

บทที่ 5

การจัดทำคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ

ในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงการจัดทำคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ โดยได้นำข้อมูลการศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพจากบทที่ 4 มาทำการเรียบเรียง และอธิบายวิธีการเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น ในตอนท้ายของบท จะมีการประเมินคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ เพื่อเป็นการวัดผลความพึงพอใจของผู้อ่านที่มีต่อคู่มือฯ และเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาคู่มือฯต่อไป

5.1 คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพ เป็นสิ่งที่หลากหลาย องค์กรปรารถนา เพื่อเป็นการพิสูจน์ความสามารถและศักยภาพขององค์กรว่ามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล การมุ่งสู่รางวัลคุณภาพนั้น เป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ เมื่อมีความรู้ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ หากแต่การมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแล้ว ย่อมจะทำให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้น การได้รับรางวัลคุณภาพก็จะเป็นเรื่องที่ยั่งยืน สะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพทั้ง TQA, MBNQA และ Deming Prize นั้น ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของแต่ละรางวัล และทำการเรียบเรียงขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเข้าใจรางวัลคุณภาพ เกณฑ์การดำเนินการ และวิธีการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพได้ง่ายและชัดเจนขึ้น

คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพฉบับนี้ มีด้วยกันทั้งสิ้น 53 หน้า ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งสิ้น 4 บท โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพ เกณฑ์รางวัลคุณภาพ และแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ รวมถึงบทสรุปและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

Quality Award Handbook

คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ

**Quality
Award**

บริษัท อสมท จำกัด

คำนำ

รางวัลคุณภาพ เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นเลิศ ในการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างดี องค์กรใดก็ตามที่ได้รับรางวัลคุณภาพย่อมเกิดความภาคภูมิใจ ส่วนองค์กรที่ต้องการรางวัลคุณภาพ ก็พยายามพัฒนา ปรับปรุงลักษณะการดำเนินงานขององค์กรตนเองให้ เป็นไปตามที่เกณฑ์รางวัลคุณภาพได้กำหนดไว้

ปัญหาที่มักพบเห็นได้ทั่วไปสำหรับองค์กรที่มีความสนใจในรางวัลคุณภาพ คือ การขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพอย่างแท้จริง และไม่ทราบวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลคุณภาพ ดังนั้น คู่มือเล่มนี้ จึงรวบรวมแนวทางการดำเนินงาน เพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ โดยหวังว่า จะเป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ที่สนใจ ได้นำไปทดลองปฏิบัติ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านบ้าง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ก็ขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ปรีชาดี อาสาพรหมประกิต

เมษายน 2549

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ประวัติและความสำคัญของรางวัลคุณภาพ	1
บทที่ 2 เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ	3
บทที่ 3 แนวทางหรือเครื่องมือในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ	24
บทที่ 4 บทสรุป	49
บรรณานุกรม	50

บทที่ 1

ประวัติและความสำคัญของรางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพเป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่มีการบริหารการดำเนินงานเป็นเลิศ เป็นรางวัลที่มีเกียรติระดับสากล ในปัจจุบัน รางวัลคุณภาพมีอยู่หลายรางวัล แต่รางวัลคุณภาพที่เก่าแก่ที่สุด คือ The Deming Prize ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1951 จากนั้นเป็นต้นมา องค์กรต่างๆ ก็เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของ “คุณภาพ” ในการดำเนินงานขององค์กรเรื่อยมา แต่รางวัลที่ถือได้ว่าเป็นแม่แบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ก็คือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถูกก่อตั้งในปี ค.ศ. 1987 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศอื่นๆ เช่น Singapore Quality Award (SQA), European Quality Award (EQA) และ Australian Quality Award (AQA) เป็นต้น ได้นำเกณฑ์การประเมินของ MBNQA ไปประยุกต์และปรับเปลี่ยนรายละเอียดเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะอุตสาหกรรมในแต่ละประเทศ ทางด้านของคะแนนในแต่ละหัวข้อ ก็มีความแตกต่างกันออกไปเช่นกัน

ในประเทศไทยเอง ก็มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเช่นกัน โดยใช้ชื่อว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้น ในปีพ.ศ. 2539 โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ และสนับสนุนองค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ ในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆนำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ เป็นบรรทัดฐานที่สำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล วิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ และเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป

บทที่ 2

เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพเป็นรางวัลสำหรับองค์กร ที่มีการบริหารจัดการ เป็นเลิศ ดังนั้นย่อมต้องมีเกณฑ์การประเมิน เพื่อตรวจสอบว่า องค์กร ใด มีระบบการบริหาร การดำเนินงานที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดของ รางวัลคุณภาพ ซึ่งข้อกำหนดของแต่ละรางวัลคุณภาพนั้น จะมี รายละเอียดที่แตกต่างกันบ้าง ผู้เขียนจึงได้ทำการรวบรวมและเรียบเรียง เกณฑ์รางวัลคุณภาพขึ้นใหม่ โดยอ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่มี ชื่อเสียง 3 รางวัล คือ The Deming Prize (DP), The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ Thailand Quality Award (TQA) โดยได้แสดงเกณฑ์รางวัลคุณภาพทั้ง 3 รางวัล ดังแสดงใน ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

