

### บทที่ 3

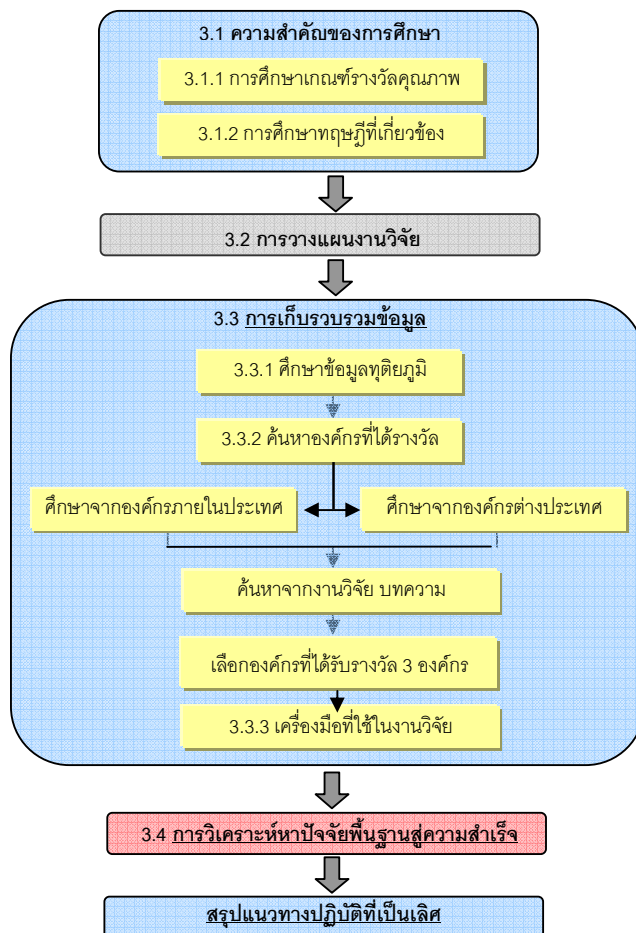
#### ระเบียบวิธีวิจัย

##### 3.1 ความสำคัญของการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดำเนินการศึกษาโดยเริ่มจากการกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ตามลำดับขั้นตอนโดยมีกรอบระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) ดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1

กรอบระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodological Framework)



### 3.1.1 การศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ศึกษาข้อมูลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติปี 2549 ซึ่งอ้างอิงมาจาก 2006 Criteria for Performance Excellence จาก Baldrige National Quality Program เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ถึงโครงสร้างองค์กร ค่านิยม และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาอย่างละเอียด

### 3.1.2 การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลักการทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา การจัดการกระบวนการในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีหลักการและขั้นตอนพื้นฐานในด้านมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ประกอบกับการพิจารณาทำความเข้าใจ เทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยศึกษาจากตำราเรียน บทความ วารสาร Internet ฯลฯ

## 3.2 การวางแผนวิจัย

การศึกษานี้ จะทำการศึกษาถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการจากองค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยจะทำการค้นคว้าหาข้อมูล รายงานการสรุป (Application Summary Report) จากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA ) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA ) และเอกสารที่ได้จากการเผยแพร่ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งให้ข้อมูลด้านเกณฑ์การให้คะแนน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การค้นคว้าหาข้อมูลจาก ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลต่างๆ โดยมีรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

#### 3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารประเภท งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ รายงานของสื่อต่างๆ รวมถึงสิ่งพิมพ์ หนังสือทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งในและต่างประเทศ จนกระทั่งได้มาซึ่งองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

#### 3.3.2 ศึกษาข้อมูลองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ศึกษาบทความขององค์กรอื่นๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในประเทศ โดยสามารถศึกษาได้จากหนังสือพิมพ์ วารสาร Internet ฯลฯ
- ศึกษาข้อมูล หรือบทความจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลขององค์กร ดังนี้

ขั้นตอนแรกสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ คือเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Company Profile) จากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มา 3 องค์กร เนื่องจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพในประเทศไทยค่อนข้างน้อย มีเฉพาะภาคธุรกิจและบริการเท่านั้น ไม่มีข้อมูลเปิดเผยที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีหลากหลายรูปแบบทั้งภาคธุรกิจ การผลิต การบริการ ภาคการศึกษา และภาคดูแลสุขภาพ ซึ่งมีข้อมูลด้านสรุปรายงานการสมัคร (Application Summaries) ที่เปิดเผยชัดเจน เพื่อให้เกิดความหลากหลาย ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรที่อยู่ในภาคที่แตกต่างกันดังนี้

