

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงการศึกษาทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ โดยทำการศึกษาจากบริษัทที่ได้รับรางวัล TQA และ MBNQA เพื่อให้ได้ทราบถึงการจัดการกระบวนการที่เป็นเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก แนวคิดและกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. ทฤษฎีต่างๆ ที่ใช้ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และการรักษาลูกค้าไว้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

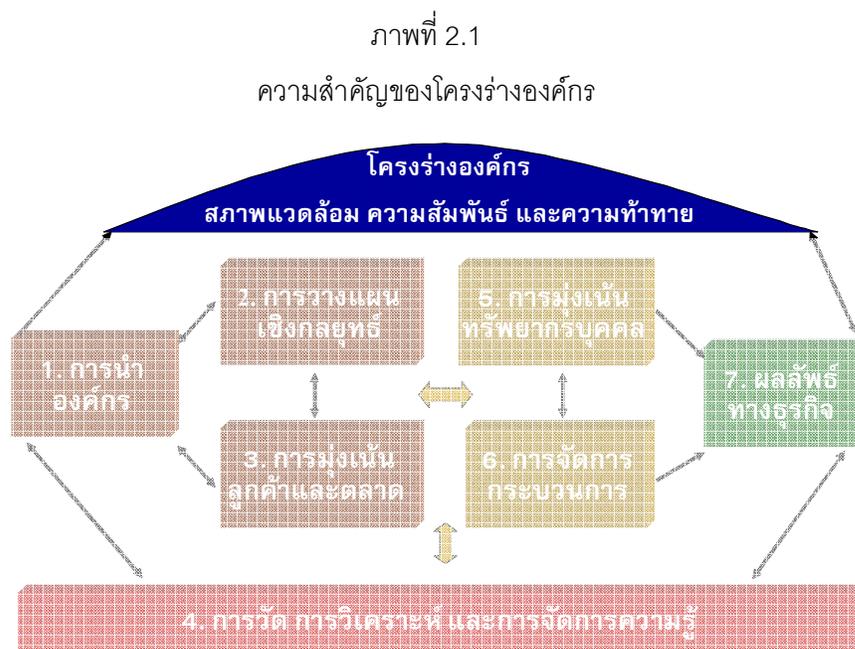
2.1 แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) โดยนำแนวคิดและหลักการของ Malcolm Baldrige's "Theory of Business" มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการนำระบบ กลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติ และกระบวนการ ซึ่งคือเหตุ (Causal Factor) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจากระดับความพร้อม(maturity) การบูรณาการและการประสานของระบบภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร

แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร คำนิยม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และ ขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการมี รายละเอียดดังนี้

2.1.1 โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงการเชื่อมโยงภายในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งโครงร่างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร โครงร่างองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร
2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

1. ลักษณะองค์กรจะให้แต่ละองค์กรแสดงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน โดยส่วน แรก “สภาพแวดล้อมของธุรกิจ” จะให้องค์กรกล่าวถึงผลิตภัณฑ์และบริการ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะโดยรวมขององค์กร การใช้เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่องค์กรใช้ และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ส่วนที่สอง “ความสัมพันธ์ระดับองค์กร” ในส่วนนี้จะให้องค์กรแสดงถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ความท้าทายต่อองค์กรจะเป็นในเรื่องของสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน โดยแต่ละองค์กรจะแสดงถึงสถานะปัจจุบันว่าเมื่อเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้วองค์กรอยู่ในตำแหน่งใด และมีปัจจัยใดบ้างที่สามารถนำมาใช้แข่งขันกับคู่แข่ง และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ จะให้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร ส่วนระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ จะให้องค์กรแสดงถึงการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรทำให้ทราบถึงตัวตนขององค์กรนั้นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

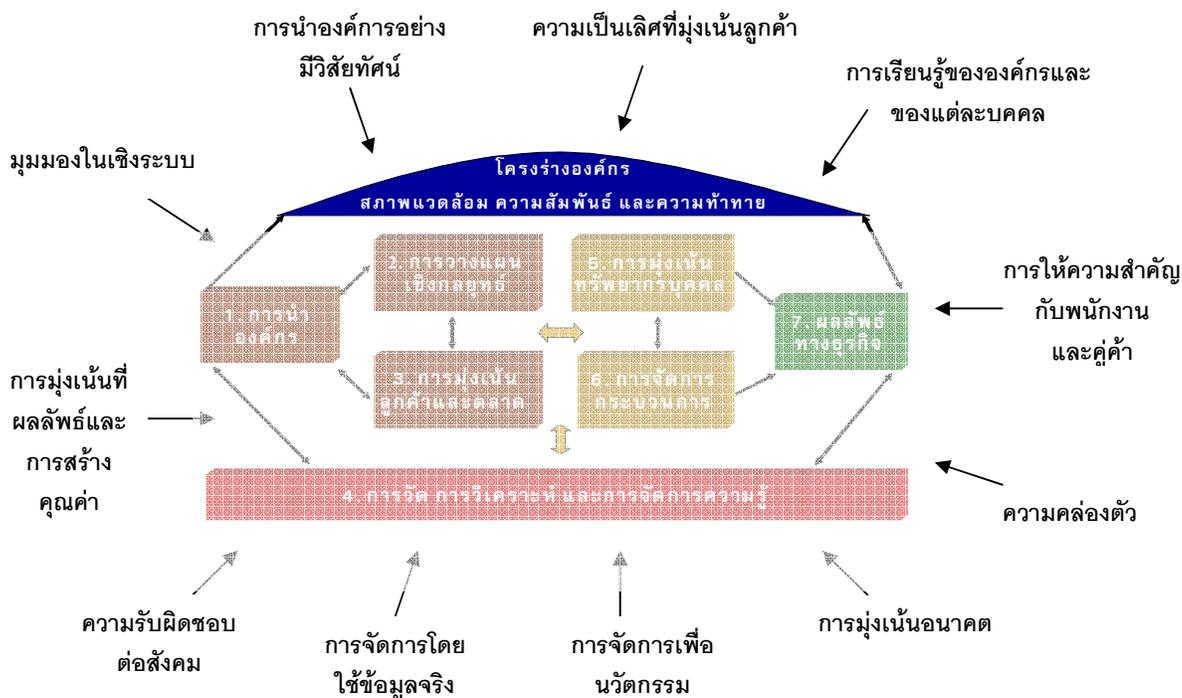
- ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงการตอบเกณฑ์ได้ตรงตามข้อมูลที่ให้ไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยนำมาเป็นปัจจัยอ้างอิงที่สำคัญ (Key Reference)