TQA	MBNQA	DP
การนำองค์กร	ภาวะผู้นำ	ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กร ระดับสูง วิทยาศาสตร์ และ กลยุทธ์
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	สารสนเทศและการวิเคราะห์	โครงสร้างของ TQM
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	การวางแผนกลยุทธ์	ระบบการประกันคุณภาพ
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	การจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระบบการบริหารสำหรับหน่วยธุรกิจย่อย
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	การจัดการกระบวนการ	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
การจัดการกระบวนการ	ผลการดำเนินงาน	การใช้ประโยชน์สูงสุดของข้อมูลสารสนเทศ
ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า	แนวคิดและคุณค่าของ TQM
		วิธีการทางวิทยาศาสตร์
		ความสามารถขององค์กร
		การมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5

สำหรับเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่ได้ทำการเรียบเรียงใหม่นั้น ผู้เขียนได้ทำการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพ และสามารถเรียบเรียงเกณฑ์รางวัลคุณภาพออกเป็น 9 หมวด ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำองค์กร
2. ความรับผิดชอบต่อสังคม
3. การวางแผนกลยุทธ์
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ
5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า
6. การปฏิบัติงาน
7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
8. ระบบการจัดการคุณภาพ
9. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ใน 9 เกณฑ์หลัก ยังประกอบด้วยเกณฑ์ย่อย อีกจำนวน 35 หัวข้อ ซึ่งผู้เขียนได้แสดงไว้ในตารางเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ

ตารางเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
ความเป็นผู้นำองค์กร	➤ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร
	➤ กาวะผู้นำของผู้บริหาร
ความรับผิดชอบต่อสังคม	➤ ความรับผิดชอบต่อสังคม
	➤ การพัฒนาชุมชน
การวางแผนกลยุทธ์	➤ วิสัยทัศน์ขององค์กร
	➤ กลยุทธ์ขององค์กร
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ	➤ การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ
	➤ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
	➤ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์
	➤ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	➤ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
	➤ ความสัมพันธ์กับลูกค้า
	➤ ความพึงพอใจของลูกค้า
การปฏิบัติงาน	➤ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน
	➤ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด
	➤ ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้
	➤ ความเร็ว
	➤ ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา
	➤ โครงสร้างองค์กร
	➤ การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร
	➤ การบริหารจัดการรายวัน

ตารางเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล	➤ การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล
	➤ การให้การศึกษาคู่มืออบรม และพัฒนาบุคลากร
	➤ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน
	➤ ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง
ระบบการ จัดการ คุณภาพ	➤ ระบบการประกันคุณภาพ
	➤ การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ
	➤ ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)
ผลลัพธ์การ ดำเนินงาน	➤ ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ
	➤ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
	➤ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
	➤ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
	➤ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
	➤ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
	➤ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้เขียนได้ทำการอธิบาย ความหมายของเกณฑ์เหล่านี้ไว้อย่างคร่าวๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น โดยแบ่งการอธิบายไว้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำองค์กร

ความเป็นผู้นำองค์กร ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

✓ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร ผู้นำระดับสูงนำวิธีการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารและการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ การใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า รักษาสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในการดำเนินงาน

✓ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดผลการดำเนินการที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และจัดการส่งเสริมให้องค์กรมีจริยธรรมในการดำเนินงานที่ดี

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรมีหน่วยงานที่ดูแล ทบทวน และติดตามผลการดำเนินการขององค์กรในการรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำระดับสูงมีวิธีการนำองค์กรให้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับต่าง ๆ ในชุมชน โดยมีการจัดทำ รายงาน แจ้งให้แก่พนักงานและชุมชนทราบถึงการสนับสนุนขององค์กรในชุมชนนั้น ๆ
- ✓ การพัฒนาชุมชน องค์กรแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจัดกิจกรรมในการพัฒนาชุมชน เช่น การรักษาความสะอาดภายในชุมชน จัดให้มีกิจกรรมแจกทุนการศึกษา เพื่อเพิ่มระดับการศึกษาของคนในชุมชน การเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมถึงการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ เพื่อปรับปรุงให้ชุมชนมีสภาพที่ดีขึ้นอีกด้วย

3. การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

✓ วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดย กำหนดทิศทางขององค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร วิธีการที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และเข้าใจในคู่แข่งว่ามีความแตกต่างกับองค์กรในด้านใดบ้าง รวมถึงมีความสามารถในการคาดเดา วางแผน วิเคราะห์ และสามารถนำพาองค์กรไปในทิศทางที่มุ่งหวังในอนาคตได้

✓ กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรได้กำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็น 2 แบบ คือ การพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

○ การพัฒนากลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการในการกำหนดทิศทาง และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์จากมุมมองขององค์กร อุตสาหกรรม หรือตลาด และการคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอนาคตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

○ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรได้กำหนดแนวทางการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ โดยมีการกำหนดทดสอบวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ชี้้นำการปฏิบัติการ และผลการดำเนินงานที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับแผนของหน่วยงาน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย
เกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เอกสารมีความพร้อมใช้งานต่อเหตุการณ์ ทั้งเอกสารของพนักงาน และลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศมีคุณลักษณะตามที่ผู้ใช้คาดหวัง เช่น มีความแม่นยำ เชื่อถือได้ รวมถึงมีการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ เช่น นำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วและทันสมัย ฯลฯ
- ✓ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการในการรวบรวม นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการขององค์กร ทำการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร โดยพิจารณาจากขอบเขตและประสิทธิผลของระบบผลการดำเนินการที่นำมาใช้ ให้มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร
- ✓ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร กับคู่แข่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับเป็นเลิศ (Benchmark) จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการขององค์กรระดับโลก และองค์กรสามารถนำผลที่ได้ มาตรวจประเมินผลการดำเนินการและความก้าวหน้าเทียบกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมถึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องทำการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12

