

หัวข้อเรื่อง	การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ชื่อผู้เขียน	นายสัมพันธ์ หนูชื่อตรง
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อธิศานต์ วายุภาพ
ปีการศึกษา	2550

บทสรุป

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้” จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ“ เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา(The Malcolm Baldrige National Quality Award -MBNQA) ซึ่งได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award(TQA) ปี2549 ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก โดยมีพื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ ในประเทศไทยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยวัตถุประสงค์หลักของงานวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางขององค์กรที่ได้รับรางวัลในการศึกษาเปรียบเทียบและสังเคราะห์องค์การในด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่ได้รับรางวัลตามเกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA)และ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานในระดับโลกเพื่อศึกษาและเสนอแนะวิธีการที่เป็นเลิศ (Key Common Success Factors) ในหมวดที่ 4 โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และในการศึกษาถึงกรอบ แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2549ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างชัดเจน ดังนี้

โครงร่างองค์กร

แสดงให้เห็นถึง ลักษณะองค์กร วิธีการดำเนินการ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ หลักในการปฏิบัติงาน ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แสดงสภาพการแข่งขันในตลาดด้านการปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และใช้เป็นปัจจัยอ้างอิงที่สำคัญ(Key Reference)ในการตรวจสอบการประเมิน

ค่านิยมหลัก

เกิดจากความเชื่อ พฤติกรรมขององค์กร ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีแล้วจึงเป็นพื้นฐานสำคัญและความต้องการปฏิบัติมาบูรณาการ ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ค่านิยม และการสอดประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ โดยค่านิยมหลักประกอบด้วย 11 ข้อดังนี้

1. การนำองค์^๑กรของ^๒างมีวิสัยทัศน์^๓
2. ความเป^๔นเลิศที่^๕งเน^๖นลูกค^๗า
3. การเรียนรู้^๘ขององค์^๙กรและของแต่^{๑๐}ละบุคคล
4. การให้^{๑๑}ความสำคัญกับพนักงานและค^{๑๒}ค^{๑๓}า
5. ความคล^{๑๔}องตัว
6. การม^{๑๕}งเน^{๑๖}นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยไซ^{๑๗}ข^{๑๘}้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อ^{๑๙}สังคม
10. การม^{๒๐}งเน^{๒๑}นที่ผลลัพธ์^{๒๒}และการสร^{๒๓}างคุณค^{๒๔}า
11. มุมมองในเชิงระบบ

โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วองค์กร(Organizational Assessment)การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ได้อ้างอิงค่านิยมหลักและแนวคิดหลักซึ่งมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนจากค่านิยม ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเชื่อในการบริหารจัดการที่ยั่งยืน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จากความต้องการที่

ต่างกัน แต่จุดมุ่งหมายสุดท้ายเหมือนกันคือการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และความยั่งยืนขององค์กร โดยค่านิยมหลักและแนวคิดนั้นสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 7 หมวด คือ

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

โดยในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ตาม สมมติฐานที่ตั้งไว้คือ “ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)” และจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นการศึกษาในหมวดที่ 4 เป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็น “สมองขององค์กร” และเป็นพื้นฐานของระบบในการจัดการที่มีประสิทธิผลเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และทราบความสามารถในการแข่งขันภายใต้การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงและการใช้องค์ความรู้เป็นแรงผลักดันภายใต้ ระบบการวัด การวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ และในหมวดที่เหลือ การนำองค์กร(หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์(หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เป็นกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์ ผู้นำระดับสูงสุด กำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคตการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล(หมวด5) การจัดการกระบวนการ(หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ(หมวด7) โดยมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันทั้ง 7 หมวด ภายใต้ระบบการให้คะแนนโดยรวมทั้งหมด 1000 คะแนน ซึ่งค่าของคะแนนที่ต่างกันออกไปในแต่ละหมวดของเกณฑ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้ศึกษาในเกณฑ์รางวัลคุณภาพในหมวดที่ 4 ได้ศึกษา 3 องค์กร แล้วจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ Landmark Dining, Inc.(LMD) ภาคธุรกิจขนาดเล็ก, Jenks Public Schools(JPS) ภาคการศึกษา และ Sunny Fresh Foods, Inc.(SFF) ภาคธุรกิจการผลิต โดยเริ่มจากโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก พิจารณาตามการตอบคำถามตามเกณฑ์ โดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ที่องค์กรใช้และปรับปรุงในการตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ แนวทาง(Approach – A) การถ่ายทอดเพื่อนำไป

