

หัวข้อเรื่อง	การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดจากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวจันทนา เลาหลกุลเวทิต
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อธิศานต์ วายุภาพ
ปีการศึกษา	2550

บทสรุป

ในปัจจุบันองค์กรทั้งหลายต่างเผชิญกับความท้าทายนานัปการ เช่น การค้าไร้พรมแดน เศรษฐกิจแบบพหุชาตินิยมอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการเฉพาะแบบของลูกค้า การลดต้นทุน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งผู้นำองค์กรต่างแสวงหาแนวทางที่จะตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้และนำองค์กรของตนก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเหตุนี้ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างเร่งด่วนเพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้การพัฒนาดำเนินได้เร็วขึ้นคือ การศึกษาจากวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices ขององค์กรชั้นนำจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) เป็นโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างความสามารถขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็งมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

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

เพื่อเป็นต้นแบบ และเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีขอบเขตการศึกษาโดยมุ่งศึกษาเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 (Thailand Quality Award - 2549) ซึ่ง

อ้างอิงมาจาก 2006 Criteria for Performance Excellence จาก Baldrige National Quality program มีองค์ประกอบดังนี้

โครงสร้างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวมซึ่งโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร

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. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้มาจากองค์กรที่เลิศซึ่งเป็นหลักคิดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและอยู่คู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ปี 2549) จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด ด้วยกัน

คือ

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) เพื่อเน้นความสำคัญต่อการนำองค์กรต่อมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และลูกค้า

กลุ่มผลลัพธ์ คือ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

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

ลักษณะของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมุ่งเน้นการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ และให้ความสำคัญกับทุกหมวดอย่างแยกจากกันไม่ได้

ในที่นี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเฉพาะหมวดที่ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นหลักซึ่งทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด ในหมวดนี้จะเน้นถึงความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน การเพิ่มลูกค้าใหม่ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเป็นลูกค้าที่ภักดี และการขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากแนวคิดทฤษฎีทั่วไปทางด้านการจัดการลูกค้าและตลาดเพื่อนำมาปรับใช้กับกลยุทธ์ในการวางแผนทางด้านลูกค้าและตลาดให้ดีขึ้น ตลอดจนนำเสนอข้อเสนอแนะการก้าวสู่การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยศึกษาจากองค์กรที่ได้รับรางวัล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การค้นคว้าหาข้อมูลจาก ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารประเภท งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ รายงานของสื่อต่างๆ รวมถึงสิ่งพิมพ์ หนังสือทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและของประเทศสหรัฐอเมริกา จนกระทั่งได้มาซึ่งองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพในประเทศไทยค่อนข้างน้อย มีเฉพาะภาคธุรกิจและบริการเท่านั้น ไม่มีข้อมูลเปิดเผยที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีหลากหลายรูปแบบทั้งภาคธุรกิจ การผลิต การบริการ ภาคการศึกษา และภาคดูแลสุขภาพ ซึ่งมีข้อมูลด้านสรุปรายงานผู้สมัคร (Application Summaries) ที่เปิดเผยชัดเจน เพื่อให้เกิดความหลากหลาย 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)

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

3. Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

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

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

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

ตัวกรองชั้นที่ 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

ผลการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดของกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร พบว่าแม้จะมีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันไป แต่ทั้ง 3 องค์กรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ทำให้ได้ข้อสรุปที่นำมาเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จสอดคล้องกับค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 ทั้งหมด 8 ปัจจัยดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ในกรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กรได้ระบุไว้ในโครงร่างองค์กรถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักเพื่อให้บุคคลากรมีความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งค่านิยมหลัก ข้อ 1.การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจน คือผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเชื่อมโยงถึงค่านิยมหลักข้อ 2. ความเป็เนเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยที่ 2 การแบ่งกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

ลักษณะขององค์กรทั้ง 3 องค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะของธุรกิจ ดังนั้นการจำแนกกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 2. ความเป็เนเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าและ ข้อ 8. การจัดการโดยใชขอมูลจริง

ปัจจัยที่ 3 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

ทั้ง 3 องค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินการและประสานงานในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ

และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 1. การนำองค์ ☐ กรอย ☐ างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำของทั้ง 3 องค์การ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์ ☐ กรซึ่งได้นำแนวทางนี้ไปตอบเกณฑ์ข้อ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้

ปัจจัยที่ 4 การรับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า

ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อที่ 1.การนำองค์ ☐ กรอย ☐ างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 2. ความเป ☐ นเลิศที่ม ☐ งเน ☐ นลูกค้า คือผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจในความต ☐ องการของลูกค้าในป ☐ จจุบันและการคาดการณ์ความต ☐ องการและสนองตอบตลาดในอนาคต

ปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA)

ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 3.การเรียนรู้ ☐ ขององค์ ☐ กรและของแต่ ☐ ละบุคคล ซึ่งองค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ ☐ ขององค์ ☐ กรและพนักงาน การเรียนรู้ ☐ ขององค์ ☐ กรรวมความถึงการปรับปรุงอย ☐ างต ☐ หนึ่ง และองค์กรทั้ง 3 ได้ตอบเกณฑ์ในข้อ 3.1 ก1 การจำแนกลูกค้าและตลาด และ 3.1 ก2 การรับฟังและเรียนรู้ ซึ่งได้ระบุถึงมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย ☐ างเป ☐ ะบบโดยใช ☐ ข ☐ ้อมูลจริงจะเห็นได้จากหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ แสดงถึงกระบวนการปรับปรุง และเริ่มมีการใช ☐ การเรียนรู้ ☐ ในระดับองค์ ☐ กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ

ปัจจัยที่ 6 การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลัก ข้อ 10.การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ซึ่งสามารถนำไปสร ☐ างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค ☐ าให้ ☐ กับผู้ ☐ มีส ☐ วนใด ☐ ส ☐ วนเสียหลัก เช ☐ น ลูกค้า ☐ ำพนักงาน ผู้ ☐ ถือห ☐ น ผู้ ☐ ส่งมอบและคุ ☐ ค ☐ ำ สาธารณะ และชุมชน และผลลัพธ์ได้แสดงในหมวด 7 ข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ

จากโครงร่างองค์กรได้ระบุถึงเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญของทั้ง 3 องค์กรนั้นได้มีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมและให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสัมพันธ์กับค่านิยมข้อ 8. การจัดการโดยใช ☐ ข ☐ ้อมูลจริง และเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย ☐ างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ☐ น ซึ่งตรงกับ ค่านิยมหลัก ข้อ 5.ความคล่องตัว และมีการเชื่อมโยงไป

ยังหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ ☐ และการจัดการความรู้ ☐ ถึงการดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเกณฑ์ ☐ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ☐ มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้ ☐ บรรลุผลการดำเนินการที่เป ☐ นเลิศโดยทั้งค ☐ านิยมหลักและเกณฑ์ ☐ เป ☐ นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข ☐ าด ☐ วยกัน แต่ ☐ การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นด ☐ องค์การสังเคราะห์ ☐ (Synthesis) การม ☐ ุ่งไป ในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ (Integration) และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 11.มุมมองในเชิงระบบ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สมมติฐาน “ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)” ในที่นี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงความเชื่อมโยงถึงค่านิยมหลัก 11 ข้อ กับเกณฑ์ในหมวดที่ 3 ซึ่งเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการกำหนดเกณฑ์ และจากผลการวิเคราะห์ การหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ในแต่ละปัจจัยพบว่าค่านิยมเป็นตัวอ้างอิงถึงการได้มาซึ่งแต่ละปัจจัย ดังนั้นจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ ค่านิยมหลัก 11 ข้อนี้สามารถนำไปเป็นปัจจัยพื้นฐาน หรือเป็นแบบอย่างในการสร้างค่านิยมขององค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

จากหลักแนวคิดทฤษฎีทางด้านลูกค้าและตลาดขององค์กรที่ได้รับรางวัลนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรนั้น ในเบื้องต้นทุกองค์กรมีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน แล้วจึงมุ่งมั่นพัฒนาสินค้าและบริการนั้นให้ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า เนื่องจากแต่ละองค์กรมีสินค้าและบริการแตกต่างกันไป จึงมีการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามความเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจนและเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ การรับฟังและเรียนรู้ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้ง 3 องค์กรมีการใช้วิธีหลากหลาย เช่น การถามของพนักงาน, การตอบแบบสำรวจทางโทรศัพท์ ☐ และแบบเขียน การเขียนข ☐ อดคิดเห็นลงในการ ☐ ด, การประชุมร่วมกัน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อให้การรับฟังได้หลายช่องทางและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เช่น การตอบทางอี-เมลล์ และการติดต่อผ่านเว็บไซต์องค์กร หรือจากข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลอุตสาหกรรม

ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ข้อมูลภายใน เช่น จากพนักงาน และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบในองค์กร

นอกจากนี้องค์กรที่เป็นเลิศมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยผ่านการติดต่อหลากหลายช่องทาง รวมถึงมี การสำรวจและ การหาข้อมูลจากกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) และ ใช้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า(Customer relationship Management - CRM) มีการ จัดตั้งมูลนิธิหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน

การจัดการเรื่องร้องเรียน มีการจัดการโดยใช้แนวคิด Plan-Do-Check-Action เป็นหลัก และหาวิธีแก้ไขที่เป็นระบบอาจทำเป็นแผนภาพ(Flow Chart) ระบุในคู่มือพนักงานทั้งนี้เพื่อเป็น มาตรฐานในการแก้ไข และมีการมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องจนไม่เกิดคำร้องเรียน

ทั้ง3องค์กรมีการประเมินความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้แนวคิด PDCA การ วางแผน, ปฏิบัติการ, วิเคราะห์-ทบทวน และแก้ไข ซึ่งผลลัพธ์ของข้อคิดเห็นที่เก็บรวบรวม และวิเคราะห์อยู่ตลอดเวลาจะนำไปสู่กิจกรรมที่มีโอกาสตอบสนองความคาดหวังลูกค้าได้ดีที่สุด

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางด้านการมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาดหรือทางด้านอื่นๆ ควรศึกษาแนวทางหรือรูปแบบที่มุ่งไปสู่การบูรณาการของ องค์กร ทั้งนี้ถึงแม้ว่า ค่านิยมขององค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศซึ่งไม่เคยเปลี่ยนก็ตาม แต่เกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ทุกๆ 2 ปี จึงขอเสนอแนะถึงการนำเกณฑ์รางวัล คุณภาพปี 2550 ซึ่งเกณฑ์จะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงการศึกษากฎการศึกษาหรือ จากรายงานผู้สมัคร (Application Summaries) จากธุรกิจที่หลากหลาย และจากประเทศต่างๆ ที่ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มน้ำหนักความน่าเชื่อถือในการหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ยิ่งขึ้น