✓ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่นำมาใช้นั้น จะต้องมีความน่าเชื่อถือที่ใช้ในการเลือกองค์กรที่จะนำมาเปรียบเทียบด้วย ทั้งจากภายนอกและภายในอุตสาหกรรมและตลาดเดียวกันอย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มีเหตุผล มีความสอดคล้องกับการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อใช้สนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินงานและการปฏิบัติการ ช่วยในการตัดสินใจ ในการประเมินแนวโน้มคาดการณ์อนาคตขององค์กรอีกด้วย

5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด องค์กรมีวิธีการทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง อาจทำได้โดยการสอบถามพูดคุยกับลูกค้า ทำการสำรวจความต้องการของตลาด และดูแนวโน้มตลาดและคู่แข่ง ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร ทำประวัติลูกค้า เพื่อทราบลักษณะความต้องการและแนวโน้มความต้องการในอนาคต
- ✓ ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า ไปใช้ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริการ และการบริหารธุรกิจองค์กร องค์กรสามารถรับ ข้อมูลสารสนเทศ โดยผ่านทางข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยนำข้อมูลที่ได้ไปหาข้อปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล
- ✓ ความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรสามารถวัดความพึงพอใจจากลูกค้า โดยเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาด ซึ่งข้อมูลด้านนี้อาจจะทำ โดยการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยให้บริษัทสำรวจทำการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า และรายงานผล องค์กรจะได้นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในระยะยาวและต่อเนื่อง

6. การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน องค์กรได้ออกแบบการจัดการ ความรับผิดชอบหน้าที่ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน วิธีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารในองค์กร ฯลฯ มีความสอดคล้องกับองค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีสภาพแวดล้อมและสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน
- ✓ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เป็นการจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมดรวมถึง การส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า โดยเริ่มจากการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ สำรวจลูกค้าและตลาด นำข้อมูลที่ได้มาสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การบริหารต้นทุน ทดลองผลิต ตรวจสอบคุณภาพ ทำการปรับปรุงก่อนที่จะผลิตสินค้าและให้บริการจริง เป็นต้น
- ✓ ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น การรับเอานวัตกรรมใหม่ ซึ่งเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยีที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ นำมาใช้เพื่อปรับปรุงให้มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีขึ้น เช่น การบริหารสิ่งแวดล้อม โดยสนับสนุนการนำกลับมาใช้ใหม่ (recycle) เป็นต้น

- ✓ ความเร็ว การลดรอบเวลาในการผลิต ความคล่องตัวในการดำเนินงาน การส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการกระบวนการ รวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม กล่าวคือ สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวหรือมีความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตรงตามความต้องการของลูกค้า
- ✓ ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา ในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีความต้องการวัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ ชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์ บริการ ไปจนถึงแรงงานที่ใช้ผลิตและดำเนินการภายในองค์กร ผู้จัดหาคือผู้ดำเนินการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ขององค์กร โดยผ่านการบริหารการจัดซื้อ การจัดจ้าง การกระจายสินค้าซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจภายในองค์กร การที่องค์กรมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดหา ย่อมเป็นการประกันได้ว่า องค์กรจะได้รับบริการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดี ครบถ้วน ถูกต้องตามกำหนดเวลา สำหรับผู้จัดหาบางรายที่มีความสัมพันธ์อันยาวนาน ผู้จัดหาอาจจะเสนอแนะวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถทดแทนของปัจจุบันที่มีราคาถูกลง ฯลฯ ที่มีประโยชน์ทั้งแก่องค์กรและผู้จัดหาได้อีกด้วย
- ✓ โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรเป็นตัวกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยองค์กรมีการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรตามลำดับสายบังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

- ✓ การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร ผู้บริหาร พนักงานทุกคนคือผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ✓ การบริหารจัดการรายวัน การบริหารจัดการงานภายในองค์กรในแต่ละวันให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการรายวัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานประจำวันของทุกหน่วยงาน ซึ่งถ้าการดำเนินการในแต่ละวันสำเร็จลุล่วงโดยไม่มีปัญหาภาพรวมของการดำเนินการขององค์กร ย่อมประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล องค์กรที่ดีจะมีระบบการวางแผนและประเมินผลพนักงาน เพื่อพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา และเป็นการกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ดังนั้นแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อรักษาประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต
- ✓ การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร การให้การศึกษาและฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยพนักงานจะมีความรู้ความเข้าใจกับงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น OJT (On Job Training), การเชิญวิทยากรมาบรรยาย, การส่งพนักงานไปอบรมนอกสถานที่ ฯลฯ ซึ่งการให้โอกาสพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพตัวเองเป็นหนึ่งในวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และเพื่อให้ตรงกับความต้องการพนักงานในแต่ละสายงาน การนำแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Work Plan and Development มาใช้จะช่วยให้นักงานพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่มากยิ่งขึ้น

✓ ความสนุกและความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นและการเลื่อนตำแหน่งงานแล้ว พนักงานยังมีความต้องการในด้านอื่น ๆ อีกด้วย เช่น การทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ถูกสุขอนามัย มีความปลอดภัย, ได้รับความสนใจในการแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของพนักงานอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ, มีการพัฒนาและสร้างโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน, มีปริมาณงานในขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสม พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ ฯลฯ เมื่อพนักงานมีความสุขและพึงพอใจกับงานที่ทำ อัตราการหยุดงาน การลาออกจากงาน การร้องทุกข์ก็จะลดลง พนักงานจะอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

✓ ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง การได้รับการยอมรับ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นภายในองค์กร เป็นสิ่งหนึ่งที่พนักงานทั่วไปต้องการในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียม มีความเมตตากรุณาต่อผู้น้อยหรือผู้ด้อยอาวุโสกว่า ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในยามที่เกิดปัญหา ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและพนักงานทำงานด้วยความสนุก