2.1.2 ค่านิยมหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้อิงค่านิยมหลักและแนวคิดหรือหลักการในการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

ภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลัก แนวคิด และเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงค่านิยมหรือ “หลักคิดในการทำงาน” ซึ่งนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์สอดประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ

ค่านิยมหลัก 11 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้กำหนดความคาดหวัง ทิศทาง ค่านิยมขององค์กร และต้องมีการจัดทำกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการ โดยผู้นำต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

องค์กรต้องคำนึงถึงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยผลิตภัณฑ์และบริการต้องแตกต่างจากคู่แข่ง และมีความไวต่อการตอบสนองของความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้องค์กรควรมีกลไกในการหาข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดความผิดพลาด การเรียนรู้ในองค์กรอาจเกิดจากการรวบรวมความคิดของพนักงาน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแข่งขันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง ซึ่งการเรียนรู้ควรมุ่งเน้นถึงการตอบสนองของลูกค้า การปรับตัว นวัตกรรม และการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า

การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความผาสุก จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น นอกจากนี้การร่วมมือกับคู่ค้าภายนอกจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความช่วยเหลือระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลทางธุรกิจที่ดีที่สุด

5. ความคล่องตัว

องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันได้ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองลูกค้าให้บริการที่รวดเร็ว ทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ซึ่งองค์กรต้องลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ เพื่อให้ระยะเวลาในการออกแบบ การนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดลดลง

6. การมุ่งเน้นอนาคต

การมุ่งเน้นอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจุบันและทรัพยากรต่างๆ ที่มีผลต่อธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาพนักงานและผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับความต้องการขององค์กรและสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ให้พนักงานรู้สึกว่าการสร้างนวัตกรรมเป็นหน้าที่ของทุกคน

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

องค์กรต้องมีการวัดผลการดำเนินงานทั้งด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการ และแปลงผลจากข้อมูลดิบมาใช้ในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานในด้านลูกค้าให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กร

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง โดยการป้องกัน และควบคุมความเสี่ยงอันเกิดจากกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกสู่ตลาด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานและชุมชนภายนอก

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

องค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่างๆตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

11. มุมมองในเชิงระบบ

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ การใช้การเชื่อมโยง เพื่อให้กระบวนการต่างๆมีความสอดคล้องกัน และทำให้องค์กรประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้มาจากองค์กรที่เลิศซึ่งเป็นหลักคิดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและอยู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร

2.1.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ปี 2549)

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกันคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

จาก 7 หมวดประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์

กลุ่มการนำองค์กร คือ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ คือ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคตการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์โดยโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ครอบงำและค่านิยมหลัก 11 ข้อที่อยู่ล้อมรอบเกณฑ์แสดงถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อิงตามค่านิยมหลักโดยมีการสอดแทรกในเนื้อหาของเกณฑ์แต่ละหมวดได้อย่างลงตัว จะเห็นได้จากคำถามในเกณฑ์แต่ละหมวดมีการถามถึงวิธีการอะไรและการปรับใช้อย่างไรเพื่อเชื่อมโยงกันให้เห็นเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดที่แสดงในภาพที่ 2.4 ประกอบด้วย

1. การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กรจะให้องค์กรแสดงถึงบทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม เช่น การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในหมวดที่ 2 นี้ จะแบ่งออกเป็นเรื่องของการจัดทำกลยุทธ์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติ ในเรื่องของการจัดทำกลยุทธ์นั้นองค์กรจะต้องมีการระบุผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ครอบคลุมเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะกำหนดระยะเวลาในการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์นั้นต้องมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สัญญาณการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยี ตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับ เมื่อจัดทำกลยุทธ์เรียบร้อยแล้วองค์กรต้องมีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการเตรียมทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบดังกล่าวครอบคลุมหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ในหมวดนี้จะมุ่งเน้นที่การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งในลำดับแรกต้องมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด โดยต้องมีการจำแนกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด และปรับปรุงพัฒนาองค์กร ให้ตอบสนองทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าได้ดีขึ้น เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดแล้ว ลำดับต่อไปคือการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรต้องมีช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อทำธุรกรรม และร้องเรียนได้อย่างสะดวก เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและหาทางสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ทันกับทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ ซึ่งการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความสัมพันธ์ที่ดีนั้นต้องมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า โดยการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต้องทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่

