

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการ กระบวนการทางธุรกิจ จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นาย ธาณี ทองศิริเดช
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการจัดการเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร. อธิศานต์ วาญภาพ
ปีการศึกษา	2550

บทสรุป

จากแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ โดยมีปัจจัยจากการเปิดเขตเสรีการค้าระหว่างประเทศหรือเอฟทีเอ เป็นต้น ทำให้บริษัทต่างๆต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ทางรัฐบาลไทยจึงให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่างๆที่อยู่ในประเทศไทย และแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจคือ การให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งได้ต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยองค์กรที่สมัครเข้าร่วมโครงการนี้จะต้องตอบคำถามของเกณฑ์ส่งให้กับผู้ตรวจประเมิน หลังจากทำการตรวจประเมินแล้วผู้ตรวจประเมินจะทำรายงานข้อมูลย้อนกลับให้องค์กรต่างๆเหล่านี้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์หา**ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (Key Common Success Factors)** โดยทำการศึกษาแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2549 (Thailand Quality Award Criteria 2005) เป็นกรอบการศึกษา รวมถึงทำการศึกษาค้นคว้าหลักแนวคิดทฤษฎีทางด้านการจัดการกระบวนการ ที่องค์กรที่ได้รับรางวัลนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร และสรุปวิธีการที่เป็นเลิศในการปฏิบัติงานที่องค์กรส่วนใหญ่ที่ได้รับรางวัล เพื่อเป็นต้นแบบ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรอื่นๆ ซึ่งองค์ประกอบของเกณฑ์

☐ การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 (Thailand Quality Award -2549) มีดังนี้

โครงสร้างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมซึ่งโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร

ค่านิยม 11 ข้อ หรือ “หลักคิดในการทำงาน” ซึ่งนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการประกอบด้วย

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้มาจากองค์กรที่เป็นเลิศซึ่งเป็นหลักคิดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและอยู่คู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ป 2549) จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด ด้วยกันคือ

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

จาก 7 หมวดประกอบกันเป็น

กลุ่มนำองค์กร คือ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญการนำองค์กรต่อองค์กรที่กลยุทธ์และลูกค้า

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

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

ลักษณะของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมุ่งเน้นการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการและให้ความสำคัญกับทุกหมวดอย่างแยกจากกันมิได้

ในงานค้นคว้าอิสระนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษามุ่งเน้นเฉพาะในหมวดที่ 6. การจัดการกระบวนการ เป็นหลัก ซึ่งจะเป็นการตรวจประเมินในเรื่องของการจัดการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแนวคิดทฤษฎีทั่วไปทางด้านการจัดการกระบวนการเพื่อนำมาปรับใช้กับกลยุทธ์ในการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ตลอดจนนำเสนอข้อเสนอแนะการก้าวสู่การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยศึกษาจากองค์กรที่ได้รับรางวัล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การค้นคว้าหาข้อมูลจาก ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการศึกษาหาข้อมูลจากเอกสารประเภท งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ รายงานของสื่อต่างๆ รวมถึงสิ่งพิมพ์ หนังสือทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและของประเทศสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งได้มาซึ่งองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยเนื่องจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทยมีค่อนข้างน้อย ซึ่งจะมีเฉพาะภาคธุรกิจและบริการเท่านั้น และไม่มีข้อมูลเปิดเผยที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยที่มีหลากหลายรูปแบบทั้งภาคธุรกิจ การผลิต การบริการ ภาคการศึกษา และภาคดูแลสุขภาพ ซึ่งมีข้อมูลด้านสรุปรายงานการสมัคร (Application Summaries) ที่เปิดเผยชัดเจนเพื่อให้เกิดความหลากหลาย ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรที่อยู่ในภาคที่แตกต่างกันดังนี้

1. Landmark Dining, Inc. (LMD)

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

2. Jenks Public Schools (JPS)

เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในภาคการศึกษา (Education - 2005 Award Recipient Application Summaries)

3. Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

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

การวิจัยนี้ใช้ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งการให้ ☐ คะแนนในแต่ละ ☐ ละหัวข้อ ☐ จะขึ้นอยู่กับ ☐ การประเมิน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากรายงานของผู้สมัคร (Application Summaries) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา ขององค์กรทั้ง 3 มาทำการให้คะแนนกับคำตอบในแต่ละหัวข้อตามหลัก A-D-L-I ซึ่งเป็นแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จนั้นจะเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษากรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร คือศึกษาโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และ **ขั้นตอนที่ 2** พิจารณาถึงการตอบเกณฑ์หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ในแต่ละข้อโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 1 หลังจากนั้นได้ทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นตัว