8. ระบบการจัดการคุณภาพ

ระบบการจัดการคุณภาพ ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

✓ ระบบการประกันคุณภาพ องค์กรจะมีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของคุณภาพ โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณาต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะยาว ผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งการมีระบบการประกันคุณภาพจะสามารถทำให้ลูกค้าแน่ใจได้ว่า องค์กรได้ตอบสนองสินค้าและบริการได้ตามที่ลูกค้าต้องการ

✓ การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ การบริหารคุณภาพภายในองค์กรคือการกระจายนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์ไปเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบ องค์กรจะดำเนินกิจกรรมในระดับการทำงานต่างๆ ที่ชัดเจน โดยสอดคล้องต่อทิศทางขององค์กรและความต้องการของลูกค้า เมื่อได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังแล้ว จะทำการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า (Delivery) โดยพิจารณาถึงกระบวนการผลิตหรือบริการให้ได้คุณภาพ และการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าทันเวลา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านนี้ องค์กรจึงต้องพัฒนากระบวนการทางธุรกิจด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น ระบบJust-In-time, การว่าจ้างผู้ส่งมอบจากภายนอกมาดำเนินการแทน, การส่งผ่านข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

✓ ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง) Total Quality Management (TQM) หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นหลักที่ใช้ในการจัดการคุณภาพคุณภาพทุกส่วนขององค์กร เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้มากขึ้น โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็น การสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าที่ขายภายในประเทศ ให้สามารถส่งขายตลาดต่างประเทศได้ แรกเริ่ม องค์กรจะต้องเข้าใจถึงปัญหาก่อนว่าเหตุใดสินค้าหรือบริการยังไม่เป็นที่ยอมรับหรือพึงพอใจในต่างประเทศ เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ก็จะกำหนด เป้าหมายโดยมีความร่วมมือของคนทั้งองค์กรในการพัฒนาและ ประเมินผล ,นำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาพัฒนาใช้ และนำมา ขยายผลในการทำงานประจำวัน ซึ่งผลที่ได้จากการนำระบบ TQM มา ใช้นี้ ก็สามารถพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้เป็นที่ ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจและ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดียิ่งอีกด้วย

9. ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ผลลัพธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ ในกระบวนการดำเนินงานของสินค้าและผลิตภัณฑ์บางชนิด องค์กรอาจใช้บริการจากผู้ส่งมอบในบางขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบตามคุณภาพที่กำหนดไว้ และส่งมอบได้ตรงเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานส่งสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าขององค์กรได้ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ
- ✓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้วัดจากการที่องค์กรได้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยองค์กรจะประเมินความพึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต และข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม ซึ่งแสดงโดยข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความภักดีของลูกค้า (การรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้) ความคิดเห็น และคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในสายตาลูกค้า
- ✓ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ในมุมมองของลูกค้า องค์กรได้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และบริการตามความต้องการของลูกค้า รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ มีการได้รับการชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอื่นๆ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นตัววัดมุมมองและการตัดสินใจของลูกค้าที่มีผลต่อการซื้อ และการมีความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต

- ✓ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลการดำเนินงานขององค์กรจะแสดงออกมาในรูปของ กำไรหรือขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น ผลตอบแทนทางการเงินแก่พนักงาน ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าว จะเป็นตัวแสดงภาพรวมของธุรกิจ ความสำเร็จขององค์กร และความท้าทายของการขยายธุรกิจในอนาคต อีกด้วย
- ✓ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรสามารถสร้างและรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ของทรัพยากรบุคคล เป็นองค์กรที่น่าอยู่ เคารพให้เกียรติซึ่งกัน และกัน พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพความเป็นอยู่ สามารถวัดได้จากอัตราของการหยุดงาน การเข้าออกงาน ขั้ร้องทุกข์มีจำนวนลดลง และมีจำนวนไม่มาก เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน ช่อมแสดงถึงความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้อย่างเหมาะสม
- ✓ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กร โดยสามารถพัฒนา ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ลดกระบวนการทำงาน หรือรอบเวลาในการทำงานลง ยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ การลดต้นทุนใน กระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

23

✓ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรได้
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม
บำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน ด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อ
และแสดงผลการดำเนินการด้านนี้ให้แก่สังคม เช่น การปฏิบัติตาม
กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ จัดทำโครงการ
ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการศึกษา
สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

เมื่อได้ทำความเข้าใจเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ แต่ละเกณฑ์
อย่างชัดเจนและครบถ้วนแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถผ่าน
กระบวนการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพได้อย่างถูกต้อง และ
รวดเร็ว มากขึ้น ก็คือ แนวทางในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ ซึ่งจะขอกกล่าว
ในบทถัดไป

บทที่ 3

แนวทางหรือเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพ

เมื่อเราได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ และสร้างเกณฑ์สำหรับ
รางวัลคุณภาพที่ชัดเจนและครบถ้วนแล้ว บ่อมจะต้องมีแนวทางหรือ
เครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพที่จำแนกตามเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อ
ช่วยให้ผู้ที่สนใจ ได้นำไปประยุกต์ปฏิบัติกับองค์กรของตนเองได้อย่าง
ง่ายดาย และรวดเร็วขึ้น สำหรับที่มาของแนวทางในการปฏิบัติเพื่อมุ่ง
สร้างวัดคุณภาพตามเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และปรึกษา
ผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพ เพื่อปรึกษาและขอคำแนะนำในการ
วิเคราะห์ โดยสามารถแสดงผลได้ดังตารางแนวทางมุ่งสร้างวัดคุณภาพ