เสมอ นอกจากนี้ยังต้องมีการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง เพื่อให้เข้าใจถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เกณฑ์ในหัวข้อนี้ถือได้ว่าเป็นสมองที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยเริ่มจากการเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวัดผลการดำเนินการ มาทำการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุง นอกจากนี้ยังมีเรื่องเกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศและความรู้ ซึ่งองค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่ามีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน และต้องมีการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น แบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยคุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ต้องมีความแม่นยำ ถูกต้องเชื่อถือได้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดนี้จะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อใหญ่คือ ระบบงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

ในหัวข้อระบบงานจะกล่าวถึงการจัดและบริหารงาน โดยองค์กรต้องแสดงวิธีในการจัดและบริหารงาน นำความคิดที่หลากหลายของพนักงานมาใช้ประโยชน์ให้เกิดความคล่องตัว ให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ รวมถึงการจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน โดยองค์กรต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่องค์กรจะว่าจ้าง

การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ เป็นการประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และการถ่ายทอดความรู้ การสอนงานของพนักงาน และต้องมีการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ให้เกิดความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน โดยต้องมีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานครอบคลุมทุกกลุ่มและประเภทของพนักงาน

6. การจัดการกระบวนการ

เกณฑ์ได้แบ่งกระบวนการออกเป็น 2 แบบ คือ กระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยกระบวนการสร้างคุณค่าจะส่งผลต่อผลกำไรและความสำเร็จทางธุรกิจ ส่วนกระบวนการสนับสนุนจะเป็นกระบวนการที่สนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่า โดยองค์กรต้องมีการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการต่างๆ

เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้น และมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้องค์กรต้องมีการวางแผนการดำเนินงานให้มีความมั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน และการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการลงทุนในธุรกิจใหม่

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เกณฑ์จะมีการประเมินถึงผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านนี้จะเก็บรวบรวมจากผลสำรวจด้านการใช้งาน การตอบสนอง ความง่ายในการใช้งาน จากลูกค้า ซึ่งผลลัพธ์ด้านนี้จะแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จะเป็นการวัดผลความพึงพอใจ ความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำของลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน ความท้าทายและโอกาสในตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อแสดงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การหยุดงาน การลาออก ความพึงพอใจ ข้อร้องเรียนของพนักงาน ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร จะใช้ตัววัดที่มีลักษณะเฉพาะในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรแสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม บำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชน

ซึ่งเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดนี้ได้ถูกแปลงมาจากค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการ โดยเกณฑ์ในหมวดที่ 1 2 และ 3 จะเป็นกลุ่มการนำองค์กร โดยเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางและแสวงหาโอกาสของธุรกิจ ในหมวดที่ 5 6 และ 7 จะเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยพนักงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนในหมวดที่ 4 จะเป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล สามารถแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริง ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

ในแต่ละหมวดมีคะแนนแตกต่างกันออกไปซึ่งใน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2549 ได้กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร		
ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร		
ส่วนที่ 2. ความท้าทายต่อองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
หมวด 1	ภาวะผู้นำ	120
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	110
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
หมวด 5	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	100
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ	110
หมวด 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
คะแนนรวม		1000

ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ, 2549

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงคะแนนแต่ละหมวด ในหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ คะแนนมากที่สุด ซึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ใช้หลักการ เหตุที่ดีย่อมมาจากผลที่ดี จึงให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการมากที่สุด อย่างไรก็ตามเนื้อหาและคะแนนในหมวดต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนทุก ๆ 2 ปี เพื่อให้มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.1.3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในหมวดการจัดการกระบวนการนี้จะเป็นการตรวจประเมินถึงข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการเพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ



ที่มา:สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549

ภาพที่ 2.5 แสดงรายละเอียดของเกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ซึ่งแบ่งหัวข้อใหญ่ออกเป็น 2 หัวข้อดังนี้

6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า (70 คะแนน)

เป็นการประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของตลาดและการปฏิบัติการขององค์กร

6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน (40 คะแนน)

ในหัวข้อนี้จะประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการวางแผนการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการจัดการด้านการเงินและการวางแผนให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน และการปรับปรุงผลการดำเนินการของการปฏิบัติการโดยรวม

รายละเอียดของเกณฑ์ และคำถามในหมวดอื่นๆแสดงในภาคผนวก ง

2.1.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดการจัดการกระบวนการ

ค่านิยมหลักถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจ ดังนั้นค่านิยมหลักของรางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงถือได้ว่ามีความสำคัญต่อเกณฑ์การให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยค่านิยมหลัก 11 ประการได้ถูกแปลงไปเป็นเกณฑ์การให้รางวัล ซึ่งเกณฑ์จะมีการทบทวนทุกๆ 2 ปี แต่ค่านิยมหลัก 11 ประการยังคงเหมือนเดิม การศึกษานี้จึงทำการหาความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดที่ 6 เรื่องการจัดการกระบวนการ กับค่านิยมหลัก

จากการพิจารณาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดการจัดการกระบวนการ มีการเชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก 11 ข้อ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จุดประสงค์ของเกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ		เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
6.1 ก.	กระบวนการที่สร้างคุณค่า												
6.1 ก. (1)	เพื่อให้องค์กรแสดงกระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ และกระบวนการเหล่านี้ส่งผลต่อกำไรและความสำเร็จอย่างไร	√	√									√	√
6.1 ก. (2)	ให้องค์กรแสดงข้อกำหนดของกระบวนการหลัก ซึ่งนำข้อมูลมาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า	√			√							√	√
6.1 ก. (3)	เพื่อแสดงวิธีในการนำเทคโนโลยีความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการ โดยคำนึงถึงในเรื่องของรอบเวลา ต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมั่นใจได้อย่างไรว่ามีการนำไปปฏิบัติ		√	√		√	√				√		
6.1 ก. (4)	เพื่อให้แสดงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามข้อกำหนด และวิธีการวัด และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า มาใช้ในการจัดการกระบวนการ		√		√						√	√	√
6.1 ก. (5)	ให้แสดงวิธีการป้องกันการเกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมถึงการลดต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบและทดสอบ										√		

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ต่อ)

จุดประสงค์ของเกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ		เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
6.1 ก. (6)	ให้ แสดงวิธีการปรับปรุงกระบวนการ โดยการแบ่งปันบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานเพื่อการดำเนินงานที่ดีขึ้น และลดความแปรปรวนของกระบวนการ		√	√		√		√	√				
6.2	กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน												
6.2 ก.	กระบวนการสนับสนุน												
6.2 ก. (1)	เพื่อให้แสดงกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร พนักงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน	√										√	√
6.2 ก. (2)	ให้องค์กรแสดงข้อกำหนดของกระบวนการหลัก ซึ่งนำข้อมูลมาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า	√			√							√	√
6.2 ก. (3)	เพื่อแสดงวิธีในการนำเทคโนโลยีความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการ โดยคำนึงถึงในเรื่องของรอบเวลา ต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมั่นใจได้อย่างไรว่ามีการนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติ				√	√	√				√		
6.2 ก. (4)	เพื่อให้แสดงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด และวิธีการวัด และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการจัดการ		√		√						√	√	√

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ต่อ)

จุดประสงค์ของเกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ		เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
6.2 ก. (5)	ให้แสดงวิธีการป้องกันการเกิดสิ่ง บกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมถึง การลดต้นทุนที่เกิดจากการ ตรวจสอบและทดสอบ								√					
6.2 ก. (6)	ให้แสดงวิธีการปรับปรุง กระบวนการ โดยการแบ่งปัน บทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงาน เพื่อการดำเนินงานที่ดีขึ้น และลด ความแปรปรวนของกระบวนการ		√	√		√			√	√				
6.2 ข.	การวางแผนการดำเนินงาน													
6.2 ข. (1)	เพื่อให้องค์กรแสดงวิธีการกำหนด ทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อ ภาระผูกพันที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงความพร้อมใช้ทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการลงทุนธุรกิจใหม่ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะถูกประเมิน ความเสี่ยงได้อย่างไร							√		√				
6.2 ข. (2)	เมื่อเกิดเหตุการณ์ขัดข้องที่ เกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้อง องค์กร จะสามารถดำเนินงานได้อย่างไร	√				√								

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงค่านิยมหลักที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการ
กระบวนการ และตารางที่ 2.3 เป็นการสรุปค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการจัดการ
กระบวนการ

ตารางที่ 2.3

ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการจัดการกระบวนการ

เกณฑ์ ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่
6.1 ก.	กระบวนการที่สร้างคุณค่า	
6.1 ก. (1)	เพื่อให้องค์กรแสดงกระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ และกระบวนการเหล่านี้ส่งผลต่อกำไรและความสำเร็จอย่างไร	1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.1 ก. (2)	ให้องค์กรแสดงข้อกำหนดของกระบวนการหลัก ซึ่งนำข้อมูลมาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า	1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.1 ก. (3)	เพื่อแสดงวิธีในการนำเทคโนโลยี ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการ โดยคำนึงถึงในเรื่องของรอบเวลาดำเนินงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมั่นใจได้อย่างไรว่ามีการนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติ	2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 5. ความคล่องตัว 6. การมุ่งเน้นอนาคต 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
6.1 ก. (4)	เพื่อให้แสดงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด และวิธีการวัด และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการจัดการกระบวนการ	2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.1 ก. (5)	ให้แสดงวิธีการป้องกันการเกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมถึงการลดต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบและทดสอบ	8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
6.1 ก. (6)	ให้แสดงวิธีการปรับปรุงกระบวนการ โดยการแบ่งปันบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงาน เพื่อกำหนดงานที่ดีขึ้น และลดความแปรปรวนของกระบวนการ	2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 5. ความคล่องตัว 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

ตารางที่ 2.3

ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการจัดการกระบวนการ (ต่อ)

เกณฑ์ ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่
6.2	กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน	
6.2ก.	กระบวนการสนับสนุน	
6.2 ก. (1)	เพื่อให้แสดงกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร พนักงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน	1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.2 ก. (2)	ให้องค์กรแสดงข้อกำหนดของกระบวนการหลัก ซึ่งนำข้อมูลมาจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า	1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.2 ก. (3)	เพื่อแสดงวิธีในการนำเทคโนโลยี ความรู้ขององค์กร และความคล่องตัวมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการ โดยคำนึงถึงในเรื่องของรอบเวลา ต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมั่นใจได้อย่างไรว่ามีการนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติ	3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 5. ความคล่องตัว 6. การมุ่งเน้นอนาคต 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
6.2 ก. (4)	เพื่อให้แสดงวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด และวิธีการวัด และการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในการจัดการกระบวนการ	2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11. มุมมองในเชิงระบบ
6.2 ก. (5)	ให้แสดงวิธีการป้องกันการเกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมถึงการลดต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบและทดสอบ	8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
6.2 ก. (6)	ให้แสดงวิธีการปรับปรุงกระบวนการ โดยการแบ่งปันบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงาน เพื่อการดำเนินงานที่ดีขึ้น และลดความแปรปรวนของกระบวนการ	2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 5. ความคล่องตัว 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

ตารางที่ 2.3

ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการจัดการกระบวนการ (ต่อ)

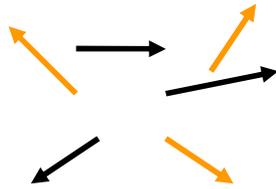
เกณฑ์ ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักข้อที่
6.2 ข.	การวางแผนการดำเนินงาน	
6.2 ข. (1)	เพื่อให้องค์กรแสดงวิธีการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อภาระผูกพันที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงความพร้อมใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการลงทุนธุรกิจใหม่ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะถูกประเมินความเสี่ยงได้อย่างไร	6. การมุ่งเน้นอนาคต 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
6.2 ข. (2)	เมื่อเกิดเหตุการณ์ขัดข้องที่เกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้อง องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างไร	1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 5. ความคล่องตัว

จากตารางที่ 2.2 การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และตารางที่ 2.3 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พบว่า ค่านิยมหลักทุกข้อปรากฏในเกณฑ์ (แสดงในภาคผนวก ก.) ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นแนวคิดสำคัญในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และค่านิยมหลัก 11 ข้อนี้จะถูกใช้ในหลักในการสร้างข้อกำหนดต่าง ๆ ทำให้ข้อกำหนดเหล่านี้สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ

เนื่องจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ทุกๆ 2 ปี เพื่อเป็นการปรับให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปโดยอาจปรับเปลี่ยนเนื้อหาและคะแนนของเกณฑ์แต่ละหมวด อย่างไรก็ตามค่านิยม 11 ข้อนี้ เป็นหลักคิดในการทำงานจากองค์กรที่เป็นเลิศที่อยู่คู่กับเกณฑ์ตลอดและไม่เปลี่ยนแปลง

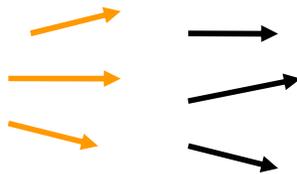
2.1.4 ขั้นตอน และแนวทางสู่การบูรณาการ

1. ตั้งรับปัญหา



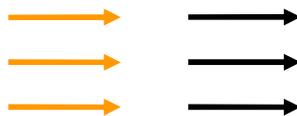
การปฏิบัติการมี ลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนอง ความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



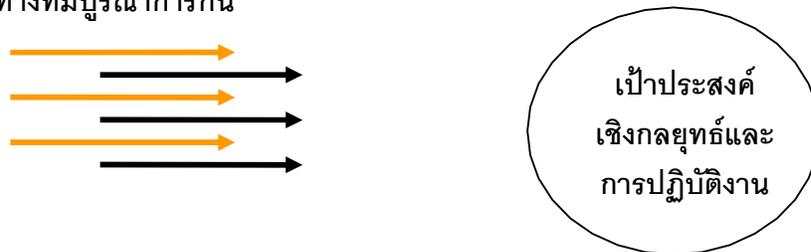
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองลูกค้าและเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

4.แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้นต้องมีการบูรณาการสิ่งต่างๆ ทุกแผนก ทุกหน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ขององค์กร มีการทำงานอย่างเป็นระบบสามารถทำซ้ำได้ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 ทฤษฎีสับสนุนหมวดการจัดการกระบวนการ

องค์กรที่เป็นเลิศต่างมีความสามารถในการจัดการกระบวนการที่ดี ซึ่งอาจมีการใช้ทฤษฎีต่างๆ มาปรับให้เข้ากับองค์กรของตน ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดหลักขององค์กรที่มีการจัดการที่เป็นเลิศ โดยจะแบ่งเป็น 3 หัวข้อดังนี้

- 1.การจัดการกระบวนการ
- 2.การออกแบบกระบวนการ
- 3.การปรับปรุงคุณภาพ และกระบวนการ

2.2.1 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 ได้แบ่งออกเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการดำเนินงานในบริษัท คือ กลุ่มของงานต่างๆที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการส่งต่อถึงลูกค้าภายนอก หรืออาจพูดได้ว่ากระบวนการคือ การไหลของงานอย่างเป็นขั้นตอนและทำให้ได้สินค้าและบริการในที่สุด ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการประกอบด้วยงานที่มาจากคน เครื่องจักร การใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อประกอบหรือแปรรูปวัตถุดิบ เทคโนโลยีและข้อมูลซึ่งรวมเรียกว่า ปัจจัยในการผลิต (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2547, น.21)

