2

3





1

Excellence Model



Management



Management Perspective

Excellence Model



Organizational Management

Excellence Model

System & Process

System Management :

Process Management :

Quality & Strategic Management

Excellence Model

เป้าหมาย
วิสัยทัศน์
พันธกิจ

การ
เปลี่ ยน
แปลง

ปัจจัยภายนอก

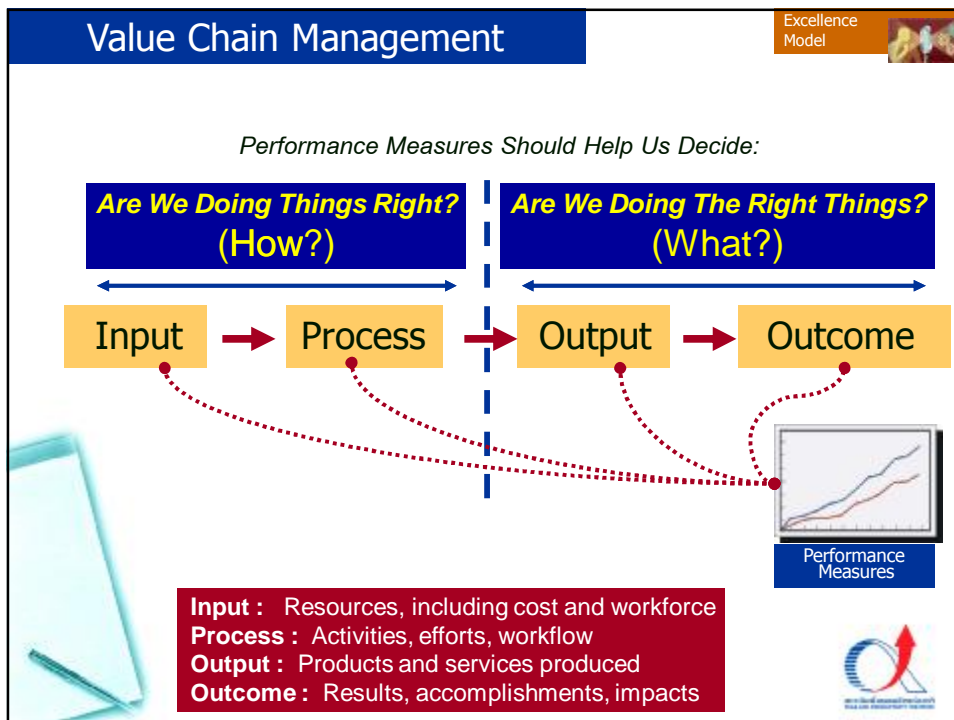
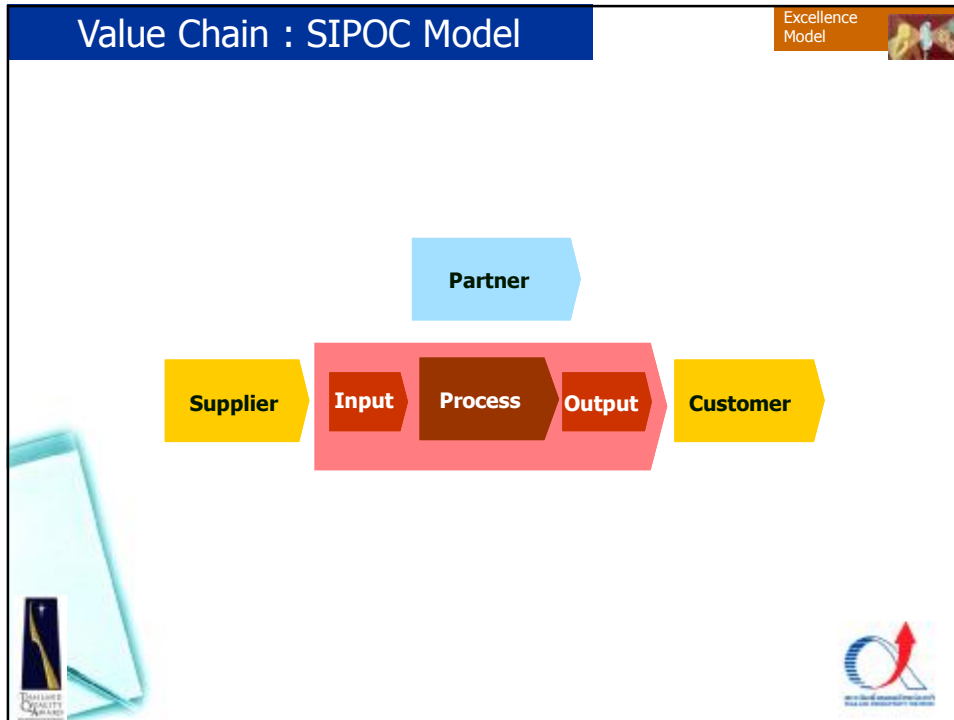
- เศรษฐกิจ
- สังคม
- การเมือง
- ธรรมชาติ
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

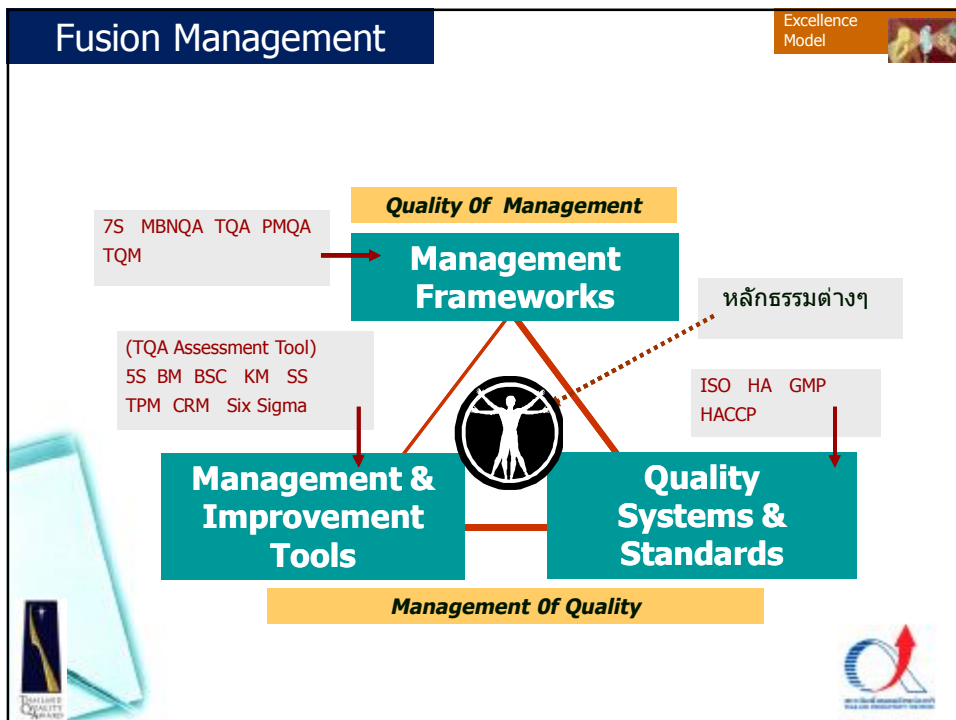
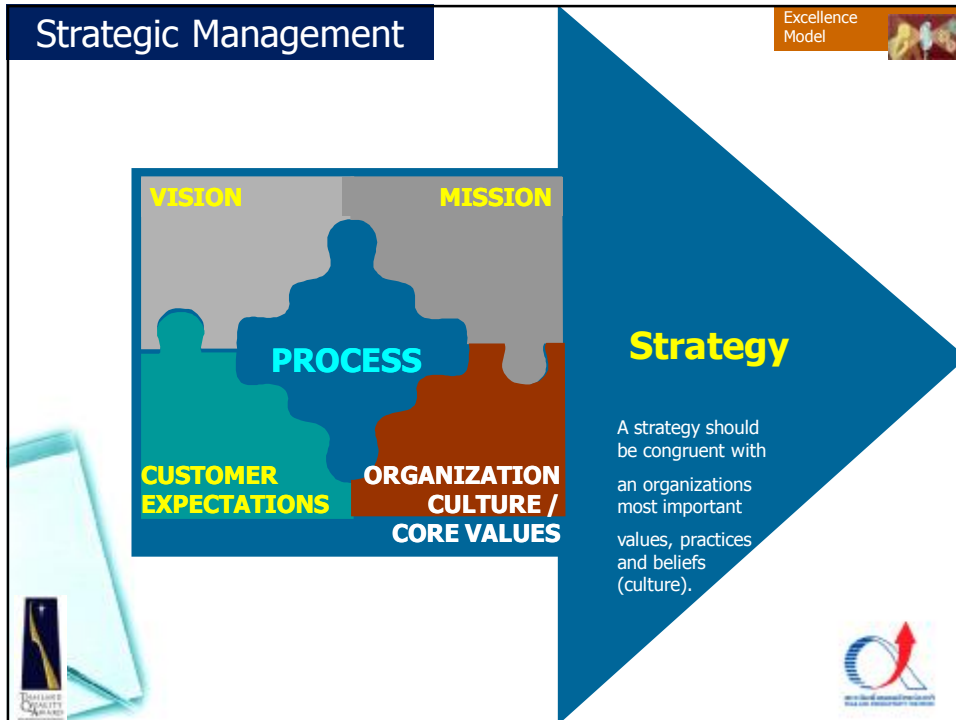
ปัจจัยภายใน

Firm Infrastructure (Fin. Plan..)				
Human Resource Management				
Technology Development				
Procurement				
Inbound Logistics	Operations Manufacturing	Outbound Logistics	Marketing and Sales	After Sale Service

MARGIN


ปัจจัยภายใน







2

Excellence Model





Concept




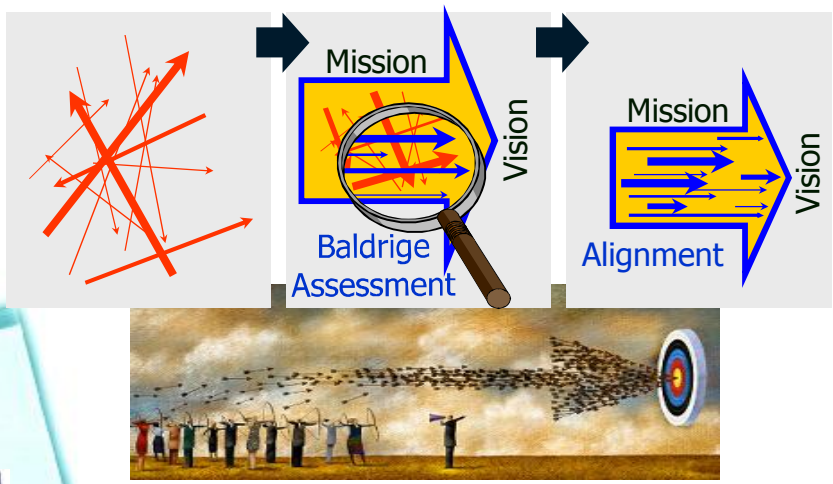
Excellence Framework:

Excellence Model



- TQM
- Total Quality Management
- MBNQA
- Malcolm Baldrige National Quality Award
- TQA
- Thailand Quality Award
- PMQA
- Public Sector Management Quality Award
- SEPA
- State Enterprise Performance Appraisal
- HA
- Hospital Accreditation
- HPH
- Health Promotion Hospital
- PCA
- Primary Care Accreditation
- LQM
- Local Quality Management




Management Solution Excellence Model 



The diagram illustrates the transition from a chaotic state to a focused management solution. On the left, a cluster of red arrows points in various directions. An arrow points to a central stage labeled 'Baldridge Assessment', where a magnifying glass is focused on a yellow arrow labeled 'Mission'. A vertical label 'Vision' is positioned between this stage and the final stage on the right, 'Alignment'. The 'Alignment' stage features a large yellow arrow labeled 'Mission' and 'Vision'. Below the diagram is an image of a group of people in a field aiming bows at a target, symbolizing focus and direction.