ปฏิบัติ(Deployment – D) การเรียนรู้(Learning – L) การบูรณาการ(Integration - I) หลังจากนั้นจึงประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์(Consensus) และสรุปในรายงานสรุปคะแนน(Scorebook) สุดท้ายจึงนำผลสรุปมาสังเคราะห์เพื่อสรุปแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยการหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จมีความเชื่อมโยงกับทั้ง 5 หมวดที่เหลือ และที่สำคัญในหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงานซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กันในส่วนของการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในมุมมองต่างๆ ด้วย รูปแบบหัวข้อของเกณฑ์แบ่งออกเป็นข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ ประเด็นพิจารณา และข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา ซึ่งข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อจะอยู่ในรูปแบบคำถาม และบางข้อกำหนดประเด็นพิจารณามีหลายคำถามดังนั้น ควรตอบคำถามทั้งหมดของข้อกำหนดพื้นฐานและข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น ส่วนการตอบข้อกำหนดต่างๆในแต่ละประเด็นพิจารณา อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามต่างๆทำให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ซึ่งแนวทางการให้คะแนนซึ่งการที่จะได้คะแนนในช่วงสูงสุด ต้องมีแนวทางอย่างเป็นระบบของระบบ การนำแนวทางไปปฏิบัติ เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรมและมีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

จากการสังเคราะห์ขององค์กรที่ศึกษาทั้ง 3 องค์กรนั้นสามารถสรุปหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินงานได้ 5 ปัจจัยดังนี้

1. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์
2. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) และการสื่อสาร
3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูล ในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์
4. การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์
5. การมีส่วนร่วมของผู้มีระดับสูง

จากปัจจัยทั้ง 5 ดังกล่าวเป็นผลมาจากการที่องค์กรต้องรู้จักตัวเองที่ได้จากโครงร่างองค์กรที่ปรากฏ องค์กรมีการใช้หลักการของระบบการวัด Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการจัดทำและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในมุมมองต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้การพัฒนาต่างๆ มีตัวชี้วัดหลักในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรได้ทำการพัฒนาให้ตรงตามความต้องการขององค์กรเองแล้วมีการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ เป็นผลมาจากความต้องการทางธุรกิจ ใน

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้ง วิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วจึงมีการถ่ายทอดตามขั้นตอนต่างๆลงไปทุกระดับขององค์กร ในระบบการคัดเลือกให้สอดคล้องกับองค์กร และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศนั้น เพื่อใช้ในการสนับสนุนการทำงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร มีการวิเคราะห์ประสิทธิผล การวัด การดำเนินงานผ่านดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) มีการคัดเลือกข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญกับองค์กร การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้อย่างเป็นระบบ ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร ส่วนด้านการเปรียบเทียบ(Benchmarking)เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพการดำเนินงานโดยการใช้ข้อมูลจริงในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร การสะท้อนให้เห็นภาพที่จริงขององค์กรเมื่อมีการเปรียบเทียบ และผลการวัดในมุมมองต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจุดประสงค์เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทั้งทางด้านการผลิตและบริการ การทบทวน ประเมินผลต่างๆ แต่องค์กรได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) เข้ามาใช้เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ มีการเก็บรวบรวม ประมวลผลข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการใช้สำหรับตัดสินใจและพัฒนาปรับปรุงตามวงจร P-D-C-A โดยเกิดเป็นการปรับปรุงเชิงระบบ มุ่งเน้นในส่วนที่ใช้ในการบริหารตามข้อมูล เกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งความสมบูรณ์ในการนำมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูง(เกณฑ์หมวด 1) ใช้ข้อมูลในการประเมินผลและดูผลลัพธ์ขององค์กรประกอบ(เกณฑ์หมวด 7) เพื่อใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(เกณฑ์หมวด 2) การนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ประโยชน์ในด้านของการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ แล้วจึงมีการสื่อสารไปสู่พนักงานทุกระดับ คู่ค้า ผู้ส่งมอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อการพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความยั่งยืน และนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ(Business Excellence)

ในด้านการจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้จากทั้ง 3 องค์กรที่ทำการศึกษา ปัจจัยสู่พื้นฐานสู่ความสำเร็จ ด้านสารสนเทศ และการจัดการความรู้เพื่อองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล
2. มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตาม และประเมิน บริหารข้อมูล
3. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร
4. หาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง

5. ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนการจัดการความรู้

การจัดการสารสนเทศของทั้ง 3 องค์การมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ มีการกำหนดนโยบายขององค์กร การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบและการดูแลระบบทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีระบบสำรองข้อมูล(Backup) ระบบรักษาความปลอดภัย (Security) และการสร้างความปลอดภัยความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานระบบ ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งจะมุ่งเน้นในความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศถูกต้องแม่นยำ(Accurate) รวมทั้งคุณภาพมีความน่าเชื่อถือ (Reliable)และความพร้อมของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จึงทำให้เกิดการใช้งานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้อง ทันต่อเวลา(Timely)ต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การวางระบบการสื่อสารและเครือข่ายพื้นฐาน(Network Foundation) ฐานข้อมูล(Database) เพื่อรองรับการทำงานด้านต่างๆ ในการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ของผู้ใช้ระบบ มีศูนย์ข้อมูล(Data Center) เพื่อรองรับและการปรับตัว มีความยืดหยุ่นสำหรับความต้องการธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