### Landmark Dining, Inc. (LMD)

เป็นธุรกิจภัตตาคารขนาดเล็ก Small Business ซึ่งเป็นต้นแบบ แนวทางการให้คะแนน ในการฝึกอบรมเบื้องต้น ของ MBNQA (The 2005 Malcolm Baldrige National Quality Award Examiner Preparation Course) ที่มีการบริหารในรูปแบบครอบครัว ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการขายอาหารประเภทเด็กและอาหารทะเลในแท็กซัสตอนใต้

### Jenks Public Schools (JPS)

เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในภาคการศึกษา (Education - 2005 Award Recipient Application Summaries) ให้บริการด้านการศึกษาดังแต่ระดับ พื้นฐานจนถึงมัธยม โดยอยู่ในเขตการศึกษาที่ตั้งทางตอนใต้ของ Tulsa และ Oklahoma

### Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในภาคธุรกิจการผลิต (Manufacturing - 2005 Award Recipient Application Summaries) โดยเป็นอุตสาหกรรมทางด้านการแปรรูปไข่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์จากไข่

### 3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้จะใช้ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อจะขึ้นอยู่กับการประเมิน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสรุปใบสมัคร (Application Summaries) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา ขององค์กรทั้ง 3 มาทำการให้คะแนนกับคำตอบในแต่ละหัวข้อตามหลัก A-D-L-I ซึ่งเป็นแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในมิติของกระบวนการ ดังนี้

กระบวนการ หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวดที่ 1 ถึง หมวดที่ 6 ปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่ (A-D-L-I)

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

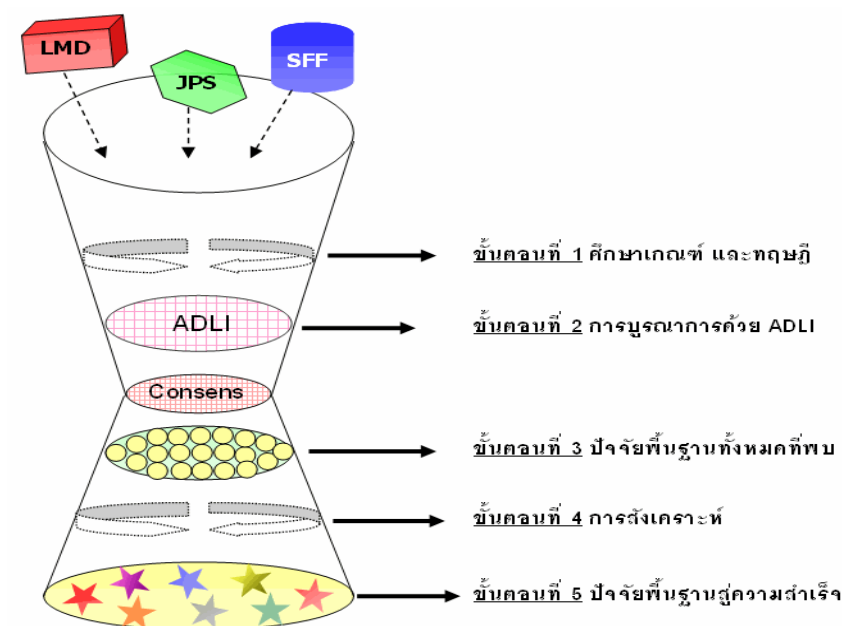
การตอบเกณฑ์ให้เกิดแนวทางสู่การบูรณาการ สามารถศึกษาขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการใน บทที่ 2 หัวข้อที่ 2.1.4 และสามารถศึกษารายละเอียดเครื่องมือ (A-D-L-I) เพิ่มเติมได้ที่ ภาคผนวก ข.