The Baldridge Framework Excellence Model 

The Criteria for Performance Excellence emphasize



- Continuous performance improvement
- Innovation
- Integration
- Results
- Sustainability

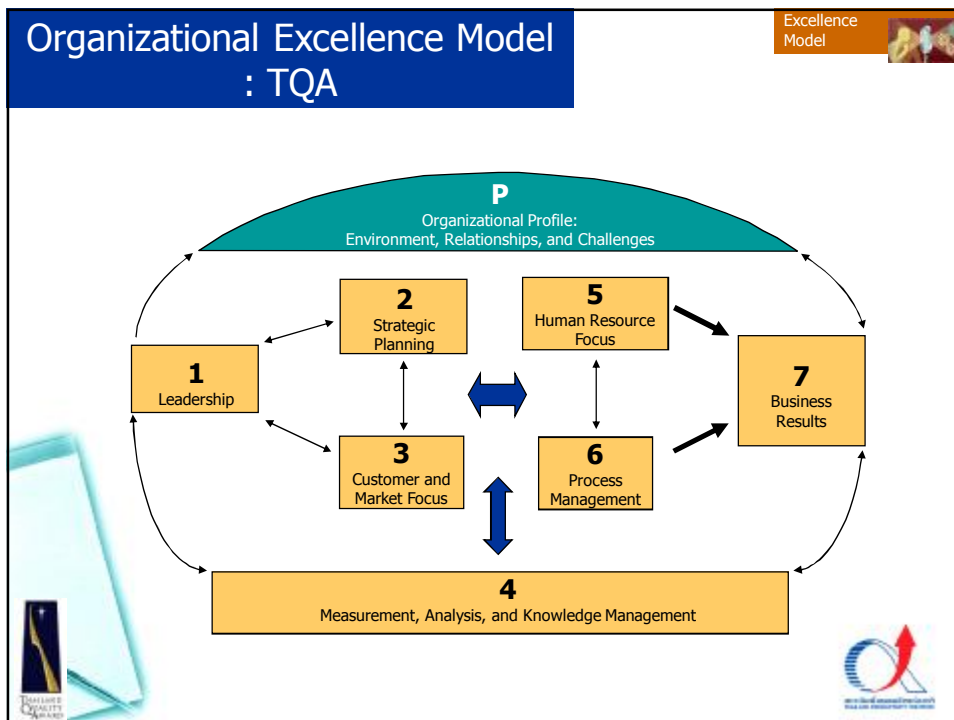
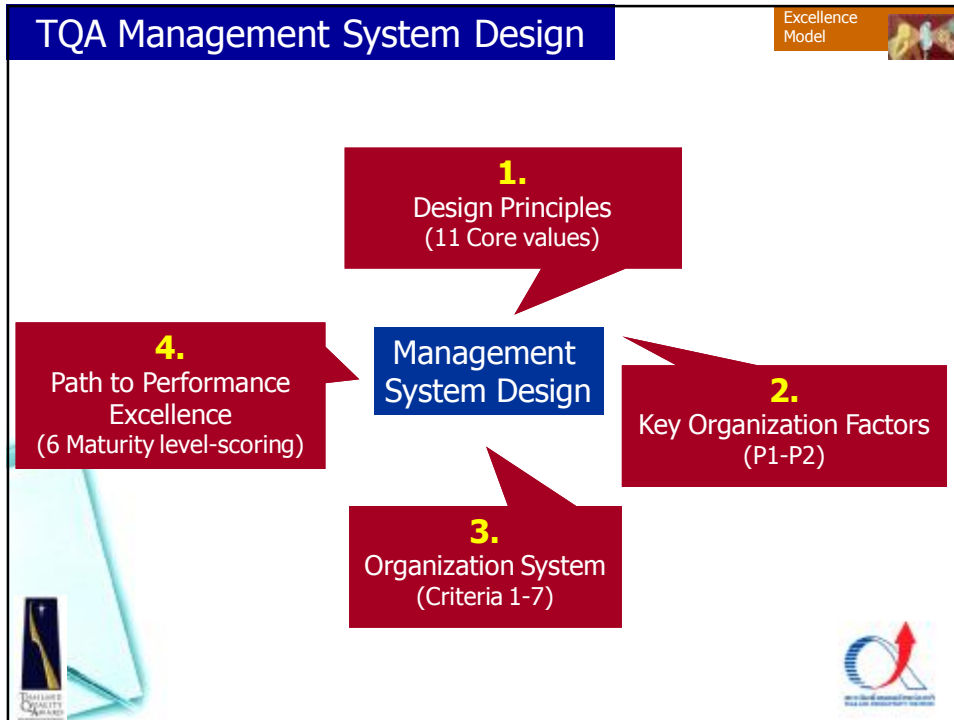
The Criteria for Performance Excellence focus on common requirements and are

- Non prescriptive
- Holistic
- Inclusive
- Adaptable
- Integrative




Three book covers are displayed at the bottom, representing the 'Criteria for Performance Excellence' for different sectors: Industry (left), Health Care (middle), and Education (right). Each cover features a group of people and the title 'Criteria for Performance Excellence'.



3


Excellence Model




Core Values

1.

Design Principles
(11 Core values)





TQA : 11 Core Values

Excellence Model

Good Organization

- Directive Leadership
- Product/Service-Driven
- Meet Standards or "status quo"
- Suppliers and Unions as Adversaries
- Respond in Time Allotted
- Focus on Next Quarter's Results
- Employees Follow Procedures
- Management by Intuition
- Compliance with Regulation
- Focus on \$ "bottom-line" Exclusively
- Functional Perspective

➔

Great Organization












1. Visionary Leadership
2. Customer-Focused Excellence
3. Organizational & Personal Learning
4. Valuing Staff & Partners
5. Agility
6. Focus on the Future
7. Managing for Innovation
8. Management by Fact
9. Social Responsibility and Community Health
10. Focus on Results & Creating Value
11. Systems Perspective







TQA : 11 Core Values

Excellence Model

 1 การนำองค์การ อย่างมีวิสัยทัศน์	 5 การมุ่งเน้นอนาคต	
 2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	 6 ความคล่องตัว	 9 การจัดการโดยใช้ ข้อมูลจริง
 3 การให้ความสำคัญกับ พนักงานและลูกค้า	 7 การเรียนรู้ขององค์การ และแต่ละบุคคล	 10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า
 4 ความเป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า	 8 การจัดการเพื่อนำ นวัตกรรม	 11 มุมมองเชิงระบบ



4

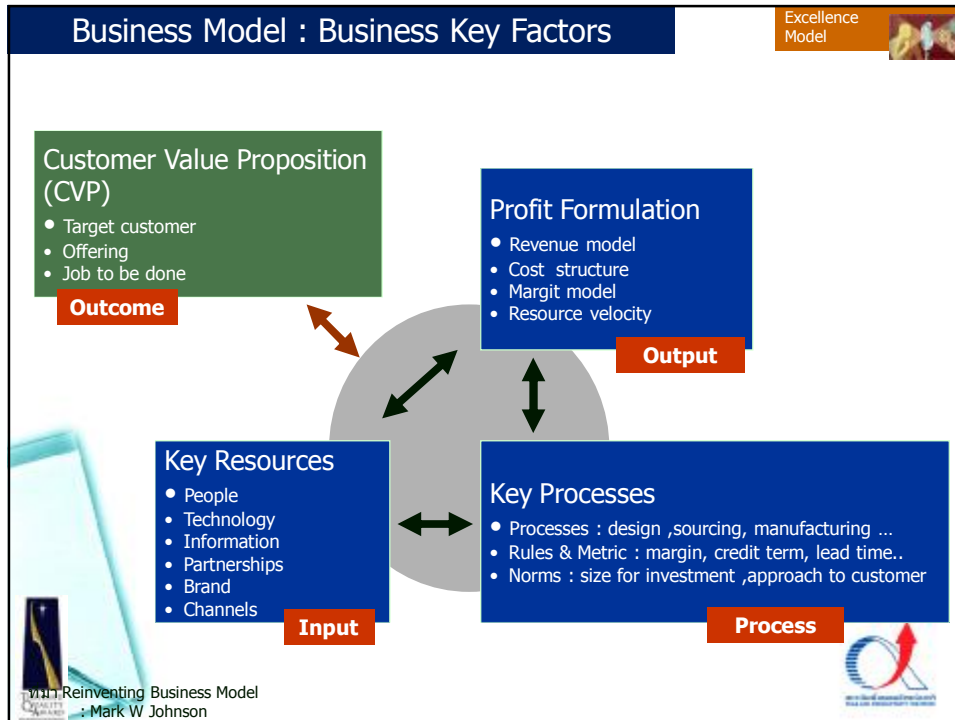
Excellence Model

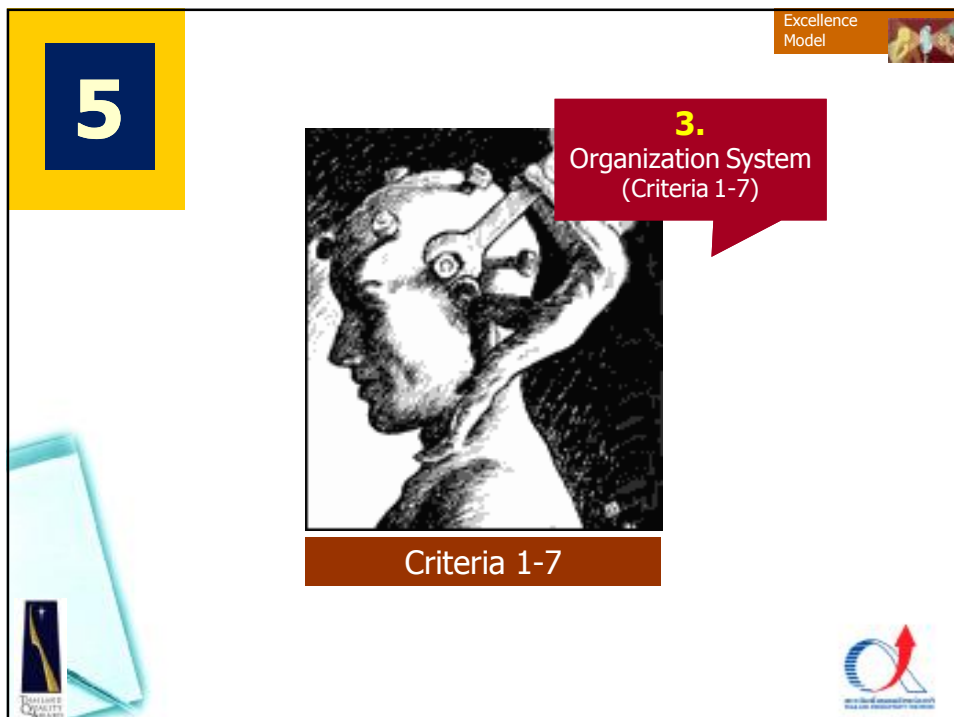
2. Key Organization Factors (P1-P2)