กระบวนการหลัก คือ กระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนโดยตรงในการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2547, น. 24)

กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ หมายถึง กระบวนการต่างๆที่มีความสำคัญสูงสุด “ในการดำเนินธุรกิจ” และในการรักษาหรือทำให้มีความได้เปรียบแข่งขันอย่างยั่งยืน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549, น.41)

ดังนั้น กระบวนการหลัก หรือกระบวนการสร้างคุณค่าคือ กระบวนการที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

กระบวนการสนับสนุน คือกระบวนการที่สนับสนุนให้กระบวนการหลักสามารถสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงสุดแก่ลูกค้า (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2547, น.24)

กระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการต่างๆที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร พนักงาน และการปฏิบัติการประจำวัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549, น.42)

ดังนั้นกระบวนการสนับสนุน คือกระบวนการที่สนับสนุนให้กระบวนการสร้างคุณค่าสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

2.2.1.1 การจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในกระบวนการทางธุรกิจอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง แต่องค์กรต้องคำนึงถึงในอันที่จะช่วยปรับปรุงและยกระดับเพื่อให้เกิดความสำเร็จทางธุรกิจ จะต้องมีการวัดผล (Performance Measurement) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนำไปใช้ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถ (Benchmarking) การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจหลักและดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จะนำมาซึ่งการสร้างและรักษาปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) ตัวอย่างที่สำคัญมีดังนี้

- กระบวนการเพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation)
- การจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ จากภายนอก (Technology acquisition)
- การบริหารข้อมูลและความรู้ (Information and Knowledge Management)
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)
- การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ (Supplier Network/Partnership)
- การจัดหาจากภายนอก (Outsourcing)
- การรวมบริษัท (Merger) และการซื้อกิจการอื่นๆ (Acquisition)
- การขยายธุรกิจ (Forward/Backward Integration)
- การบริหารโครงการ (Project Management)

การวัดผลการปรับปรุงกระบวนการ สามารถวัดได้ 4 ระดับ คือ เป้าหมายองค์กร (Goals) ตัวชี้วัดความสามารถระดับองค์กร (Organization-Level KPIs) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและแผน (Functional-Level KPIs) ตัวชี้วัดความสามารถระดับตำแหน่งงาน (Job-Level KPIs)

Benchmarking เป็นแนวทางการเปรียบเทียบความสามารถกับองค์กรที่ดีกว่า โดยนำข้อมูลเชิงตัวเลขมาวิเคราะห์ เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการตัดสินใจถึงแนวทางที่จะผลักดันให้เกิดการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งถ้าการทำ Benchmarking เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความมุ่งมั่นในการปรับปรุงตนเองภายในองค์กรอีกด้วย

ประเภทของ Benchmarking

ในการเทียบเคียง ประเภทของ (Benchmarking) นั้น สามารถแบ่งวิธีการเปรียบเทียบได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545, น.14) คือ

- แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking
- แบ่งตามองค์กรเปรียบเทียบ (Partner)

การทำ Benchmarking ที่เป็นการเปรียบเทียบตามวัตถุประสงค์สามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น

1. การเปรียบเทียบความสามารถขององค์กร (Performance Benchmarking)

การเปรียบเทียบทางด้านผลการดำเนินการ (ส่วนมากเป็นการเปรียบเทียบด้านการเงิน แต่สามารถเปรียบเทียบด้านการปฏิบัติการได้ด้วย) วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถตัดสินใจในการหาวิธีการทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

2. การเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน (Process Benchmarking)

การเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติการสำหรับกระบวนการทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ที่การเรียนรู้จากองค์กรที่ดีที่สุดในด้านนั้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจของตนเอง

3. การเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ (Product Benchmarking)

คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณลักษณะของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ ส่วนใหญ่การทำ Product benchmarking นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

4. การเปรียบเทียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Benchmarking)

การเปรียบเทียบการเลือกและการควบคุมการใช้กลยุทธ์โดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลในการนำไปปรับปรุง การวางแผน และตำแหน่งของกลยุทธ์ขององค์กรตนเอง

การทำ Benchmarking ที่เป็นการเปรียบเทียบตามองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก คือ

1. การทำ Benchmarking แบบเปรียบเทียบภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการธุรกิจกับกระบวนการทำงานชนิดเดียวกันหรือมีความคล้ายคลึงกันภายในองค์กร
2. การทำ Benchmarking แบบเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการหรือวิธีการทำงานของคู่แข่งโดยตรง

3. การทำ Benchmarking แบบเปรียบเทียบเฉพาะกิจกรรม (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติที่เฉพาะหรือมีความคล้ายคลึงกันภายในในสายงานเดียวกันหรือสายงานที่มีลักษณะคล้ายกันนอกเหนือจากอุตสาหกรรมเดียวกัน
4. การทำ Benchmarking แบบเปรียบเทียบทั่วไปหรือแบบข้ามห้วย (Generic Benchmarking) เป็นการสร้างแนวคิดอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับธุรกิจหรือการปฏิบัติงานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกันแต่สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกันหรือลักษณะที่คล้ายกันได้โดยไม่คำนึงว่าเป็นอุตสาหกรรมใด