### 3.4 การวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ รวมถึงเครื่องมือการพิจารณารางวัลแล้ว ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านี้มาทำการศึกษวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และแปลงเป็นข้อมูลคุณภาพ เพื่อนำมาใช้ในการวิจัย โดยใช้วิธีการเขียนเชิงพรรณนา (Descriptive) ซึ่งมีแนวการวิเคราะห์สอดคล้องตามลำดับและประเด็นของคำถามจากเกณฑ์รางวัลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจะนำมาทำการสรุปเป็นผลงานวิจัย รวมทั้งทำการเสนอแนะหลักเกณฑ์ หรือแนวทางการค้นหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ในแต่ละองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ของงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3.2

ภาพที่ 3.2

การวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ



**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาเกณฑ์ และทฤษฎี เป็นการนำกรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์การ มาพิจารณา ซึ่งจะทำให้ทราบว่า โครงร่างองค์กร ค่านิยมหลัก การตอบคำถาม และแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในแต่ละองค์การมีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และแนวคิดทฤษฎีในบทที่ 2 อย่างไรบ้าง

**ขั้นตอนที่ 2** การบูรณาการโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรต้องตอบคำถามจนทำให้ผู้ประเมินเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า องค์กรมีวิธีการ หรือกระบวนการอะไรเพื่อรองรับคำถามหรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป็นการจัดระบบงานที่มองทั้ง 4 มิติ จึงทำให้สามารถมองภาพรวม และมีการบูรณาการ ครบวงจร

**ขั้นตอนที่ 3** ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ จะได้มาจากการบูรณาการด้วยเครื่องมือ A-D-L-I โดยปัจจัยที่ได้มาของแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกันไปตามธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่ทำให้แต่ละองค์กรได้รับรางวัล

**ขั้นตอนที่ 4** การสังเคราะห์ ในขั้นตอนนี้เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติตาม หรือนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 5** ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีต้นทางในการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านการจัดการกระบวนการ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่ได้รับรางวัล และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทั้ง 3 องค์การมีเหมือนกัน

ในการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จนั้นจะเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษากรณีศึกษาทั้ง 3 องค์ คือศึกษาโครงร่างองค์กรวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และ **ขั้นตอนที่ 2** พิจารณาถึงการตอบเกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ในแต่ละข้อโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 1 หลังจากนั้นได้ทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 2 ดังภาพที่ 3.2 เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานที่พบใน 3 องค์การ หลังจากนั้น**ขั้นตอนที่ 3** นำปัจจัยพื้นฐานที่พบทั้งหมดมาเข้าสู่**ขั้นตอนที่ 4**ทำการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งการตอบเกณฑ์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งการ

สังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายนั้นจะอาศัย ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร และเกณฑ์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์

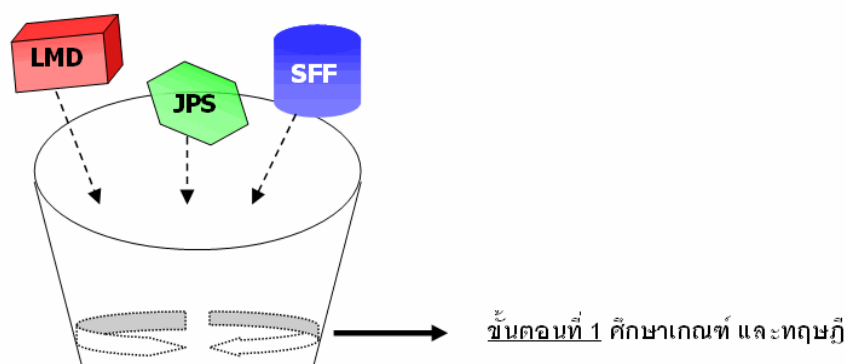
หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่พบทั้งหมดแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5 หรือขั้นตอนสุดท้ายเป็นการแสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

#### 3.4.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

จากขั้นตอนวิธีการหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จผู้วิจัยขอยกตัวอย่าง เพื่อแสดงให้เห็นผู้สนใจเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยงานวิจัยนี้เริ่มจากการศึกษาเกณฑ์ และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแสดงรายละเอียดได้ ภาพที่ 3.3