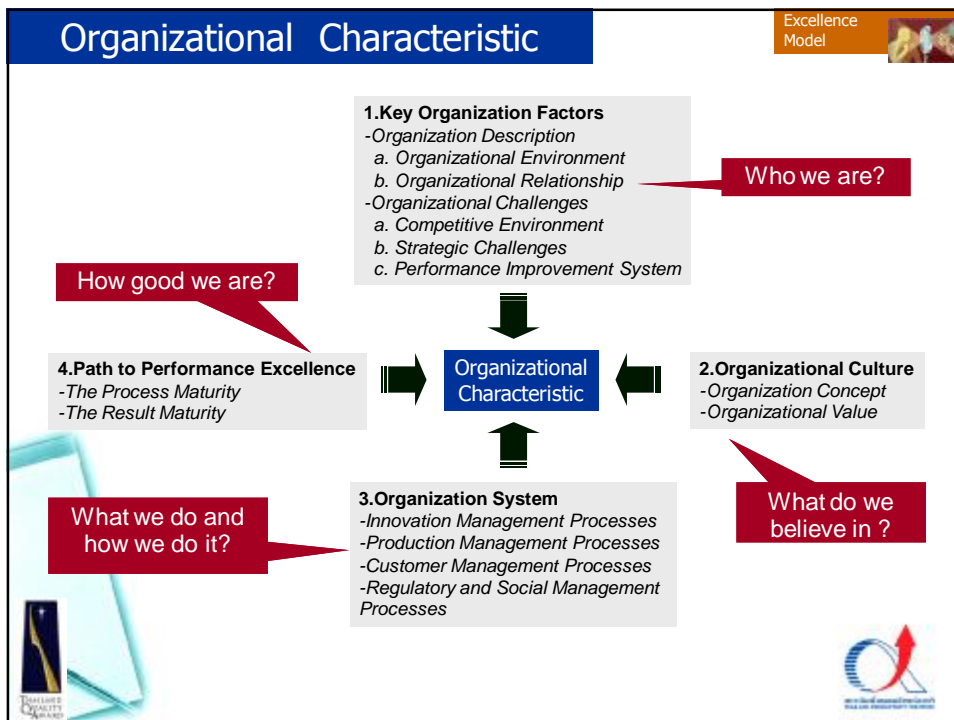


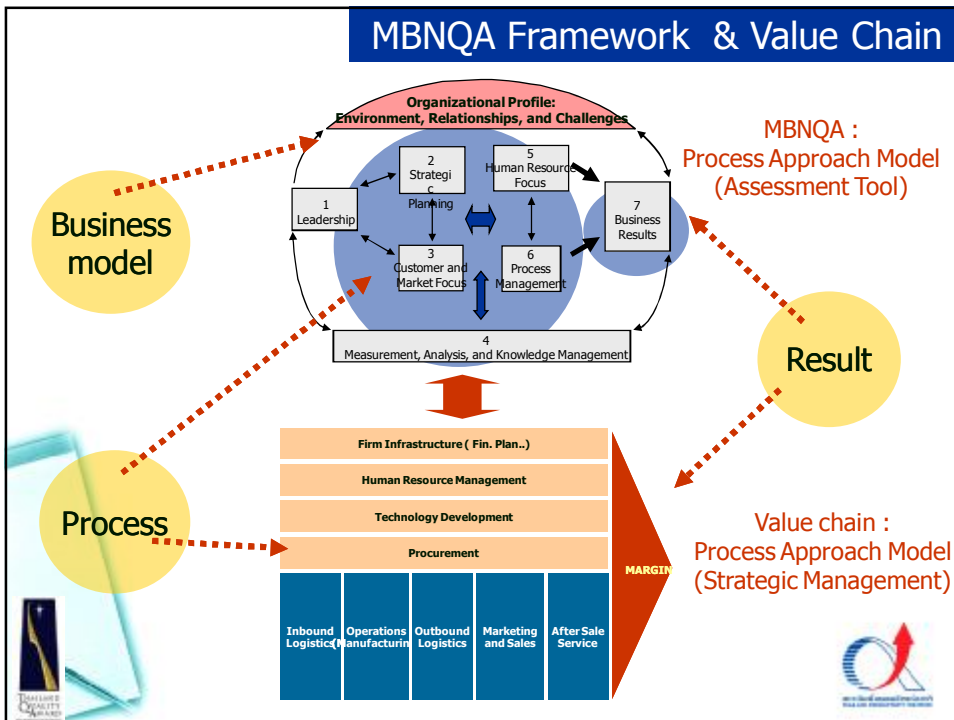
Business Model :
Key Factors











CATEGORY 1 LEADERSHIP

Excellence Model

Examines Senior Leaders' Roles, Organization's Governance & Ethical, Legal & Community Responsibilities




CATEGORY 1 LEADERSHIP

Excellence Model

1.1

Senior Leadership

- Vision & Values
- Legal & Ethical Behavior
- Sustainability
- Communication
- Focus on Action
- Performance Improvement
- Value for Customers & Stakeholders

→

1.2

Governance & Social Responsibilities

- Accountability
- Transparency
- Independent Audits
- Protection of Stakeholder Interest
- Legal & Ethical Behavior
- Support of Key Communities




CATEGORY 2
STRATEGIC PLANNING

Excellence Model 

Examines Development & Deployment of Strategic Objectives & Action Plans & Measurement of Progress




CATEGORY 2
STRATEGIC PLANNING

Excellence Model 

2.1
Strategy Development

- Strategy Development Process
- Planning Time Horizons
- Key Planning Factors
- Sustainability
- Ability to Execute Plan
- Strategic Objectives

→

2.2
Strategy Deployment

- Action Plan Development & Deployment
- Resource Allocation
- Modification of plans
- Key HR Plans
- Performance Measures/Indicators
- Performance Projection




CATEGORY 3
CUSTOMER/MARKET FOCUS

Excellence Model 

Examines How an Organization Determines Customer & Market Requirements & Builds Relationships




CATEGORY 3
CUSTOMER/MARKET FOCUS

Excellence Model 

3.1
Customer & Market Knowledge

- Customer Identification & Segmentation
- Voice of the Customer
- Listening & Learning Methods
- Marketplace Changes
- Keeping Methods Current



3.2
Customer Relationships & Satisfaction

- Customer Relationship Building
- Key Access Mechanisms
- Complaint Management Process
- Customer Satisfaction Determination
- Customer Follow Up Methods
- Competitive Performance
- Keeping Approaches Current




CATEGORY 4

MEASUREMENT, ANALYSIS & KNOWLEDGE MANAGEMENT

Excellence Model

Examines & Analyzes Management of Data, Information & Knowledge Assets, Information Technology & Reviews Performance

CATEGORY 4

MEASUREMENT, ANALYSIS & KNOWLEDGE MANAGEMENT

Excellence Model

4.1

Measurement, Analysis & Review of Organizational Performance

↔

4.2

Information, IT & Knowledge Management

- Selection and Integration of Measures/Indicators
- Comparative Data & Information
- Keeping Current with Changing Needs
- Organizational Performance Review
- Translation of Findings for Improvement & Innovation

- Data & Information Quality & Availability
- Reliability of Hardware & Software
- Organizational Knowledge Management
- Data Accuracy, Integrity, Timeliness & Security


CATEGORY 5
WORKFORCE FOCUS

Excellence Model 

Examines Workforce Engagement & Management to Support High Performance





CATEGORY 5
WORKFORCE FOCUS

Excellence Model 


5.1 Workforce Engagement ↔ **5.2 Workforce Environment**

- Workforce Enrichment
- Communication & Skill Sharing
- Empowerment & Innovation
- Diversity
- Workforce Performance Management
- Career Progression
- Development & Learning System


- Workplace Capability & Capacity
- Recruitment, Hiring & Retention
- Workforce Organization
- Health, Safety & Security
- Services & Benefits




CATEGORY 6
PROCESS MANAGEMENT

Excellence Model 

Examines Product, Service & Organizational Processes & Management of a Work System to Achieve Organizational Success





CATEGORY 6
PROCESS MANAGEMENT

Excellence Model 



6.1
Work Systems Design

- Core Competencies
- Work Process Design
- Innovation
- Agility
- Customer Value
- Profitability
- Sustainability
- Emergency Readiness




6.2
Work Process Mgt. & Improvement



- Work Process Management
- Key Performance Measures
- Minimize Costs—defects, errors, rework, warranty costs
- Work Process Improvement
- Reduce variability
- Keep Processes Current
- Learning & Innovation

CATEGORY 7 RESULTS

Excellence Model 

How are we doing ?
How are we been doing ?
How are they been doing ?




CATEGORY 7 RESULTS

Excellence Model 

<p>7.1 Product & Service Outcomes</p>	<p>7.2 Customer-Focused Outcomes</p>
<ul style="list-style-type: none">• Key Product & Service Performance Outcomes• Segment by Groups	<ul style="list-style-type: none">• Key Customer-Focused Results• Customer Satisfaction• Customer-Perceived Value• Customer Loyalty• Segment by Groups



CATEGORY 7 RESULTS

Excellence Model 

7.3



Financial & Market Outcomes

- Key Measures of Financial & Marketplace Performance
- Financial Return, Financial Viability or Budget Performance

7.4

Workforce-Focused Outcomes

- Key Results for Workforce Engagement & Environment
- Satisfaction
- Development of Workforce
- Capability & Capacity
- Health, Safety, Security, Services & Benefits

CATEGORY 7 RESULTS

Excellence Model 

7.5

Process Effectiveness Outcomes

- Key Operational Performance Results
- Work System Readiness for Emergencies
- Segment by Products & Services
- Measures of Process Effectiveness, Efficiency & Innovation

7.6

Leadership Outcomes

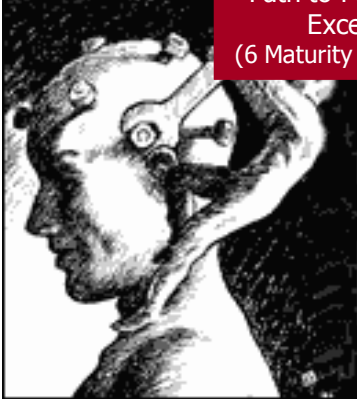
- Key Governance & Senior Leadership Results
- Ethical Behavior
- Fiscal Accountability
- Legal Compliance
- Social Responsibility
- Support of Key Communities