กรอบขั้นที่ 2 เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานที่พบใน 3 องค์กร หลังจากนั้น**ขั้นตอนที่ 3** นำปัจจัยพื้นฐานที่พบทั้งหมดมาเข้าสู่**ขั้นตอนที่ 4**ทำการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งการตอบเกณฑ์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายนั้นจะอาศัย ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร และเกณฑ์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานที่พบทั้งหมดแล้วจึงเข้าสู่**ขั้นตอนที่ 5** หรือขั้นตอนสุดท้ายเป็นการแสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการของกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร พบว่าแม้จะมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป แต่ทั้ง 3 องค์กรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำมาเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จสอดคล้องกับค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 ทั้งหมด 7 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

จากกรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมอย่างชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการพัฒนาองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งองค์กรเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาตลอดจนการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

ปัจจัยที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

องค์กรทั้ง 3 องค์กรใช้ปัจจัย การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ โดยทั้ง 3 องค์กรมีทีมที่ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานต่างหน้าที่ ต่างหน่วยงาน ต่างกระบวนการ และต่างสถานที่ มาทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความคล่องตัวสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งตรงกับค่านิยมหลักข้อที่ 4 การเห็นคุณค่าของพนักงานและลูกค้า และข้อ 5 ความคล่องตัว

ปัจจัยที่ 3 การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ

องค์กรทั้ง 3 องค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการพิจารณาถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีต่อลูกค้า หรือข้อมูลย้อนกลับทั้งความต้องการ ความพึงพอใจ หรือคำแนะนำมาทำการออกแบบปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งตรงกับค่านิยมข้อที่ 2 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า มีการสร้างตัววัดภายในกระบวนการและเป้าหมาย มีการดำเนินการกระบวนการนำร่องและวัดผลลัพธ์ ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ก่อนนำมาใช้จริง และ

เมื่อนำกระบวนการนั้นมาใช้แล้วก็ยังมีการตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการออกแบบที่ดีนั้นต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ซึ่งตรงกับค่านิยมข้อที่ 6 การมุ่งเน้นอนาคต

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการที่ได้ผลต้องอาศัยความรู้ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 3 การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล การปรับปรุงการดำเนินงานต้องให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ตัววัด โดยตัววัดต้องมีความเชื่อมโยงกับความต้องการลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การพัฒนากระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) ซึ่ง ทั้ง 3 องค์กรได้ยึดหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA โดยมีการกำหนดขั้นตอนการประเมินและทบทวนเป็นรอบเวลาอย่างสม่ำเสมอในทุกกระบวนการ

ปัจจัยที่ 5 การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ

การดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตามต้องอาศัยทรัพยากร ดังนั้นการจัดเตรียมทรัพยากรทั้งงบประมาณ หรือทรัพยากรอื่นๆ ให้เหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และนอกจากนี้การจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติการและการลงทุนก็มีส่วนสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ สอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 6 การมุ่งเน้นอนาคต ซึ่งองค์กรทั้ง 3 เตรียมทรัพยากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์หลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาหรือเสริมความสามารถให้แข็งแกร่งขึ้น

ปัจจัยที่ 6 การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินเช่น ทอร์นาโด เฮอริเคน น้ำท่วมเฉียบพลัน และพายุที่รุนแรง รวมถึงภัยพิบัติทางธุรกิจทั่วไปทอร์นาโด เฮอริเคน น้ำท่วมเฉียบพลัน และพายุที่รุนแรง รวมถึงภัยพิบัติทางธุรกิจทั่วไป ผู้นำองค์กรต้องพยายามขับเคลื่อนกระบวนการให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 5 ความคล่องตัวขององค์กรทั้ง 3 องค์กรได้มีการจัดทำคู่มือแนะนำขั้นตอนรับมือเหตุฉุกเฉิน ซึ่งแผนเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆต่อไปได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน

ปัจจัยที่ 7 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การดำเนินงานต่าง ๆ นั้นต้องมีการเชื่อมโยงสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักทางธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดภาพให้กระบวนการต่างๆภายในองค์กรมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อที่ 11. มุมมองในเชิงระบบ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรที่มีการจัดการกระบวนการที่ดีนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน เพื่อชี้แนะว่าองค์กรควรจะไปในทิศทางใด มีกระบวนการใดบ้างที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า กระบวนการใดเป็นกระบวนการที่จำเป็นในการสนับสนุนให้กระบวนการหลักสามารถดำเนินงานได้ และสามารถบอกถึงข้อกำหนดต่างๆที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อช่วยในการออกแบบกระบวนการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลัก และต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดภายในกระบวนการ และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น โดยทุกกระบวนการที่กล่าวมานี้จะสามารถสัมฤทธิ์ผลหรือไม่นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร และการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรให้กระบวนการต่างๆสามารถดำเนินไปได้ทั้งในสภาวะปกติ และสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งทุกกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ต้องมีการเชื่อมโยงกันอย่างมีบูรณาการ