การจัดการความรู้ในเรื่องต่างๆ มีกระบวนการในการจัดการความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge)มาเป็นองค์ความรู้ขององค์กร และการถ่ายทอดความรู้(Distribute Knowledge) การแบ่งปันความรู้ จากความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนให้มีการสร้างความรู้ และมีการเรียนรู้ (Learning)รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กร ถึงการนำเอาความรู้ที่ออกมาอย่างมีระบบรองรับเพื่อให้เกิดการเก็บรวบรวม สะสม(Capture and Codify Knowledge) การเก็บรักษาความรู้ เพื่อให้อยู่กับองค์กรผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างคุณค่าแก่พนักงาน และองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์กร บุคลากร และการจัดการเพื่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งองค์ความรู้ เพื่อในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำประโยชน์ต่อองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ของคนให้อยู่กับองค์กร ผลของการวัดและการวิเคราะห์การดำเนินงาน รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วเกิดการกระจายออกทั้งในและนอกองค์กรโดยช่องทางต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ “ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร”โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการดังกล่าว

จากทั้ง 3 องค์การที่ศึกษา ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สามารถดูถึงองค์กรต่าง มีแนวทางในการเลือกเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับองค์กร และการวิเคราะห์จากผลการวัดนั้นๆ ในการปรับปรุง ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆที่คล้ายคลึงกัน ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทาง

แล้วมีการกระจายลงสู่ทุกหน่วยงาน ทั้งในระดับเชิงลึก และเชิงกว้าง ในขณะที่องค์กรเองเกิดการ เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Systematic) และสุดท้ายองค์กรมีความเป็นระบบและมีการ บูรณาการ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร คະแนนเป็นตัวสะท้อนในด้านผลการดำเนินงาน ดูได้ จากผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นหมวดในการสะท้อนถึงผลการดำเนินงาน การเชื่อมโยง(Linkage) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการ โดยผลลัพธ์ที่ดีนั้นเกิดจากความถูกต้องไม่ผิดพลาด (Wrong Strategy) มีแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน(Approach) มีวิธีการที่เหมาะสมและเป็น ระบบถูกสู่ทุกหน่วยงาน(Deployment) มีการวัด การติดตามผล ประเมิน และปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง(Continuous learning) และมีการบูรณาการให้ประสานเป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร (Integration) และในท้ายที่สุดของการใช้ระบบวัดผลและวิเคราะห์ผล และติดตามความก้าวหน้า เพื่อให้ทันกับการต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับ กลยุทธ์ มองสื่อนาคตามเป้าหมายระยะยาว มีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แล้ว สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าในการพัฒนาและปรับปรุงตามวงจร P-D-C-A เพื่อให้เกิด การปรับปรุงที่ได้สิ่งใหม่ หรืออย่างก้าวกระโดดซึ่งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม และการบริหารจัดการ องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิง จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)” นั้น ทั้ง 3 องค์กร แสดงถึงปัจจัย พื้นฐานสู่ความสำเร็จ และ ที่มาของปัจจัยเหล่านี้ มีการเชื่อมโยงกันกับแผนกลยุทธ์ในการวัดการวิเคราะห์มีการเชื่อมโยง และมีเป้าหมาย เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงวัตถุประสงค์ ของ กระบวนการ การสร้างและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)เพื่อเป็นพื้นฐานขององค์กร ในการ วิเคราะห์และสนองต่อผู้ใช้ทุกส่วน การใช้ข้อมูลในการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดในทุกระดับ มีการ ทบทวน วิเคราะห์ ผลการเปรียบเทียบ มีการประเมินเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการ ปรับปรุง เพราะฉะนั้นจากค่านิยมที่ได้จากองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ การสร้างสมที่มีวิธีปฏิบัติที่ เป็นเลิศอันได้จากคนในองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีการประพุดิปฏิบัติสืบทอดกันมาภาย ในองค์กรนั้นและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นจึงเกิดเป็นที่มาของวัฒนธรรมองค์กรจนเป็นหลักใน การทำงานและเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ จึงเกิดเป็นค่านิยมหลักในการทำงานสร้างความสำเร็จสู่ องค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังสมมติฐานที่ตั้งไว้ “ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิง จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)” จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จดังกล่าว