6

Excellence Model

4. Path to Performance Excellence (6 Maturity level-scoring)





Assessment system

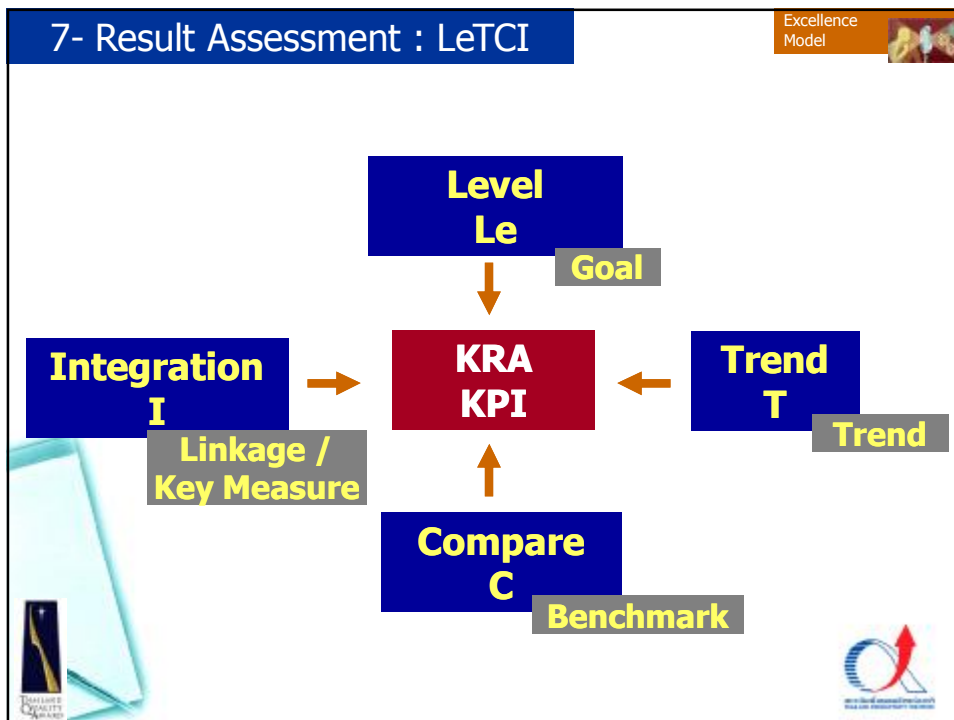
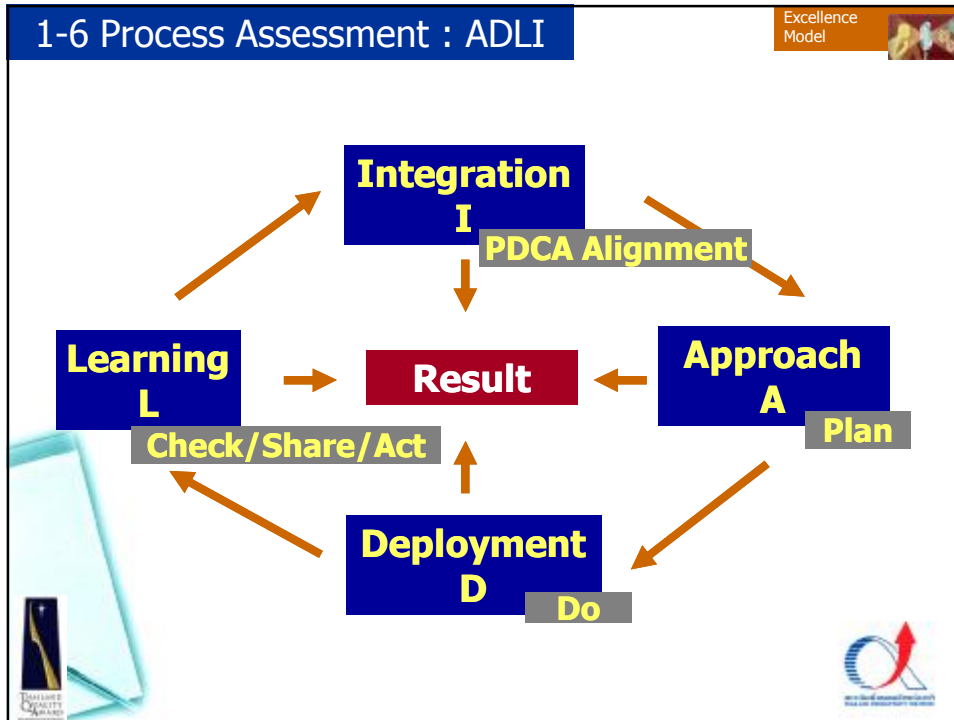


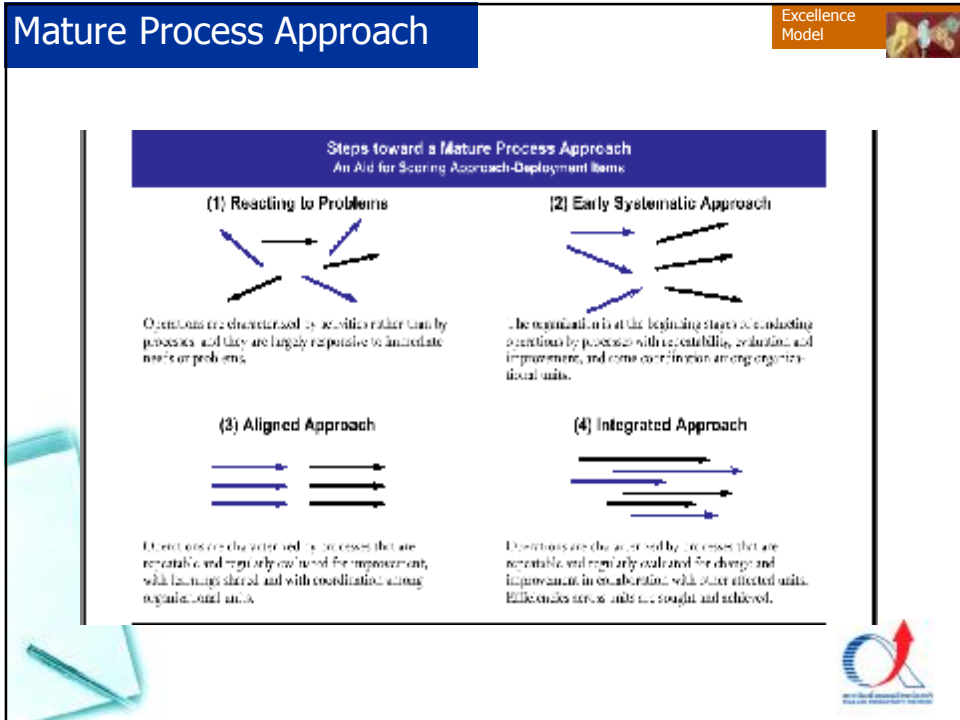
PDCA (ADLI) : Process Approach

Excellence Model

Plan		Do		Check	Act
Vision Mission	Core Values	Process	Practices	Learn	Improve
Who we are ?	What do we believe in ?	What we do ?	How we do it ?	How good we are ?	How to do it better ?








ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	กระบวนการ (Approach-Deployment-Learning-Integration)	Criteria 1-6
1	0% , 5%	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ; มีข้อมูลหรือสารสนเทศน้อยหรือไม่ชัดเจน ไม่มีหรือมีการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติเพียงเล็กน้อย ไม่มีหลักฐานแสดงถึงการกำหนดแนวทางการปรับปรุง; การปรับปรุงเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันขององค์กร; แต่ละสาขางานปฏิบัติงานโดยอิสระจากกัน	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบตอบสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด เป็นระยะเริ่มต้นของการถ่ายทอดแผน/แนวทางไปสู่สาขางานเป็นส่วนใหญ่ เป็นระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงจากกรณีปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงที่ทั่วถึง แนวทางมุ่งไปที่ทางเดียวกับสาขางานอื่นๆอันเป็นผลมาจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกันเป็นหลัก	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	มีแนวทางที่เป็นระบบและได้ผลเพื่อสนองวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของข้อกำหนด มีการถ่ายทอด/นำแผนสู่การปฏิบัติ มีเพียงบางสาขางานจะอยู่ในระยะเริ่มต้นเท่านั้น เริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบเพื่อประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการหลัก เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการที่ ฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> มีผู้นำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม มีการถ่ายทอด/นำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี แต่มีอย่างน้อยที่ยังคลาดเคลื่อน มีระบบการประเมินและปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ฐานข้อมูลที่เป็นจริง และเกิดความรู้อะไรที่บางอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระบบที่สอดคล้องกันกับความต้องการที่ ฐานขององค์กรที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ ข้ออื่นๆ 	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	มีผู้นำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลในการตอบสนองวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์กรทั้งในปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีข้อบกพร่องที่เด่นชัด ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุง และการเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการองค์กร; มีหลักฐานเด่นชัดที่แสดงถึงนวัตกรรมอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับขององค์กร มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างดีกับความต้องการที่ ฐานขององค์กร ที่กำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่นๆ	
6	90%, 95% หรือ 100%	มีผู้นำระบบมาใช้ได้อย่างได้ผลดียิ่งในการตอบสนองวัตถุประสงค์ทุกประการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและตามการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีการกระจายแผนสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยขององค์กร ใช้ระบบการประเมิน ปรับปรุงและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการที่ทั้งองค์กรเกิดนวัตกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดที่ทั้งองค์กร มีระบบที่สอดคล้องประสานกันอย่างสมบูรณ์กับความต้องการที่ ฐานขององค์กรที่มีการกำหนดไว้แล้วในเกณฑ์ข้ออื่นๆ	

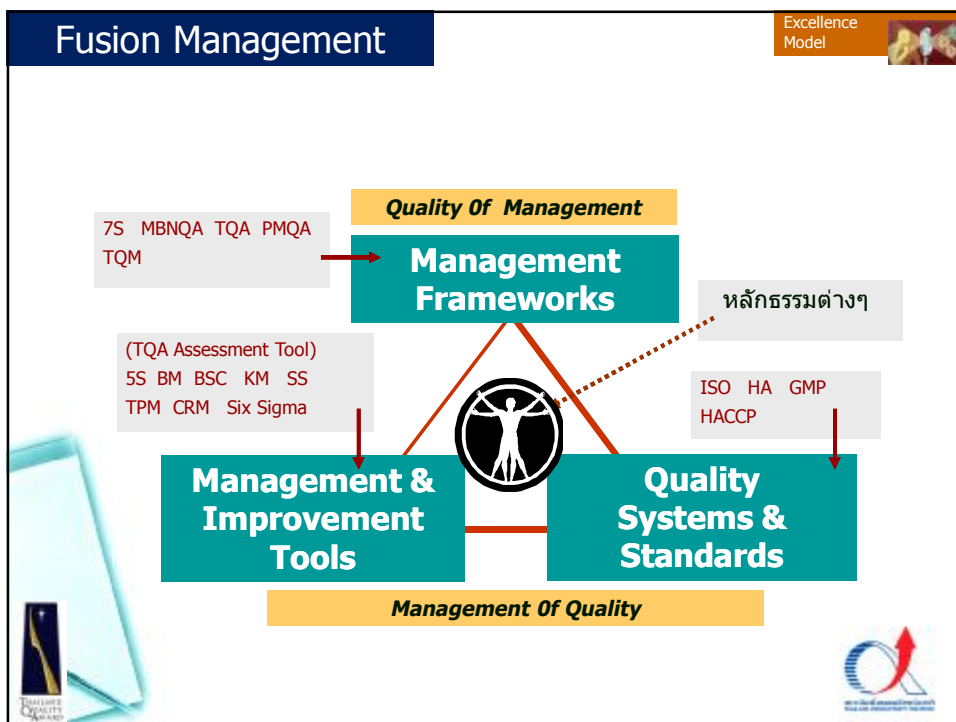
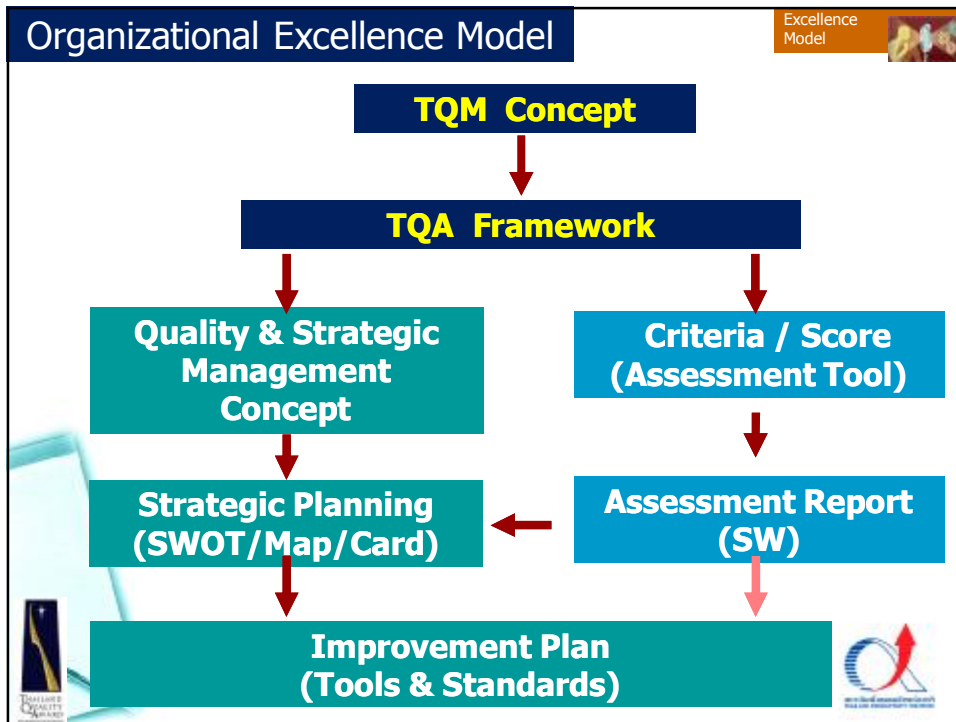
ระดับ (Level)	คะแนน (Score)	ผลลัพธ์ (Result)	Criteria 7
1	0% , 5%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีผลลัพธ์ หรือ มีผลลัพธ์ที่ไม่ดี ในกระบวนการที่รายงาน ไม่มีรายงานแนวโน้ม หรือ มีแค่แสดงผลของแนวโน้มในทางลบ ไม่มีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ไม่แสดงผลลัพธ์ในส่วนที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลักทางธุรกิจขององค์กร 	
2	10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> มีผลลัพธ์เพียงบางอย่างในกระบวนการที่รายงานที่แสดงถึงการปรับปรุงในบางส่วนและหรือแสดงอยู่ในระดับค่อนข้างดีใน 2-3 กระบวนการ ไม่มีหรือมีรายงานแนวโน้มเพียงเล็กน้อย ไม่มีหรือมีรายงานข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพียงเล็กน้อย มีแสดงผลลัพธ์เพียง 2 – 3 กระบวนการที่สำคัญกับความสำคัญกับข้อกำหนดหลักทางธุรกิจขององค์กร 	
3	30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานการปรับปรุงและหรือระดับผลการดำเนินงานในระดับที่ดีในหลายส่วนที่กำหนดไว้ในข้อกำหนด มีหลักฐานที่แสดงถึงการวางแผนพัฒนา มีหลักฐานที่แสดงถึงการรวบรวมข้อมูลข่าวสารเชิงเปรียบเทียบ มีรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการหลักหลายกระบวนการที่มีความสำคัญกับข้อกำหนดหลักทางธุรกิจขององค์กร 	
4	50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานที่แสดงถึงการปรับปรุงและหรือระดับผลการดำเนินงานในระดับที่ดีตามข้อกำหนดสำคัญเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหลักฐานที่แสดงถึงระดับผลการดำเนินงานที่ไม่ดีหรือระดับแนวโน้มในทางลบในหลายกระบวนการหลักของหน่วยงาน หน่วยงานมีแนวโน้มและหรือระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และหรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เป็นจุดแข็งของหน่วยงาน และหรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีถึงดีมาก มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงข้อบังคับหลักของลูกค้า ตลาด และกระบวนการ 	
5	70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ดีถึงเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ แสดงถึงการรักษาระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและหรือแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานมีแนวโน้ม และหรือ ระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ถูกประเมินโดยการเทียบเคียง และหรือ การ Benchmark ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่มีความเป็นผู้นำ และหรือ ระดับผลการดำเนินงานที่ดีมาก มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงทุกส่วนของข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน 	
6	90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานในปัจจุบันอยู่ในระดับเป็นเลิศตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ มีการรายงานแนวโน้มที่แสดงถึงการปรับปรุงที่เป็นเลิศ และ หรือ ระดับผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่อย่างต่อเนื่องตามข้อกำหนดที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่ มีหลักฐานที่แสดงถึงความเป็นผู้ นำในอุตสาหกรรมและความเป็นผู้ นำในกาBenchmark ในหลายกระบวนการ มีรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจกล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องข้อบังคับหลักของ ลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติงาน 	