ภาพที่ 3.3

ขั้นตอนแรกสำหรับการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ



#### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเกณฑ์ และทฤษฎี

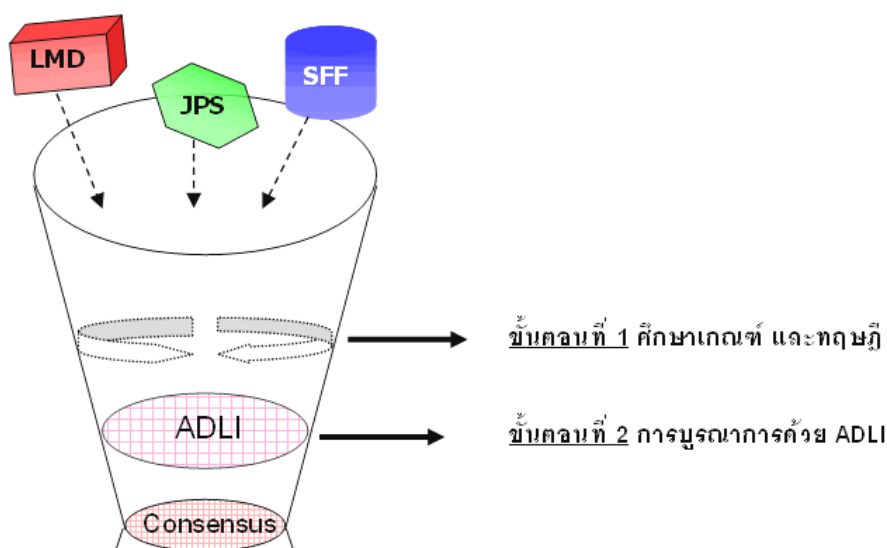
ผู้วิจัยจะทำการศึกษาตามหัวข้อที่ 3.3.2 ศึกษาข้อมูลองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อค้นหาองค์กรที่ได้รับรางวัล โดยศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2549 และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงทำการคัดเลือกองค์กรที่จะทำการศึกษา เพื่อให้เกิดความหลากหลายผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรที่นำมาเป็นกรณีศึกษา 3 องค์กรที่อยู่ในภาคที่แตกต่างกันดังนี้

- Landmark Dining, Inc. (LMD) ภาคธุรกิจขนาดเล็ก
- Jenks Public Schools (JPS) ภาคการศึกษา
- Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ภาคธุรกิจการผลิต

โดยพิจารณาถึงโครงร่างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก การตอบคำถาม และ ทฤษฎีที่ใช้ในแต่ละองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และแนวคิด ทฤษฎีในบทที่ 2 อย่างไรบ้าง หลังจากนั้นจะเข้าสู่ ขั้นตอนที่ 2 ดังภาพที่ 3.4

ภาพที่ 3.4

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จอย่างบูรณาการด้วย A-D-L-I



## ขั้นตอนที่ 2 การบูรณาการด้วย A-D-L-I

ขั้นตอนนี้พิจารณาถึงการตอบเกณฑ์ในแต่ละข้อโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ตามที่ได้ ศึกษามาแล้วในหัวข้อ 3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เนื่องจาก A-D-L-I เป็นเครื่องมือที่ทำให้ องค์กรต้องตอบคำถามจนทำให้ผู้ประเมินเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า องค์กรมีวิธีการ หรือ กระบวนการอะไรเพื่อรองรับคำถามที่มาตรฐานกำหนด ซึ่งเป็นการจัดระบบงานที่มองทั้ง 4 มิติ จึง ทำให้สามารถมองภาพรวม และมีการบูรณาการ ครอบคลุม ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 1 หลังจากนั้น ได้ทำ Consensus ซึ่งเป็นขบวนการตัดสินใจที่อาศัยความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทุกคนใน กลุ่มโดยการพิจารณารับฟังแนวคิดและข้อเสนอของทุกคนเพื่อให้แนวคิดที่ได้มาจากการยอมรับจาก กลุ่มสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม และเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 2 ดังภาพที่ 3.4 เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานที่พบใน 3 องค์กร

ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) นั้นจะพิจารณาการตอบคำถามว่าปรากฏร่องรอยของ A-D-L-I หรือไม่ และมีอย่างน้อยเพียงใด ซึ่งอ่านเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ข.