ตารางแนวทางมุ่งสร้างวัฒนธรรม

ภาพหลัก	ภาพย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ความเป็นผู้นำองค์กร	ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินงาน เช่น PDCA , TQM, Why-Why Analysis , Root cause Analysis เป็นต้น
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ภายในองค์กร สามารถดำเนินการได้ โดยมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เช่น การบริหารงานแบบ บนลงล่าง (Top-down Management) และล่างขึ้นบน (Bottom-up)
ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความรับผิดชอบต่อสังคม	มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ ให้บุคคลทั่วไปทราบ
	การพัฒนาชุมชน	มีการสนับสนุนการทำประโยชน์ ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง

ตารางแนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
การวางแผนกลยุทธ์	วิสัยทัศน์ขององค์กร	มีการกำหนดแผนระยะยาว แผนประจำปี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามที่ผู้นำองค์กรมุ่งหวังไว้
	กลยุทธ์ขององค์กร	-การใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์กลยุทธ์ -การจัดทำ Action Plan เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ -ใช้PDCAในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ -นำหลักBenchmarkใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ	การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ	การนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานที่กระฉับและฉับไว และถูกต้อง เช่น คอมพิวเตอร์ออนไลน์ , พาสเวิร์ดส่วนบุคคล เป็นต้น
	การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร	การนำหลัก Why-Why Analysis และ Root cause Analysis มาวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
	การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์	การทำ Performance Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งและเปรียบเทียบภายในองค์กรเอง

ตารางแนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ (ต่อ)

ภาพรวม	เป้าหมายย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ	การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ	มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทางเดียวกันของข้อมูลสารสนเทศและเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	ทำการศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้าไปดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ
	ความพึงพอใจของลูกค้า	การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
การปฏิบัติงาน	ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน	มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานภายในองค์กร เรียนรู้และศึกษา
	กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด	ขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ มีเอกสารติดตามครบถ้วนและถูกต้อง
	ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้	นำอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการดำเนินงานมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

ตารางแนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
การปฏิบัติงาน	ความเร็ว	สามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยนำหลัก 5ส ,Intranet มาใช้ เป็นต้น
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	การมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การมีวัตถุดิบในการผลิตทันเวลา, มีผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น
	โครงสร้างองค์กร	องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหาร, พนักงานในองค์กรรับบทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองเป็นอันดี
	การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร	พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
	การบริหารจัดการรายวัน	การตรวจสอบการดำเนินการ การปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง เรียบร้อย ไม่เกิดปัญหา โดยนำหลัก PDCA มาใช้

ตารางแนวทางมุ่งสร้างวัดคุณภาพ (ต่อ)

เป้าหมายหลัก	เป้าหมายย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล	การวางแผนและประเมินทรัพยากร บุคคล	มีระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ มีความสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
	การให้การศึกษา ฝึกอบรม และ พัฒนาบุคลากร	สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมที่ หลากหลาย ทั้งหลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว ที่เหมาะสมต่อการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายใน องค์กร
	ความผาสุกและความพึงพอใจของ พนักงาน	มีกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนา คุณภาพชีวิตและสร้าง แรงจูงใจในการทำงานให้แก่ พนักงาน รวมถึงการให้รางวัล การ ชมเชย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความตื่นตัวในการ ปฏิบัติงาน
	ความสัมพันธ์กับพนักงานและ ผู้เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องนั้น เกิดจากการ ยอมรับในการทำงานร่วมกัน เรา อาจแนะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์กับ บุคคลรอบข้าง, การขอ Feedback จากบุคคลที่เราทำงานด้วย ฯลฯ มา ใช้ในการประเมินผล

ตารางแนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ (ต่อ)

ภาพจากหลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ระบบการจัดการคุณภาพ	ระบบการประกันคุณภาพ	มีระบบประกันคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าแน่ใจว่า ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ
	การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ	มีการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง เรียบร้อยและมีการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันเวลาโดยนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้ เช่น Cause and Effect Diagram, Control Chart, Scatter Diagram, Just In Time etc.
	ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)	มีการนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามต้องการ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ FMEA, การมีเอกสารควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน, การวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน PM (Preventive Maintenance), การทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) etc.

ตารางแนวทางมุ่งสร้างวัดคุณภาพ (ต่อ)

เป้าหมายหลัก	เป้าหมายย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ผลลัพธ์ การ ดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ	สามารถวัดผลการดำเนินงานโดยดูจากรายงานด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ส่งมอบ และวิธีการแก้ไขที่ผู้ส่งมอบนำมาใช้
	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้าโดยวัดจากความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ เป็นต้น
	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าและความสัมพันธ์ต่อองค์กรในอนาคต โดยวัดจากผลตอบรับการใช้งาน ,อัตราความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลสำรวจจากลูกค้า ฯลฯ
	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	ผลลัพธ์ด้านนี้ใช้เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงความท้าทายและโอกาสในตลาด พิจารณาจากรายได้ขององค์กร ผลกำไร-ขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด, อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ฯลฯ

ตารางแนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ผลลัพธ์ การ ดำเนินงาน	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	องค์กรสามารถสร้างและรักษา สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถเพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการ เรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงแห่ง ความปลอดภัยภายในองค์กร, อัตรา การหยุดงาน, อัตราการลาออกที่ ลดลง เป็นต้น
	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์กรเป็นข้อมูลที่ ใช้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการดำเนินงานขององค์กร ให้ดียิ่งขึ้น องค์กรสามารถวัด ประสิทธิผลขององค์กรได้จาก การ ลดเวลาในการผลิต(Cycle Time), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร, เวลา ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ฯลฯ
	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความ รับผิดชอบต่อสังคม	ผลลัพธ์ทางด้านนี้เป็นผลลัพธ์ที่ใช้ ตรวจสอบประเมินองค์กรในเรื่องของ การนำองค์กร มีความรับผิดชอบต่อ สังคม บำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของ ชุมชน โดยสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากแนวทางหรือเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้รวบรวมขึ้น เพื่อใช้ในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ ยังมีคำอธิบายโดยสังเขป เพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด คำอธิบายต่างๆ สามารถแสดงได้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำองค์กร

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ทางด้านความเป็นผู้นำองค์กร มีดังต่อไปนี้

➤ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร ผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ผลการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้

- ปรับปรุงกระบวนการผลการดำเนินงาน ใช้หลัก Plan-Do-Check-Act (PDCA) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงการบริหารคุณภาพขององค์กร ใช้หลัก Total Quality Management (TQM) มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การบริหารคุณภาพมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
- ในการทบทวนการดำเนินงานของทีมปฏิบัติงาน ใช้หลัก Why-Why Analysis, Root cause Analysis เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง แล้วดำเนินการแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

- มีการกำหนด การทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งการทบทวนการบริหารงานประจำวัน, การทบทวนระดับฝ่ายเป็นรายเดือน, การทบทวนแผนกลยุทธ์ทุก ๆ 6 เดือน เป็นต้น
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์, ค่านิยม สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีภายในองค์กร สามารถดำเนินการโดยมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลภายในองค์กร เช่น การShare Vision of Management Team, การส่งเสริมให้มีการบริหารงานแบบ บนลงล่าง (Top-down Management) และล่างขึ้นบน (Bottom-up) ซึ่งเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำมีการบริหารจัดการด้านจริยธรรมที่ดี มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย, ธรรมาภิบาลองค์กร, สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- การพัฒนาชุมชน มีการสนับสนุนการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง สนับสนุนกิจกรรมชุมชน, ส่งเสริมสุขลักษณะอนามัยที่ดีในชุมชน เช่น แจกทุนการศึกษา, บริจาคเงินเพื่อสร้างห้องสมุดชุมชน เป็นต้น

3. การวางแผนกลยุทธ์

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำองค์กร เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร กำหนดทิศทาง และอนาคตขององค์กร ผ่านแผนเชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดออกมาในรูปแบบของแผนการระยะยาว แผนการดำเนินงานรายปีนั่นเอง
- กลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจะวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังนี้
 - การใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหา จุดเด่น จุดด้อย โอกาสในอนาคต อุปสรรค โดยพิจารณาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผลลัพธ์ที่ได้คือ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
 - การจัดทำ Action Plan เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เมื่อได้ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จแล้ว ก็จะมีการจัดทำ Action Plan เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้
 - ใช้PDCAในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน Action Plan นั้นต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุง และทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อความคืบหน้าของการดำเนินงาน และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

- นำหลัก Benchmark ใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัลคุณภาพทางด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ มีดังต่อไปนี้

- การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ มีการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานที่กระฉับและฉับไวภายในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ออนไลน์ , มีการจัดการด้านความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการใช้พาสเวิร์ดส่วนบุคคล เป็นต้น
- การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร การนำหลัก Why-Why Analysis และ Root cause Analysis มาวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร เพื่อหาสาเหตุและปัญหา รวมถึงแนวทางแก้ไขในอนาคตอีกด้วย
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์ การทำ Performance Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งและเปรียบเทียบภายในองค์กรเองในเรื่องต่าง ๆ เพื่อทราบถึงขีดระดับความสามารถขององค์กรในปัจจุบันและแนวทางในการปรับปรุงต่อไปในอนาคต

➤ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน และมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยมีการใช้ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการขององค์กรได้ครอบคลุมในองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงาน จะทำให้การวิเคราะห์ผลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้น

5. ความสัมพันธ์กับลูกค้า

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมทางด้าน

ความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

➤ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ทำการศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาดอย่างเป็นระบบ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที สามารถทำได้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าแต่ละราย เป็นประวัติ ความต้องการ ปริมาณการสั่งซื้อ คำสั่งพิเศษ ฯลฯ เพื่อทำการหาความต้องการในอนาคตพร้อมทั้งปรับปรุงลักษณะการให้บริการขององค์กรของเราไปอย่างต่อเนื่อง

➤ ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการเข้าพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟัง เรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด องค์กรได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และวางแผน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทำได้หลายวิธีเช่น สํารวจข้อมูลเบื้องต้นจากลูกค้า, การเยี่ยมชมลูกค้า, จัดประชุมสัมมนาประจำปี เป็นต้น

➤ ความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและลดความไม่พึงพอใจลงได้ โดยสร้างความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง จัดสรรกระบวนการลดความไม่พึงพอใจลง เช่น ถ้าลูกค้าต้องการสินค้าด่วน เราก็สามารถส่งสินค้าให้ได้ในเวลาที่กำหนด, ถ้าลูกค้าพบปัญหา องค์กรได้จัดส่งทีมเทคนิคเข้าไปแก้ปัญหาได้ทันทีทันที, ถ้าลูกค้ามีปัญหาระบบสินค้าคงคลัง องค์กรอาจจะนำระบบ Just In Time มาช่วยแก้ปัญหาได้ ฯลฯ เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ ย่อมสามารถรักษาให้ลูกค้าเป็นลูกค้าขององค์กร ได้อย่างยาวนาน