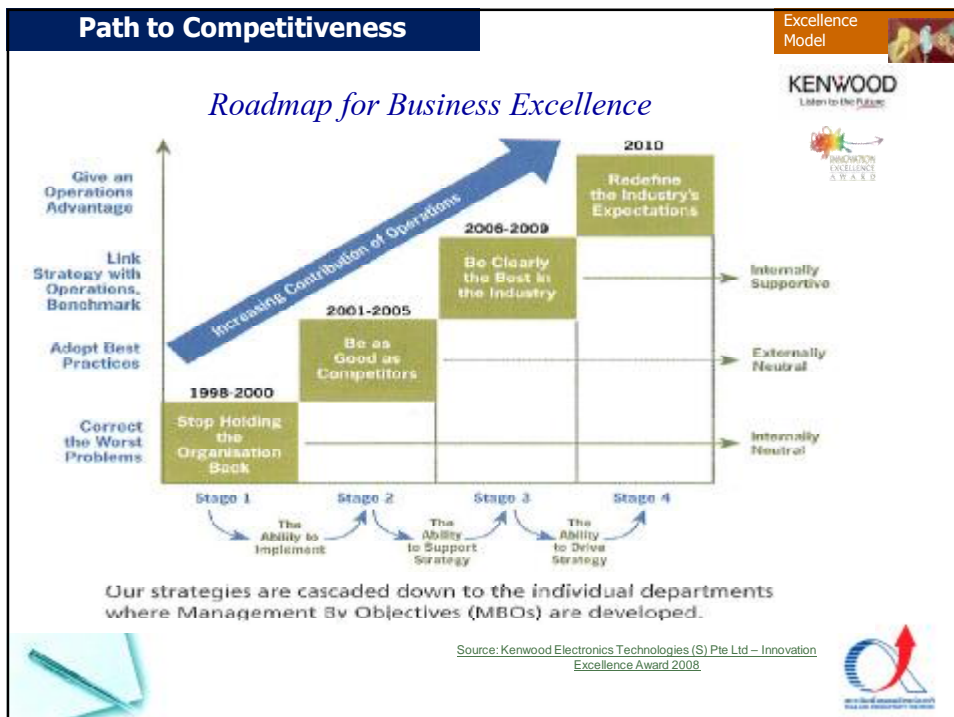
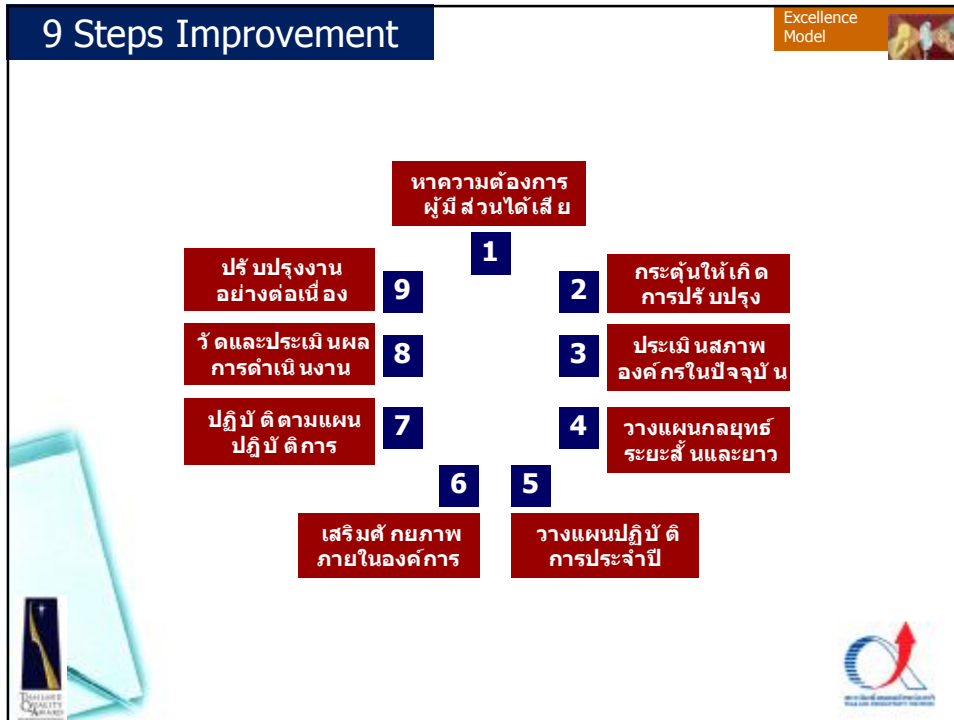
7