โดยรูปแบบหัวข้อของเกณฑ์จะแบ่งออกเป็น ข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมด ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ ประเด็นพิจารณา และข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา ซึ่งข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อจะอยู่ในรูปแบบคำถาม และบางข้อกำหนดประเด็นพิจารณา มีหลายคำถาม ดังนั้น “ควรตอบคำถามทั้งหมดของข้อกำหนดพื้นฐานและข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น ส่วนการตอบข้อกำหนดต่างๆในแต่ละประเด็นพิจารณานั้น อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา” (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549) คำถามต่าง ๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ซึ่งแนวทางการให้คะแนนได้แสดงดังภาพที่ 3.5

ภาพที่ 3.5

แนวทางการให้คะแนน

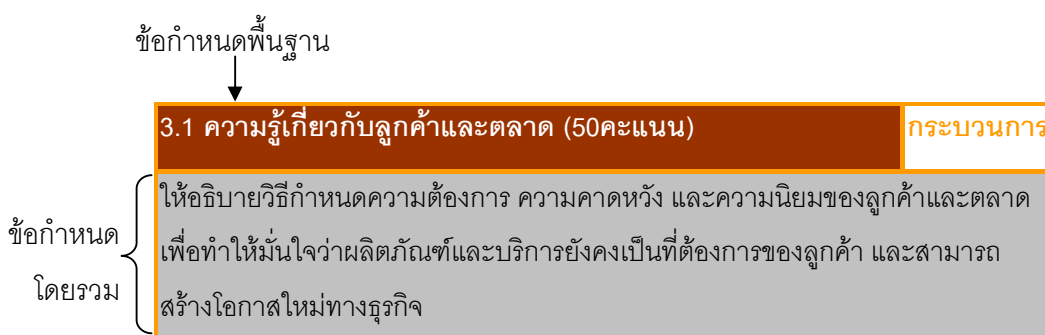
| แนวทางการให้คะแนนตั้งแต่หมวด 1-6 |                                                                |                                                                 |                                                                                                   |                                                                                        |                                                                                      |                                                                                                         |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | 0-5%                                                           | 10-25%                                                          | 30-45%                                                                                            | 50-65%                                                                                 | 70-85%                                                                               | 90-100%                                                                                                 |
| <b>A</b>                         | ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ                                       | เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน          | มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน                                 | มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม                       | มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ                      | มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์                   |
| <b>D</b>                         | ไม่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย                   | นำแนวทางไปปฏิบัติในขั้นเริ่มต้น                                 | นำแนวทางไปปฏิบัติ                                                                                 | นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี                                                           | นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ                             | นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ                                       |
| <b>L</b>                         | ปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา                                         | เริ่มเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหา มาเป็นการปรับปรุงทั่วไป          | มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ                                        | ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับปรุงกระบวนการสำคัญ | + ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรม | + ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร เกิดการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร |
| <b>I</b>                         | ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร | มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา | เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ | มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ  | มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร ที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ             | แนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ เป็นอย่างดี                       |

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

โดยในที่นี้ขอยกตัวอย่างการตอบเกณฑ์ ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อที่ 3.1 ก (2) ซึ่งใช้คำตอบเกณฑ์ของกรณีศึกษา Landmark Dining, Inc. ดังนี้

ภาพที่ 3.6

แนวทางการให้คะแนน ตามข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดที่ 3 ข้อที่ 3.1 ก2



ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่(2)

|                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)                  |
| 2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความสำเร็จเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น นั้น                    |
| 3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร                                                                                |
| 4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย                     |
| 5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า                                                  |
| 6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ 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)
- สิ่งที่ต้องจับต้องได้อื่น 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) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ Voice  
 of the Process (A)

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

Voice of Experience รวมถึง อุตสาหกรรม ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือสารสนเทศการจัดระดับเทียบเคียงที่รวบรวมมาตลอดทั้งปี เพื่อติดตามสถานะภายนอก แลนด์มาร์ค ซึ่งงานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดจากสถาบันการศึกษาและจากธุรกิจขายข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจซื้อของลูกค้า งานวิจัยนี้ใช้ในการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้ต่อไปเพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าของแลนด์มาร์ค (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้ Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์ โดยการติดตามสถานการณ์ภายนอก ศึกษางานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้า รวมถึงการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้

ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (I)

(I-Integration) มีการเชื่อมโยงข้ามหมวดกันอย่างมีบูรณาการ โดยผู้นำระดับสูง(หมวด1)เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า(หมวด3) และนำผลลัพธ์มาใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์(หมวด2)