6. การปฏิบัติงาน

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมทางด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่

➤ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน ในแต่ละองค์กรมีระบบการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่และสาขาน สิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดีคือการได้รับคำอธิบาย การได้รับการอบรม การมีเอกสารให้ค้นคว้า ซึ่งสามารถทำได้ เช่น มีการอบรมปฐมนิเทศก่อนการปฏิบัติงานเพื่อชี้แจงกฎระเบียบภายในองค์กร, มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานศึกษา เมื่อมีปัญหาในการทำงาน, มีการสอนงานแบบ On Job Training เป็นต้น

➤ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด กิจกรรมในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกับ กระบวนการหรือขั้นตอนหลักในการผลิตสินค้า ตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึง การควบคุมกระบวนการผลิต ซึ่งกระบวนการทำงานดังกล่าว จำเป็นต้องมีการประเมินและทบทวนความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยในการเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เช่นการนำเครื่องมือทางคุณภาพ Quality Function Deployment (QFD Matrix) มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แปลงความต้องการของลูกค้าเป็นข้อกำหนดกระบวนการผลิต และนำไปจัดทำเอกสารควบคุมกระบวนการผลิตได้อีกด้วย

➤ ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ มีการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยในการดำเนินงานมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กรโดยมีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น การนำเครื่องมือที่มีความละเอียด และแม่นยำมาใช้ในซึ่งตรวจสอบเครื่องมือควบคุม, การนำระบบเซ็นเซอร์เป็นตัววัดและควบคุมความร้อนของบางกระบวนการดำเนินงาน, การนำระบบการแยกกากกำจัดขยะมาใช้เพื่อลดปริมาณขยะของเสีย ฯลฯ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ สามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และแม่นยำมากยิ่งขึ้น

- ความเร็ว องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยจัดกิจกรรมการลดเวลาในกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุน เช่น การนำกิจกรรม 5 ส มาดำเนินการ ทำให้ลดเวลาในการทำงานลง, ปรับปรุงกระบวนการในการจัดซื้อผลิตภัณฑ์จาก 5 วันเหลือ 3 วัน โดยนำระบบอินทราเน็ตมาใช้ เป็นต้น
- ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา ผู้จัดหาคือผู้ที่สนับสนุนให้กระบวนการหลักในการดำเนินการขององค์กรดำเนินการไปด้วยดี ถูกต้องครบถ้วน ตามกำหนดเวลา การดำเนินการขององค์กร อาจจะสะดุดหรือถูกรบกวนได้ หากขาดการสนับสนุนจากผู้จัดหาที่มีประสิทธิภาพ เช่น การผลิตอาจจะหยุดชะงักถ้าผู้จัดหาส่งของให้ไม่ทันเวลา, ผู้จัดหาจัดคนปฏิบัติงานได้ไม่พอเพียง ฯลฯ ดังนั้น เราจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดหา โดยมีการจัดการพบปะพูดคุยความต้องการของเรา การเปลี่ยนแปลง แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตให้ผู้จัดหาทราบ ในบางครั้ง ผู้จัดหา จะเป็นผู้เสนอแนะแนวทางหรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ด้วย
- โครงสร้างองค์กร องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหาร, พนักงานในองค์กรรับรู้บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี และดำเนินงานตาม บทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะช่วยให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

➤ การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยทุกคนในองค์กรทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ด้วยความรู้และทักษะที่มี ทำให้ได้ผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรอาจจะประกาศภารกิจขององค์กรในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์, การกำหนดในแผนการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

➤ การบริหารจัดการรายวัน การบริหารจัดการรายวัน เป็นการทบทวนการบริหารการจัดการในระดับหัวหน้างาน ซึ่งได้มีการกำหนดการปฏิบัติงานเป็นประจำตามสายบังคับบัญชา และการดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามสายงาน ซึ่งการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการนำ Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาปฏิบัติ

7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทางด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่

➤ การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปนั้น มักจะมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมุ่งเน้นด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร องค์กรก็จะจัดให้มีแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน, ถ้าองค์กรมีการขยายตัว องค์กรก็จะมีการวางแผนการรับพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น ในด้านการประเมินทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ หากพบว่า พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ ก็จะจัดดำเนินการอบรมเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินความรู้นี้จะเชื่อมโยงไปถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอีกด้วย

➤ การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร มีการสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีระบบการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ ทั้งต่อตัวพนักงานและต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เช่น คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในเกณฑ์ดี, ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจหลักสูตรที่จัดขึ้น เป็นต้น

- ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น การส่งเสริมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อาทิ การทำบุญตักบาตรในทุก ๆ วันพฤหัสบดี, การทำบุญทอดผ้าป่าตามเทศกาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้รางวัล การชมเชย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอีกด้วย
- ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้เกี่ยวข้องนั้น เกิดจากการยอมรับในการทำงานร่วมกัน เราอาจจะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศาที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง, การขอ Feedback จากบุคคลที่เราทำงานด้วย ฯลฯ ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะทำให้พนักงานทราบถึงความสัมพันธ์ต่อบุคคลหลายๆ ฝ่ายที่เราเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งพนักงานสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนา และปรับปรุงการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้ดียิ่งขึ้นได้ต่อไป