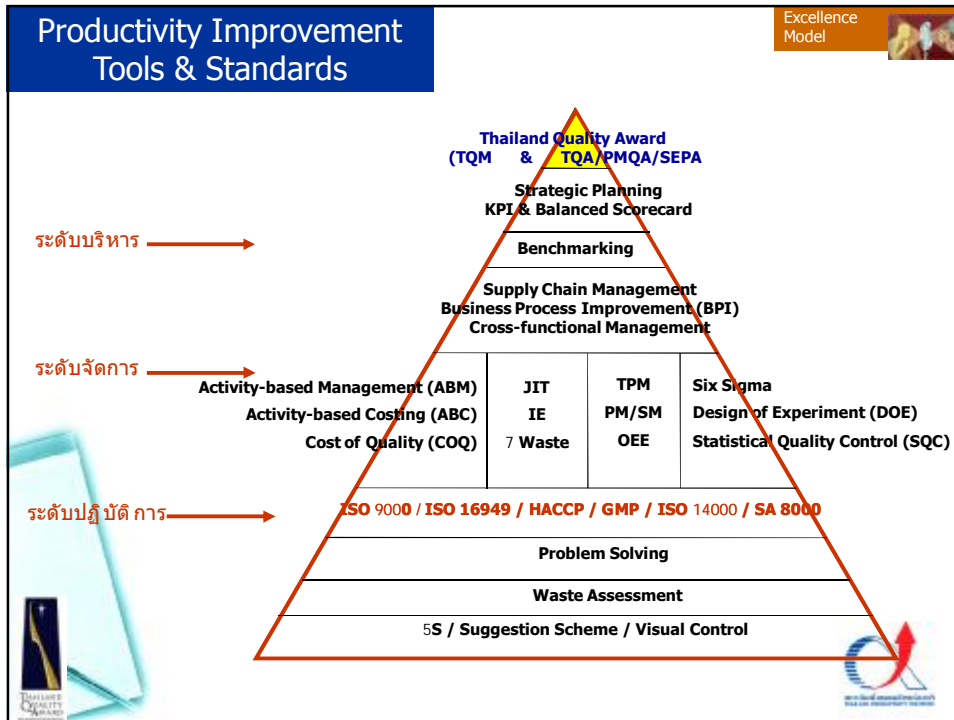
Excellence Model



Improvement









1. ความเป็นมาและการจัดการ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

61

TQA : รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คืออะไร



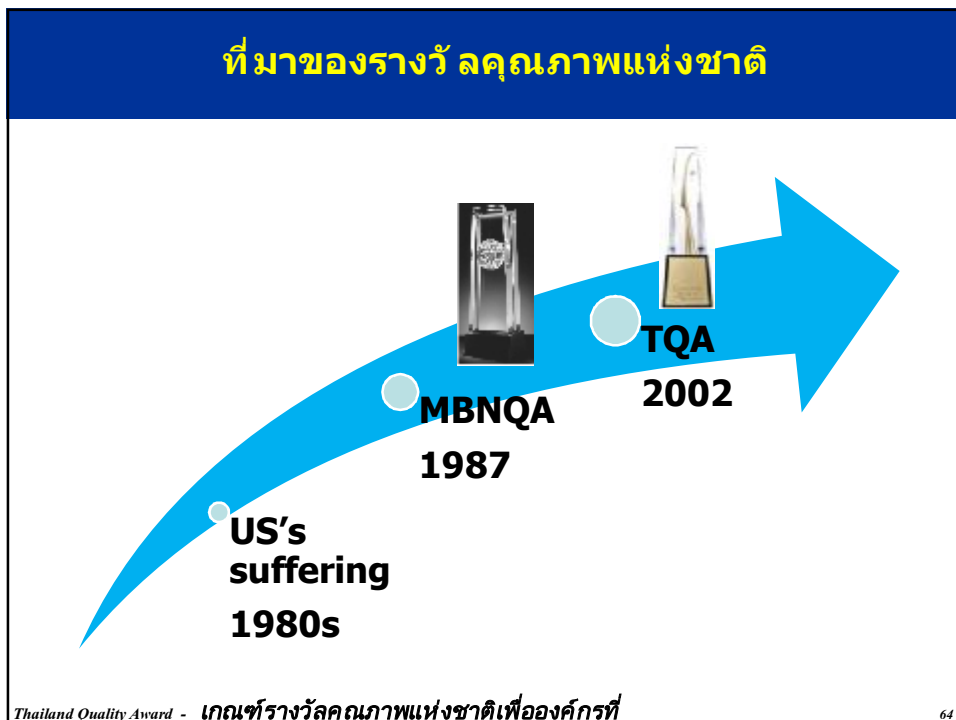
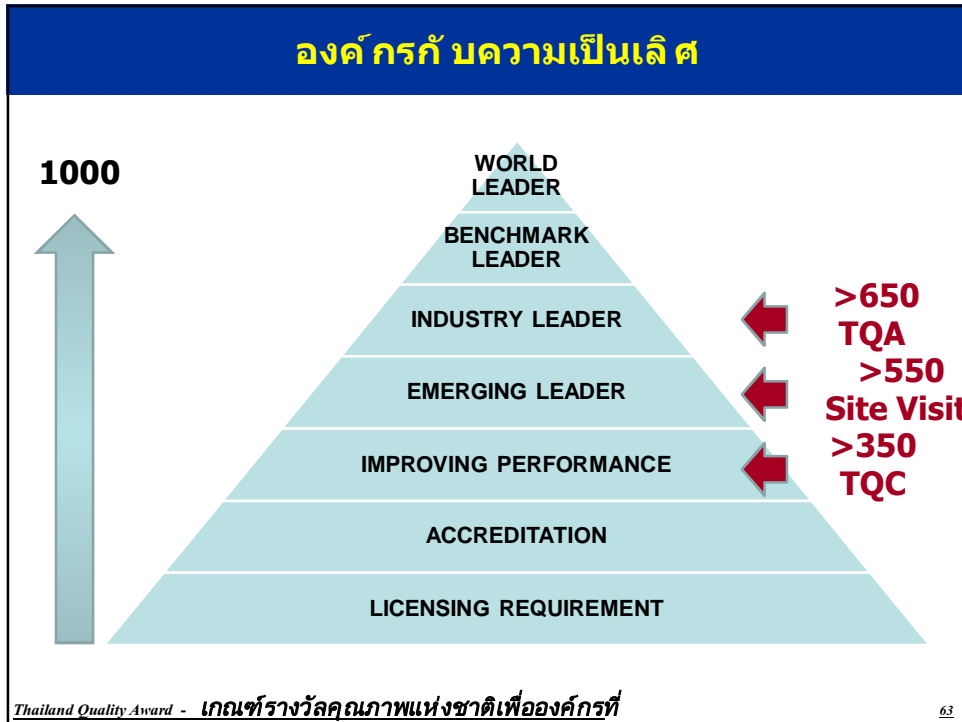
วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัล
อันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับ
อย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดง
ถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ
องค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

“The Thailand Quality Award is widely recognized
as the most prestigious quality award in Thailand
and the symbol of world class performance
excellence.”

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

62



ประเทศที่นำเกณฑ์ MBNQA ไปประยุกต์ใช้

- ใช้แพร่หลายมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก
- ใช้แพร่หลายมากกว่า 17 ประเทศในเอเชีย



Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

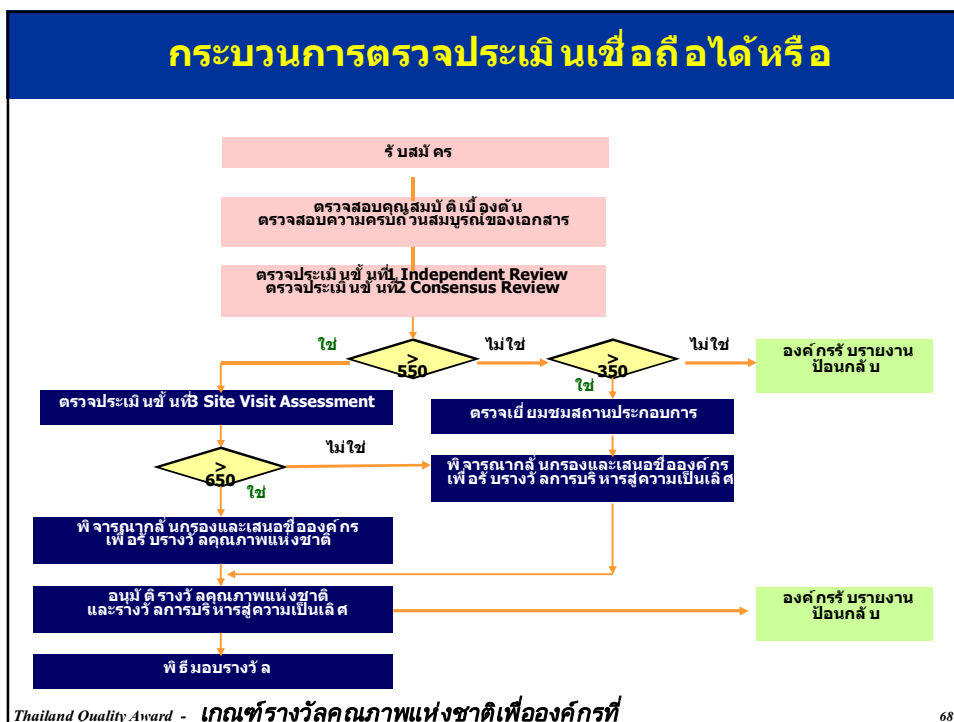
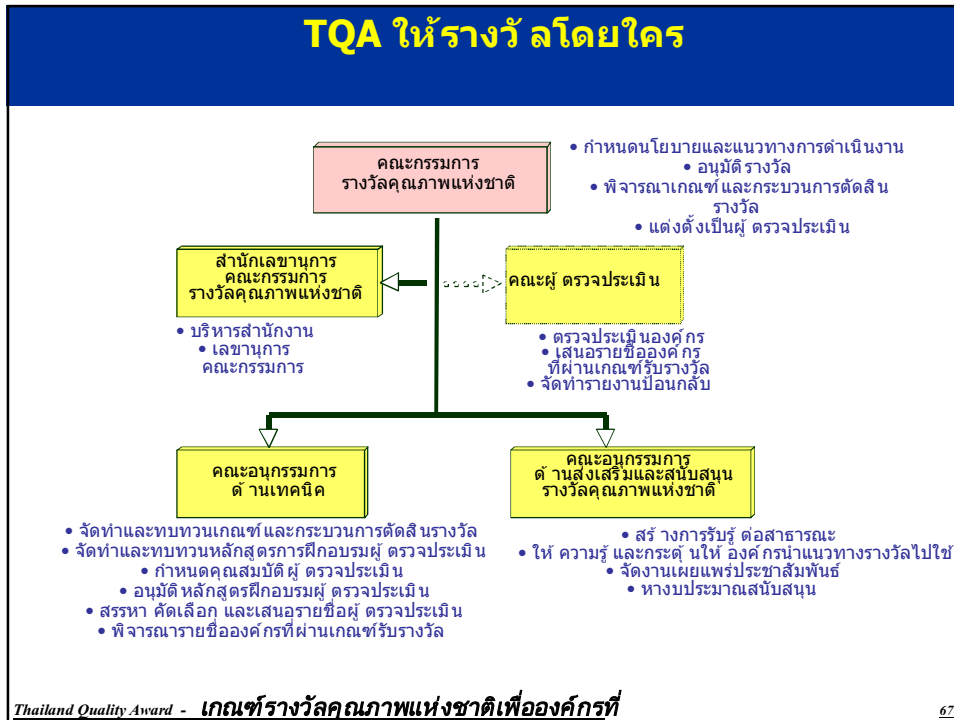
65

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของนานาประเทศ

ประเทศ	ชื่อรางวัล	ปีที่เริ่มต้น
สหรัฐอเมริกา	Malcolm Baldrige National Quality Award	1987
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award	1988
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1989
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1994
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1995
ไทย	Thailand Quality Award	2002

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

66



องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA)
บริษัท ไทย อคริลิคไฟเบอร์ จำกัด 2548




รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA)
บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด 2546



รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA)
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์ ระยอง บริษัท ปตท จำกัด 2549

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

69



2. จุดประสงค์ของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

70

จุดประสงค์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

มุ่งสู่ ผลดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเร็วอง

- การส่งมอบคุณค่าที่ดี ขึ้นเสนอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร
 - การปรับปรุงประสิทธิภาพ และขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
 - การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

ได้ประโยชน์อะไรจากการใช้แนวทางTQA

ประโยชน์จากการนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กร

- **Benchmarking** ให้ทราบระดับความสามารถการบริหารขององค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กร

ประโยชน์จากการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ทำให้คนในองค์กรตื่นตัว เข้าใจการบริหารงานแบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กร

ประโยชน์จากการที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารและการจัดการในระดับมาตรฐานโลก
 - องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีภาพลักษณ์ที่ดี

มุมมอง TQA เป็นเพียงรางวัลหรือการประกวด

- TQA เป็นวิถีทางในการบริหารจัดการร่วมกันของผู้ นาระดับสูงและบุคลากรทุกระดับอย่างบูรณาการ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน ผ่านการมองการณ์ไกล การมุ่งเน้นความสำเร็จและคุณค่าของลูกค้า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่ม (รวมถึงบุคลากร) การมุ่งสร้างผลงานที่เป็นเลิศ การเรียนรู้ พัฒนา และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยยึดมั่นในจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่ดีรวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ มุ่งหวังที่จะสร้างองค์กรให้ มีกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรและผู้ มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความสุข เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถดำรงอยู่ได้ อย่างยั่งยืน



3. หัวใจของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินการที่สำคัญ ประกอบด้วย

- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งรวมถึงการวัดผลปฏิบัติ การขององค์กร
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้รวมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลกัน นั่นคือ ไม่เอียงเอนไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการ

- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรสามารถปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น ให้บรรลุตามข้อกำหนดอย่างสร้างสรรค์
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถของบุคลากร
- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีการปฏิบัติ จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ก่อให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

3. เกณฑ์ สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งองค์กร

- มุมมองในเชิงระบบบูรณาการกัน ระหว่างค่านิยมหลัก และแนวคิด โครงสร้าง องค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน
- ความสอดคล้องเกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กร ตัววัดเหล่านี้ เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- เมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับ ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้ (PDCA)

วงจรการเรียนรู้ (PDCA) 4 ขั้นตอน

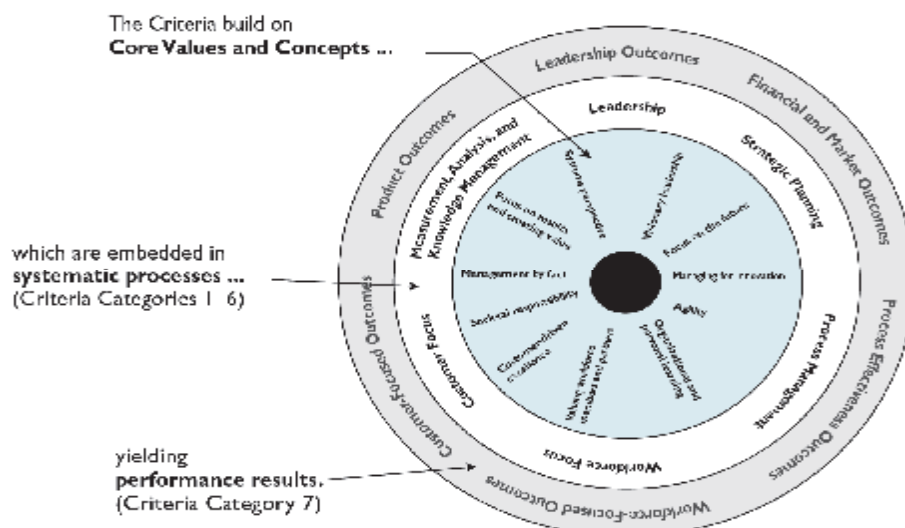
- 1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อทำ ใจความสู่ปฏิบัติ
- 2) การปฏิบัติตามแผน
- 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานและหาวิธีแก้ไขข้อบกพร่อง โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร
- 4) การปรับแก้โดยอาศัยผลจากการประเมิน การเรียนรู้ ไปปรับแก้ให้ใหม่ ๆ ซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง และใส่ภายในกระบวนการ