2.2.1.2 การบริหารต้นทุน

ต้นทุนคุณภาพ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยต้นทุนคุณภาพจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพ (กำหนดวิธานนธ์ และคณะ, 2546, น.10)

แนวคิดของต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality) นั้นแบ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ต้นทุนคุณภาพทางตรง (Direct Quality Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Quality Cost) โดยต้นทุนคุณภาพทางตรงเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ต้นทุนการป้องกัน (Prevention Cost) ต้นทุนการตรวจสอบ การวัดและการประเมิน (Appraisal Cost) และต้นทุนความบกพร่องด้านคุณภาพ (Failure Cost) ซึ่งเป็นประเภทที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กรมากที่สุด

สำหรับต้นทุนคุณภาพทางอ้อม อาจไม่สะท้อนในรูปตัวเงินที่เห็นได้ชัดเจน แต่เป็นผลกระทบต่อองค์กรเช่นกัน เช่น ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคได้รับความเสียหาย (Customer-incurred Cost) ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคไม่พึงพอใจ (Customer Dissatisfaction Cost) และต้นทุนการเสียชื่อเสียง (Loss of Reputation Cost)

การทำความเข้าใจกับโครงสร้างของต้นทุนคุณภาพ เพื่อให้องค์กรมุ่งเน้นที่การป้องกัน เพื่อให้ต้นทุนความบกพร่องด้านคุณภาพลดลง และคุณภาพโดยรวมลดลงในที่สุด อีกแนวคิดหนึ่งในการจัดการด้านต้นทุน คือ การคำนวณต้นทุนตามกิจกรรม (Activity based Costing) เพื่อให้การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังส่งผลให้ฝ่ายบริหารนำข้อมูลของกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดต้นทุนไปตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานได้อีกด้วย ซึ่งเรียกว่า การบริหารต้นทุนตามกิจกรรม (Activity – based Management)

2.2.2 การออกแบบกระบวนการ

กระบวนการออกแบบเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการแปลงความต้องการของตลาดหรือลูกค้า (Market/customer Requirements) ไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการที่เป็นรูปธรรม การทำให้ทราบถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของลูกค้า แล้วจึงมีการจัดการกระบวนการออกแบบ เพื่อบรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของผลการปฏิบัติงาน (กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ, 2547, น.10)

การทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้ารูปแบบหนึ่ง ที่นำมาอธิบายคือ Kano Model ซึ่งแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ลักษณะ ที่องค์กรควรทำความเข้าใจกับลูกค้าของตนเอง คือ

- ความต้องการที่น่าตื่นเต้น (Exciting Requirements)
- ความต้องการที่คาดหวัง (Expected Requirements)
- ความต้องการที่เป็นพื้นฐาน (Basic Requirements)

ความต้องการทั้ง 3 แบบนี้แตกต่างกันที่การส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่แตกต่างกัน เช่น หากลูกค้าไม่ได้รับความต้องการที่เป็นพื้นฐานจะส่งผลในแง่ลบต่อความพึงพอใจโดยรวมอย่างมาก ในขณะที่ถ้าไม่ได้รับความต้องการที่น่าตื่นเต้น จะไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมมากนัก แต่หากได้รับแล้วจะส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมอย่างมาก

สำหรับขั้นตอนการออกแบบ เดิมมักเกิดขึ้นโดยผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการเอง และเป็นไปในลักษณะที่แต่ละแผนกหรือแต่ละกลุ่มคนทำกันไปตามลำดับ (Sequential Engineering) ซึ่งลักษณะเช่นนี้ มีจุดอ่อนหลายประการ กระบวนการออกแบบในยุคปัจจุบัน มีการกระจายหน้าที่ และปรับลดขั้นตอนลง พร้อมกับนำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมพิจารณาออกแบบตั้งแต่เริ่มต้น เรียกว่า Concurrent Engineering

เทคนิคที่นำมาใช้ในการสนับสนุนหลักการของ Concurrent Engineering คือ QFD : Quality Function Deployment โดยทำงานบนพื้นฐานของการเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ หรือ “อะไร” มาเป็นวิธีการที่จะบรรลุสิ่งที่ต้องการนั้นได้หรือ “อย่างไร” ผ่านการกำหนดอย่างเป็นระบบตั้งแต่ความต้องการของลูกค้าจนถึงการปฏิบัติการในที่สุด

2.2.3 การปรับปรุงคุณภาพ และกระบวนการ

คำว่าคุณภาพนั้นมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4

ความหมายของคุณภาพของปรมาจารย์แต่ละท่าน

ปี ค.ศ.(พ.ศ.)	ปรมาจารย์ด้านคุณภาพ	ความหมายของคุณภาพ
1940(2483)	วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (William Edwards Deming)	คุณภาพของการออกแบบ และคุณภาพของ ความสอดคล้องในการดำเนินงานที่จะนำมาซึ่ง ความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน
1961(2504)	อาร์มัน วี. ไฟเกนบาว (Armand V. Feigenbaum)	สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไขด้านการใช้งานและ ราคาของลูกค้า
1964(2507)	โจเซฟ เอ็ม จูราน (Joseph M. Juran)	ความเหมาะสมกับการใช้งาน
1979(2522)	ฟิลลิป บี. ครอสบี (Philip B. Crosby)	การเป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับ ข้อกำหนด
1985(2528)	คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa)	ประหยัดที่สุด มีประโยชน์การใช้งานสูงสุด และ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