Voice of the Customer ประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทานอาหาร-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร วิธีการส่วนใหญ่ ประกอบด้วย การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ณ “เวลาแห่งความเป็นจริง”(Moments of Truth) ขณะที่มามีประสบการณ์การรับประทานอาหาร เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันขอให้ข้อมูลต่างประเภทกัน แลนด์มาร์คจึงใช้หลากหลายวิธีการเพื่อให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มตัวอย่าง เช่น ส่วนมากครอบครัวที่มารับประทานอาหารจะตอบแบบสำรวจที่ส่งให้พร้อมกับการเรียกเก็บเงิน ส่วนลูกค้านักธุรกิจจะตอบแบบสำรวจแบบออนไลน์มากกว่า แลนด์มาร์คดึงข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบเมนูและกระบวนการ เป็นปัจจัยนำเข้าในเวลาที่เกิดขึ้นจริง (Real Time Input) เพื่อการจัดการกระบวนการ เพื่อการประเมินกระบวนการ และเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการส่งมอบบริการ (D)

ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสให้บริการแก่ผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า รวมถึงลูกค้าของคู่แข่ง จะถูกเก็บรวบรวมผ่านทาง การวิจัยตลาดและแบบสำรวจความพึงพอใจที่ถามลูกค้าให้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับภัตตาคารของคู่แข่งที่ดีที่สุด ข้อมูลที่ใช้จะถูกทวนสอบโดยใช้ผลของการสำรวจตลาด ไฟกักรูป และการสังเกตการณ์ความสามารถของคู่แข่งจากโปรแกรม Secret Diners และข้อมูลป้อนกลับจากคณะกรรมการที่ปรึกษา (D)

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

Voice of the Server หมายถึง ปัจจัยนำเข้าไปที่เก็บรวบรวมจากพนักงานจากเทคนิคการสังเกตการณ์ที่ออกแบบไว้ในใบพรรณนางานและกระบวนการทำงาน 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 แบบสำรวจที่ได้จะสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าจะมีรหัสบาร์โค้ดบอกเวลา 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 เป็นชุดผลลัพธ์การวัดกระบวนการชุดหนึ่งที่ใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินกระบวนการเป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศนี้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับสารสนเทศของ Voice of the Customer และ Voice of the Server ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจกับระยะเวลาอาหาร จะมีการวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้จริงเพื่อทำความเข้าใจถึงความเหมาะสมของมาตรฐานผลการดำเนินการ และเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการ สม่าเสมอและมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของ Voice of the Process จะให้สารสนเทศเฉพาะส่วนของลูกค้าและลูกค้า นั้น ๆ เช่น ลูกค้าประเภทใดจะพึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าต่อปริมาณอาหารที่ให้, อุณหภูมิของอาหาร, ระยะเวลารอ, และความถี่ในการติดต่อ(D)

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

นอกจากนี้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุดผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้ (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 พบว่าคะแนนในส่วนของ Approach ดังนี้

ตารางที่ 3.1

ตัวอย่างการให้คะแนน A - Approach

| Approach                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |                                                                                       |                                                                                      |                                                                                     |                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0-5%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10-25%                                                                 | 30-45%                                                                                | 50-65%                                                                               | 70-85%                                                                              | 90-100%                                                                                                           |
| ไม่มีแนวทาง<br>อย่างเป็นระบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | เริ่มมีแนวทาง<br>อย่างเป็นระบบที่<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อกำหนด<br>พื้นฐาน | มีแนวทางอย่าง<br>เป็นระบบและ<br>มีประสิทธิภาพที่<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อกำหนด<br>พื้นฐาน | มีแนวทางอย่าง<br>เป็นระบบและ<br>มีประสิทธิภาพที่<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อกำหนด<br>โดยรวม | มีแนวทางอย่าง<br>เป็นระบบและ<br>มีประสิทธิภาพที่<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อกำหนด<br>ต่างๆ | มีแนวทางอย่าง<br>เป็นระบบและ<br>มีประสิทธิภาพที่<br>ตอบสนองต่อ<br>ข้อกำหนด<br>ต่างๆ ของ<br>หัวข้ออย่าง<br>สมบูรณ์ |
| <div> <div>ข้อกำหนดพื้นฐาน</div> <div>ข้อกำหนดโดยรวม</div> </div> <div> <div>3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (50คะแนน)</div> <div>กระบวนการ</div> </div> <div> <div>ให้อธิบายวิธีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด<br/>เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นสิ่งที่ต้องการของลูกค้า และสามารถ<br/>สร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ</div> </div> |                                                                        |                                                                                       |                                                                                      |                                                                                     |                                                                                                                   |