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

- การตรวจประเมินนี้จึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับการพิจารณาของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน
 - นำไปสู่การปฏิบัติ การเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ
- การตรวจประเมินนี้จึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

องค์ประกอบที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ





TQA: ค่านิยมหลัก แนวคิด ขององค์กรที่เป็นเลิศ

§ **การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์**

- กำหนดทิศทางองค์กรรวมถึงค่านิยมร่วม
- กำหนดโครงสร้างและระบบเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดี

§ **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า**

- เข้าใจความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- สร้างความแตกต่างอย่างเหนือชั้น
- ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและแนวโน้มตลาด

§ **การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล**

- การเรียนรู้อย่างบูรณาการ
- ให้โอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่ 82

TQA: ค่านิยมหลัก แนวคิด ขององค์กรที่เป็นเลิศ

- § การเห็นคุณค่าของพนักงานและคู่ค้า**
- การพัฒนาพนักงาน การสร้างความผาสุก และความพึงพอใจ
 - การสร้างแรงจูงใจและสร้างความเป็นหุ้นส่วนให้กับพนักงาน

- § ความคล่องตัว**
- ความไวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
 - การบูรณาการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- § การมุ่งเน้นอนาคต**
- ความเข้าใจในดัชนีชี้วัดองค์กร
 - การวางแผนเพื่ออนาคต

TQA: ค่านิยมหลัก แนวคิด ขององค์กรที่เป็นเลิศ

- § การจัดการเพื่อนวัตกรรม**
- นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ
 - นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- § การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง**
- ประโยชน์ของข้อมูลที่ครอบคลุมกระบวนการและผลลัพธ์ตามกลยุทธ์
 - การวิเคราะห์เพื่อให้เห็นสาเหตุที่นำไปสู่การปรับปรุง

TQA: ค่านิยมหลัก แนวคิด ขององค์กรที่เป็นเลิศ

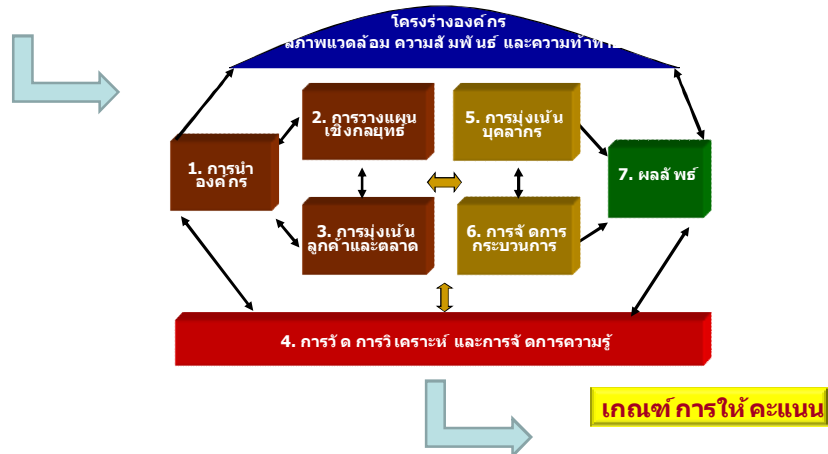
- § ความรับผิดชอบต่อสังคม**
- การวางแผนป้องกันผลกระทบ
 - การดำรงรักษาทรัพยากรและลดมลภาวะ
 - การทำดี กว่ากฎหมายและกฎระเบียบ
 - การเป็นผู้นำและการสนับสนุนสังคม

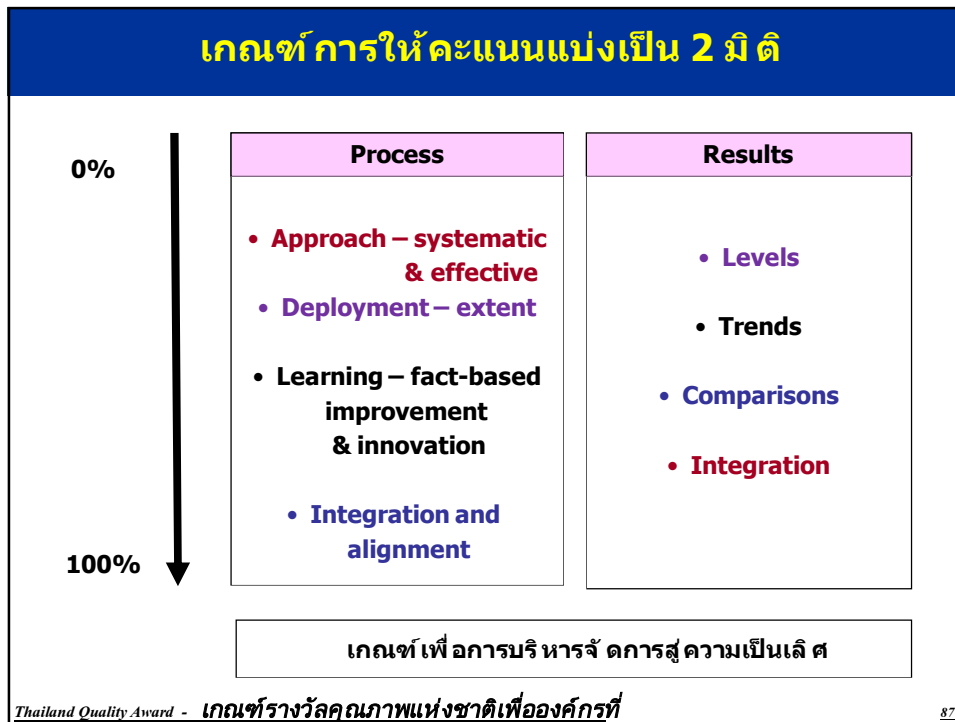
- § การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า**
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์
 - การสร้างความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- § มุมมองในเชิงระบบ**
- คิดอย่างเป็นระบบ
 - ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์

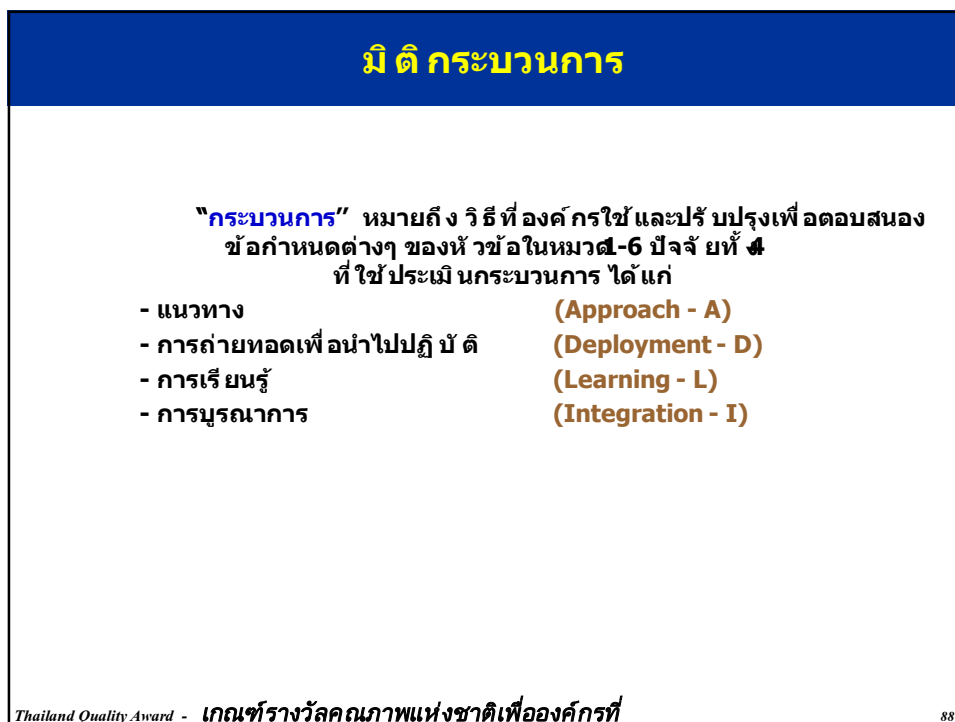
ค่านิยมหลัก กับรายละเอียดเกณฑ์

ค่านิยมของเกณฑ์รางวัล





87



88

แนวทาง (Approach)

"แนวทาง" หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ
- ความมีประสิทธิภาพผลของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร
- ระดับของการที่แนวทางนี้ นำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หมายความว่า ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา(Consistent)
- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

การเรียนรู้ (Learning)

"การเรียนรู้" หมายถึง

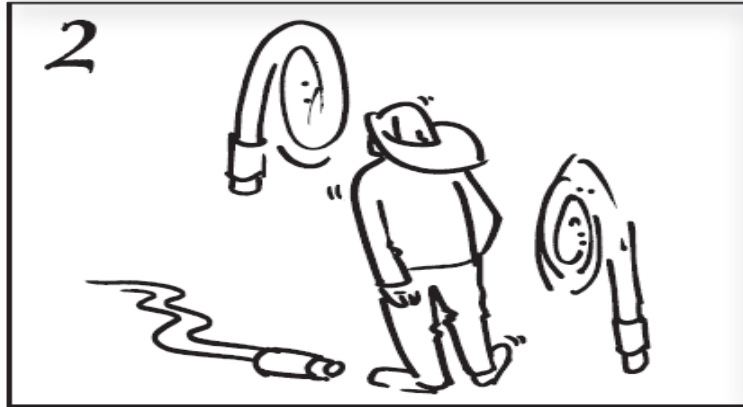
- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางโดยใช้นวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร



Reacting to the problem:
Run with the hose and put out the fire.
(0–5%)

ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร



General improvement orientation:
Install more fire hoses to get to the fires quickly
and reduce their impact.
(10–25%)

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

93

ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร

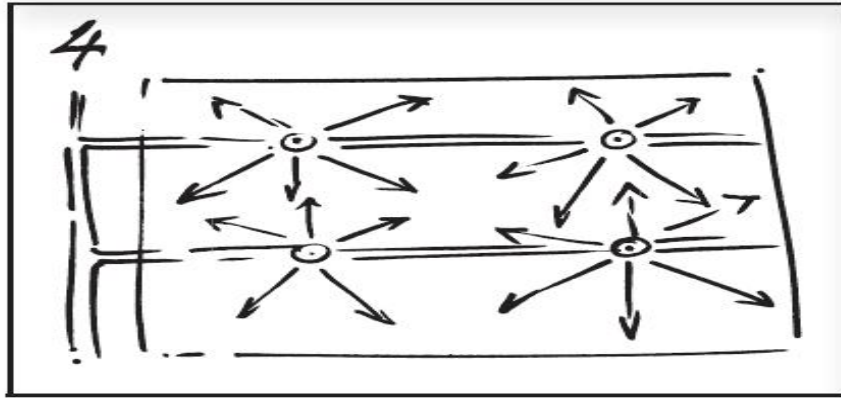


Systematic evaluation and improvement:
Evaluate which locations are most susceptible to fire.
Install heat sensors and sprinklers in those locations.
(30–45%)