ที่มา: ลุดตันทุน ไม่ลดคุณภาพ (กำพล วิเวกานนท์ และคณะ,2546, น.6)

ดังนั้นคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการโดยสร้าง
ความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม(กำพลและคณะ,2546, น.6)

การทำความเข้าใจกับคุณภาพ เริ่มต้นได้ตั้งแต่ความเข้าใจถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์
(Feature) และการปราศจากข้อบกพร่องในตัวผลิตภัณฑ์ (Deficiencies) และดำเนินการเพื่อสร้าง
ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ผ่านการจัดการ 3 ส่วนที่สำคัญคือ การวางแผน
คุณภาพ (Quality Plan) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ
(Quality Improvement)

ระบบการปรับปรุงคุณภาพในปัจจุบันมี 2 ระบบที่น่าศึกษา คือ

1. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ที่ยอมรับโดยทั่วไป คือ รูปแบบบ้านแห่งคุณภาพที่เสนอโดย ศ.ดร. โนริอะคิ คาโน ซึ่งแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ
 - *รากฐาน* เปรียบได้กับความรู้เฉพาะทางขององค์กร
 - *พื้นคอนกรีต* เปรียบได้กับการรวบรวมแรงบันดาลใจ
 - *เสาบ้านเป็นส่วนค้ำชูคานและหลังคาบ้าน* ประกอบด้วย 3 เสาหลักคือ เสาแนวคิด เสาเทคนิค และเสาพาหนะ
 - *คานบ้าน* คือส่วนที่รองรับหลังคาบ้านเปรียบได้กับกลยุทธ์ขององค์กร
 - *หลังคาบ้าน* คือส่วนสูงสุด เปรียบได้กับความพึงพอใจของลูกค้า
2. Six Sigma กลยุทธ์การบริหารแบบก้าวล้ำ (Six Sigma Breakthrough Strategy) เป็นระบบจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นที่การลดข้อผิดพลาด ความผันแปรและต้นทุนในกระบวนการ จากการวางวิสัยทัศน์และนโยบายตั้งแต่ระดับบน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงลงสู่ระดับล่าง ผ่านการจัดการโครงการต่างๆควบคู่ด้วยโครงสร้างผู้รับผิดชอบอย่างเป็นระบบ

ประสิทธิภาพของกระบวนการ เป็นการบอกถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรของกระบวนการว่าทำได้ดีเพียงใด มีความสูญเสียเกิดขึ้นหรือไม่ องค์กรจึงควรทำความเข้าใจกับคุณค่า (Value) ในมุมมองของลูกค้า และความสูญเสียที่แฝงอยู่ในกระบวนการ ผ่านการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ

ในการขจัดความสูญเสียและปรับปรุงประสิทธิภาพ มีแนวคิดและเทคนิคต่างๆ มากมาย เช่น ระบบวางแผนการผลิต กิจกรรม 5ส ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) และการบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Maintenance)

การประเมินผลการดำเนินการผ่านตัวชี้วัดต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องดำเนินการสร้างมาตรฐานต่างๆของการประเมินผล เช่น การกำหนดนิยามความหมายของตัวชี้วัด การบันทึกจัดเก็บข้อมูล การประมวลผลออกเป็นตัวชี้วัดเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการกระบวนการในที่สุด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศุทธิ์พร รัตนปราวการ (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นการศึกษาสถานภาพของระบบการบริหารงานของบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดผลการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2547 โดยการวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap Analysis) ทั้ง 3 มิติของการให้คะแนน คือแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ภาพรวม คะแนนในทุกหมวด บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ได้รับคะแนนอยู่ในช่วงที่ 2 (251-350คะแนน) แสดงให้เห็นว่า มีแนวทางเป็นระบบในการตอบสนองต่อจุดประสงค์ขั้นพื้นฐานของหัวข้อ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างในแนวทางและการนำไปปฏิบัติของบางเกณฑ์ นอกจากนี้ยังเริ่มมีการรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและการดำเนินการที่ดี และระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง โดยเน้นด้านการให้ได้ว่าซึ่งข้อมูลด้านลูกค้า และการตลาด เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

สุรเชษฐ์ วินัยกุล (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการพัฒนาระบบบริหารองค์กรตามแนวทางเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์กร และเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ปี 2547 ตลอดจนจนถึงการเสนอแนวทางปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

ระบบบริหารองค์กรของบริษัทเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด รวม 19 หัวข้อ สำหรับหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างดีในบางหน่วยงาน มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ใน 3 หมวดนี้ บริษัท

สามารถแสดงแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน เริ่มมี
แนวทางการถ่ายทอดไปปฏิบัติ เริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการ และเริ่มมีแนวทางสอดคล้องกับ
ความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนใหญ่บริษัทยังมีการรายงาน
ผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม และไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิง
เปรียบเทียบ คาดว่าในปี 2548 บริษัทจะได้คะแนนในช่วง 351 – 450 คะแนน