ตารางที่ 3.1

ตัวอย่างการให้คะแนน A – Approach (ต่อ)

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

ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่ (2)

|                                                                                                                                                             |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)                  | ตอบ               |
| 2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความสำเร็จเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้นๆ                    | ตอบ               |
| 3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร                                                                                | ตอบ               |
| 4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย                    | ตอบ               |
| 5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า                                                  | ตอบไม่<br>ครบถ้วน |
| 6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ | ตอบไม่<br>ครบถ้วน |
| 7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น                  | ตอบ               |

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

## ตารางที่ 3.2

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

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

ตารางที่ 3.2

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

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

คำอธิบายการให้คะแนนโดยใช้ A-D-L-I คะแนนในส่วนของการประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินแต่ละคน Approach (A) นี้เท่ากับ 70% และตารางที่ 3.3 แสดงการสรุปคะแนนในส่วน A-Approach ทั้งนี้ผลคะแนนประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินขึ้นอยู่กับหลักการในการให้คะแนนของกรรมการแต่ละคนภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### ตารางที่ 3.3

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

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

จากการสรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc(LMD)

ให้คะแนนในส่วนของ Approach (A) เท่ากับ 70% จึงอยู่ในช่วง 70%-85%

#### ข้อสังเกต

ผู้สมัครที่ตอบข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวม จะได้คะแนน  
อย่างต่ำ 50% แต่ถ้ามีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ จะทำให้ได้คะแนน  
เพิ่มขึ้นจนถึง 100%

เมื่อทำการให้คะแนน ในส่วนข้อที่ 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ซึ่งมี  
ประเด็นพิจารณาคือความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่ (1) การจำแนก  
ลูกค้าและตลาด, (2) การรับฟังและเรียนรู้ และ (3) การทำให้การรับฟังและเรียนรู้ทันสมัย หลังจาก  
นั้นทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปการให้คะแนนจากการใช้ A-D-L-I ในข้อที่ 3.1 ก. ความรู้เกี่ยวกับ  
ลูกค้าและตลาด อย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหลังจากประชุมร่วมกันแล้วจะทำการให้  
คะแนน A-D-L-I เพื่อหาคะแนนเฉลี่ย แสดงใน ตารางที่ 3.4

## ตารางที่ 3.4

ตัวอย่างการหาคะแนนเฉลี่ย

| ผู้เข้าร่วม<br>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

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

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

เท่ากับ  $(73.75+72.50+65.00+68.75) / 4 = 70.00\%$

เมื่อนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้ (70.00) มาเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของ (A-Approach) ที่ได้ 73.75 พบว่าคะแนนรวมเฉลยนั้นน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยของแนวทาง  $(70.00 < 73.75)$  การให้คะแนนจะยึดตามคะแนนที่น้อย (70.00) เป็นหลัก ดังนั้น คะแนนของหมวดนี้ จะอยู่ในช่วง 50–65% เมื่อทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) แล้วจึงบันทึกในเอกสารที่เป็นลักษณะแบบฟอร์มรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) แสดงในภาคผนวก ง. หลังจากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3

### ขั้นตอนที่ 3 ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ ซึ่งได้มาจากการบูรณาการด้วยเครื่องมือ A-D-L-I โดยปัจจัยที่ได้มาของแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกันไปตามธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่ทำให้แต่ละองค์กรได้รับรางวัล

#### ขั้นตอนที่ 4 การสังเคราะห์

เป็นการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการตอบเกณฑ์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือ โครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายนั้นจะอาศัย ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร และเกณฑ์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ โดยการสังเคราะห์ ในขั้นตอนนี้เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติตาม หรือนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5

#### ขั้นตอนที่ 5 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการแสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ดังภาพที่ 3.2 ขั้นตอนนี้จะเป็นการสรุปปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีต้นทุนในการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านการจัดการกระบวนการ ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่ได้รับรางวัล และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทั้ง 3 องค์กรมีเหมือนกัน