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

94

ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร

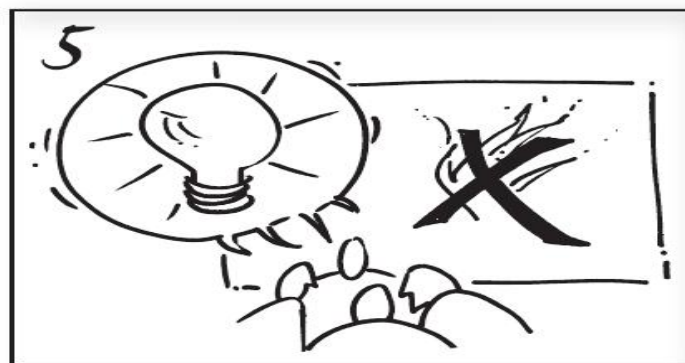


Learning and strategic improvement:
Install systemwide heat sensors and a sprinkler system that is activated by the heat preceding fires.
(50–65%)

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

95

ระดับของการเรียนรู้ขององค์กร



Organizational analysis and innovation:
Use fireproof and fire-retardant materials.
Replace combustible liquids with water-based liquids.
Sensors and sprinklers become the secondary line of protection, with prevention the primary approach for protection.
(70–100%)

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

96

การบูรณาการ (Integration)

"การบูรณาการ" หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

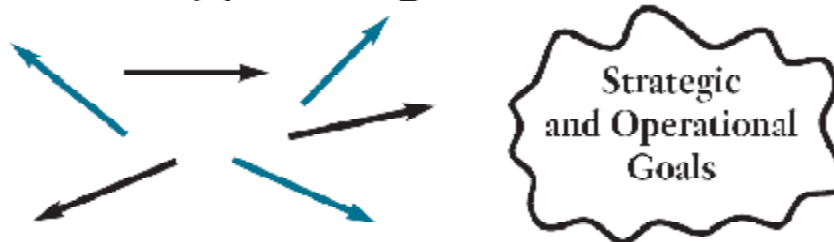
- การใช้แนวทางที่ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับ ความต้องการขององค์กรตามที่ ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์
- การใช้ ด้ ว ัด สารสนเทศ และระบบการปรึ บปรุ งที่ ช่วยเสริมกระบวนการ และหน่วยงานที่ ทั่ว ้งองค์กร
- แผนงาน กระบวนการ ผลลั ธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติ การ ี ้ ความสอดคล้องกลมกลืนกับ ทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนั บสนุนเป้าประสงค์ ระดับ องค์กร

ระดับของคะแนน

- ระดับของคะแนนขึ้นกับ ระดับของพัฒนาการของกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร (Maturity) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับใหญ่ๆ

พัฒนาการของกระบวนการระดับ บที่

(1) Reacting to Problems (0–25%)



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

ระดับคะแนน 0-25

คะแนน	กระบวนการ
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D) ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ระดับพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแค่นี้เริ่มต้นไว้เกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วๆ ไป (L) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)

พัฒนาการของกระบวนการระดับ ๒

(2) Early Systematic Approaches (30–45%)



The organization is at the beginning stages of conducting operations by processes with repeatability, evaluation and improvement, and some early coordination among organizational units. Strategy and quantitative goals are being defined.

ระดับคะแนน 30-45

30%, 35%, 40% พิกัด 45%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนขององค์กรที่ครอบคลุมพื้นฐานของ TQM (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางชิ้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) • แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) • เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกันในแนวทางเดียวกันกับความดีและการพื้นฐานขององค์กร ตามจริยธรรมในเกณฑ์รางวัลคุณภาพฯ (I)
----------------------------	--

พัฒนาการของกระบวนการระดับ บ7

(3) Aligned Approaches (50–65%)

Operations are characterized by processes that are repeatable and regularly evaluated for improvement, with learnings shared and with coordination among organizational units. Processes address key strategies and goals of the organization.

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่ 103

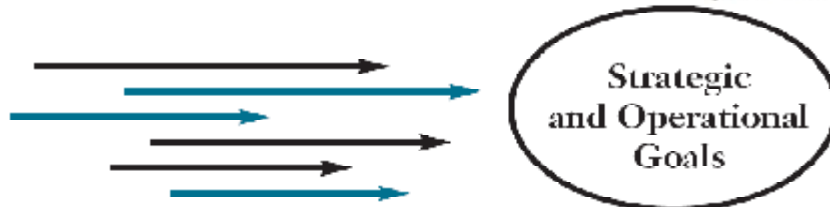
ระดับ คะแนน50-65

50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> • แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของทิวซ้อ (A) • มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) • มีการควบคุมการประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยได้ใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเวียนรู้ในระดับองค์กรไปใช้กับจุดประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ (L) • มีแนวทางที่สอดคล้องไม่เียงแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่นๆ (I)
---------------------------	--

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่ 104

พัฒนาการของกระบวนการระดับ บที่4

(4) Integrated Approaches (70–100%)



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

ระดับ คะแนน 70-100

คะแนน	กระบวนการ
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางกว้างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตัวข้อ (A) มีวิสัยทัศน์ทางไปสายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นองค์ใดโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรม (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ หัวข้ออื่น ๆ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อบกพร่องต่าง ๆ ของตัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ หัวข้อองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กรผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้นและการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรเป็นองค์ใด ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ (I)

มิติ ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์”

หมายถึง

ผลผลิต และผลลัพธ์ ขององค์กร ในการบรรลุตาม
ข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1 – 7.6

ปัจจัย 4 ประการที่ใช้ประเมิน ผลลัพธ์

- ระดับของผลการดำเนินการปัจจุบัน (Level)
- อัตราการเปลี่ยนแปลง (Trend) (เช่น ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล และความครอบคลุม (เช่น การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการแบ่งปันอย่างกว้างขวาง) ของการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ ระดับที่เทียบเคียงที่เหมาะสม (Comparison)
- การเชื่อมโยงของตัววัดผลต่าง (Integration) (มักแสดงผลตามกลุ่มที่จำแนกไว้) กับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ และบริการ ลูกค้า ตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติ การที่สำคัญๆ ที่ได้ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการต่าง ๆ (ในหมวด 1-6)

ระดับ คะแนน0-25

คะแนน	ผลลัพธ์
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการของตนเองค้า หรือมีผลดัชนีที่ไม่ดีในเรื่องที่รายงานให้ ไม่มีการรายงานข้อมูลชี้แจงแนวโน้ม หรือมีข้อมูลชี้แจงแนวโน้มในทางลบ ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยเรื่อง มีการเปิดเผย ข้อมูล และหรือ เริ่มมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในเรื่อง มีผู้ยกหรือไม่มีการรายงานข้อมูลชี้แจงแนวโน้ม หรือมีหลายข้อมูลชี้แจงแนวโน้มในทางลบ ไม่มีการรายงานสารสนเทศ, สิ่งบ่งชี้, หรือมีเพียงเล็กน้อย มีการรายงานผลสัมฤทธิ์ในเรื่องที่มีขนาดเล็ก เพียงพอเพียงต่อการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร

ระดับ คะแนน30-45

30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานถึงการปรับปรุงองค์กร และหรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีในหลายเรื่อง นอกเหนือจากเรื่องชี้แจงแนวโน้ม แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการพัฒนาของแนวโน้ม แสดงให้เห็นว่า เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีการรายงานผลสัมฤทธิ์ในหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร
------------------------	--

ระดับ คะแนน50-65

50%, 55%, 60%
หรือ 65%

- มีการรายงานถึงแนวโน้มนำของกราฟที่ถูกต้อง และ/หรือมีระดับผลการดำเนินการที่ดีใน เกือบทุกเรื่อง ตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของรางวัล
- ไม่มีลักษณะของแนวโน้มนำในทางลบ และไม่มีระดับผลการดำเนินการที่ไม่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร
- แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเรื่องสิ่งดีสิ่งดีมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง
- ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

111

ระดับ คะแนน70-100

คะแนน
70%, 75%, 80%
หรือ 85%

ผลลัพธ์

- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีถึงดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของรางวัลเป็นส่วนใหญ่
 - สามารถรักษาแนวโน้มนำการปรับปรุง และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันไว้ได้เป็นส่วนใหญ่
 - แนวโน้ม และ/หรือระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันจำนวนมากหรือส่วนมาก แสดงถึงความเป็นผู้นำ และมีผลการดำเนินการที่ดีมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง
 - ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่
- 90%, 95%
หรือ 100%
- มีผลการดำเนินการในปัจจุบันที่ดีเลิศในเรื่องที่มีความสำคัญของข้อกำหนดของรางวัลเป็นส่วนใหญ่
 - มีการรายงานแนวโน้มนำการปรับปรุงที่ดีเลิศ และ/หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศเป็นส่วนใหญ่
 - แสดงถึงความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง
 - ผลการดำเนินการขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญอย่างสมบูรณ์

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

112

2007 Criteria Category and Item Listing

P Preface: Organizational Profile

- P.1 Organizational Description
P.2 Organizational Challenges

2007 Categories/Items	Point Values	MBQA/TQA
1 Leadership		120/120
1.1 Senior Leadership		70/70
1.2 Governance Social Responsibilities		50/50
2 Strategic Planning		85/80
2.1 Strategy Development		40/40
2.2 Strategy Deployment		45/40
3 Customer and Market Focus		85/110
3.1 Customer and Market Knowledge		40/50
3.2 Customer Relationships and Satisfaction		45/60

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

113

2007 Criteria Category and Item Listing

4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management		90/80
4.1 Measurement, Analysis & Improvement of Org. Perform.		45/40
4.2 Management of Info., Info. Technology, and Knowledge		45/40
5 Workforce Focus		85/100
5.1 Workforce Engagement		45/55
5.2 Workforce Environment		40/45
6 Process Management		85/110
6.1 Work System Design		35/50
6.2 Work Process Management and Improvement		50/60
7 Results		450/400
7.1 Product and Service Outcomes		100/70
7.2 Customer-Focused Outcomes		70/70
7.3 Financial and Market Outcomes		70/65
7.4 Workforce-Focused Outcomes		70/65
7.5 Process Effectiveness Outcomes		70/65
7.6 Leadership Outcomes		70/65
Total Points		1000/1000

Thailand Quality Award - เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่

114

9

Excellence Model

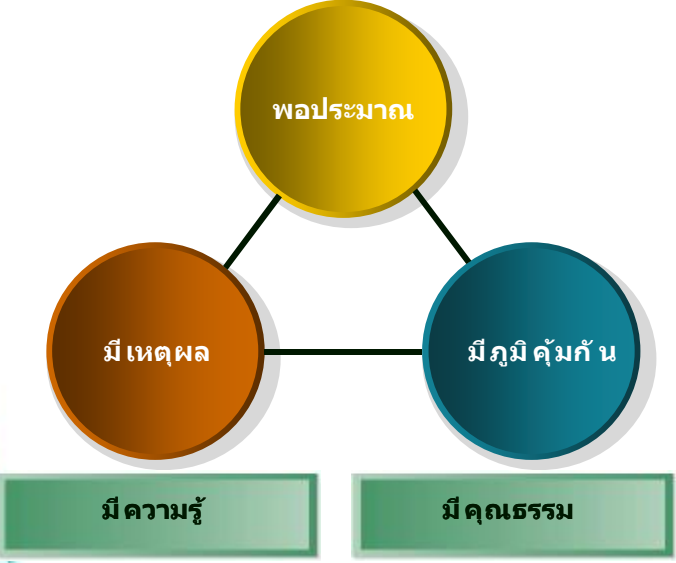


Q & A



หลักเศรษฐกิจพอเพียง

Excellence Model





พอประมาณ

มีเหตุผล

มีภูมิคุ้มกัน

มีความรู้

มีคุณธรรม



Thank you

Excellence
Model



ฝ่ายปรึกษาแนะนำด้านการจัดการองค์กร
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

WWW.FTPI.OR.TH
Tel. 0-2619-5500 Fax. 0-2619-8092