8. ระบบการจัดการคุณภาพ

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพทางการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ระบบการประกันคุณภาพ การประกันคุณภาพเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการผลิตทั้งหมดได้ อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่ตรงกับความต้องการ โดยเครื่องมือที่นิยมในการประกันคุณภาพได้แก่ PDCA, การประเมิน (Audit) ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ลดจำนวนของเสียในการผลิต, จำนวนสินค้าที่บกพร่องน้อยลง, จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง ฯลฯ เป็นต้น
- การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ การบริหารคุณภาพเป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านคุณภาพ ที่สอดคล้องต่อทิศทางองค์กรและความต้องการของลูกค้า โดยนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารคุณภาพได้แก่ Flow charts, Cause and Effect Diagram, Control Chart, Scatter Diagram, Six Sigma, Poka Yoke etc. เพื่อช่วยลดปัญหาทางด้านคุณภาพลง ทั้งทางด้านการผลิต ในสำนักงานและการบริการ ก็สามารถใช้เครื่องมือทางด้านคุณภาพในการปรับปรุงงานต่างๆ ได้อีกด้วย นอกจากผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ องค์กรจะต้องสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ทันเวลาอีกด้วย โดยนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบJust-In-time, การจ้างผู้ส่งมอบจากภายนอกมาดำเนินการแทน, การส่งผ่านข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

➤ ลักษณะของ TOM (บอกถึงตัวอย่าง) การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นหลักที่ใช้ในการจัดการคุณภาพคุณภาพทุกส่วนขององค์กร โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การนำเทคนิคการวิเคราะห์ FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) มาใช้ควบคุมการดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์, การมีเอกสารควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน, การวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน PM (Preventive Maintenance), การทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) etc. วิธีการดังกล่าว เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4.5.9 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพทางด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ ผู้ส่งมอบจะต้องสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับองค์กรได้ตรงเวลา ผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องแม่นยำ เอกสารการจัดซื้อ ใบเสร็จถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งวัดได้จาก จำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นมีน้อยครั้ง, โอกาสของการส่งของไม่ตรงเวลามีน้อย, การร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และสินค้า ได้รับการแก้ไขภายในกำหนด ฯลฯ

- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้า โดยวัดจากความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งสามารถดูได้จากประวัติความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาถึงความสำเร็จในอนาคตในตลาดและความยั่งยืนขององค์กร
- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดพึงพอใจ มีการกล่าวถึงในทางที่ดี ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรในอนาคต โดยวัดผลลัพธ์ด้านนี้ได้จาก ผลตอบรับการใช้งานของผลิตภัณฑ์และบริการจากลูกค้า, อัตราความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลสำรวจจากลูกค้า ฯลฯ
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด องค์กรมีการตรวจประเมินผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงความท้าทายและโอกาสในตลาด พิจารณาจากรายได้ขององค์กร ผลกำไร-ขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น ฯลฯ ตัววัดผลอีกด้านหนึ่งในมุมมองธุรกิจคือ อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด, อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ, อัตราการส่งออก เป็นต้น

- ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรสามารถสร้างและรักษา สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถเพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงแห่งความปลอดภัยภายในองค์กร, อัตราการหยุดงาน, อัตราการลาออก, จำนวนข้อร้องทุกข์ เป็นต้น
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรเป็น ข้อมูลที่ใช้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จาก การลดเวลาในการผลิต(Cycle Time), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร, เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด, การลดจำนวนสินค้าคงคลัง, การลดต้นทุน เป็นต้น
- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ทางด้านนี้เป็นผลลัพธ์ที่ใช้ตรวจประเมินองค์กรในเรื่องของการนำ องค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน โดยสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ทั้งทางการ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ,องค์กรได้สนับสนุน การจัดทำโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทั้ง ทางด้านการศึกษา สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม เช่น การแจกทุนอาหารกลางวันเด็ก, จัดกิจกรรมตรวจสุขภาพให้คนในชุมชนฟรีปีละหนึ่งครั้ง, อนุรักษ์เรื่องการคัดแยกขยะ เป็นต้น

แนวทางและเครื่องมือที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการมุ่งสร้างวิถุคุณภาพขององค์กร แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ ความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรในการมุ่งสร้างวิถุคุณภาพ เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าอันยิ่งใหญ่ขององค์กร ดังนั้น ในบทต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาเปรียบเทียบเหล่านี้ จัดทำเป็นคู่มือในการมุ่งสร้างวิถุคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความสนใจและการพัฒนาทางด้านคุณภาพต่อไป

บทที่ 4

บทสรุป

วิธีการในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ มีด้วยกันหลายวิธี หลายแนวทาง แต่ไม่ว่าจะอาศัยวิธีใดก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ ความเข้าใจที่ถูกต้องและความสามัคคีของคนในองค์กรที่จะร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

การเลือกใช้วิธีการในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ใดก็ตาม ควรจะต้องมีการพิจารณาอย่างเหมาะสม ข้อเสนอแนะข้อหนึ่งที่สคัญเป็นว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรม หรือแต่ละธุรกิจ มีธรรมชาติหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันออกไป วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับองค์กรหนึ่ง อาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรอื่นๆ ดังนั้น การทราบสถานะขององค์กรตนเองและวิเคราะห์หาวิธีการ เพื่อนำพ้องค์กรมุ่งสร้างวิสัยทัศน์อย่างเหมาะสม นั้น จึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและรวดเร็วที่สุด เพื่อให้ “คุณภาพ” เกิดขึ้นและดำรงอยู่คู่องค์กรตลอดไป

บรรณานุกรม

บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด . หัวใจ(ของ)กระดาษ. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์ ไทยยูเนียนกราฟฟิกส์, 2547.

ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณและบุญดี บุญญากิจ. เกณฑ์การบริหารจัดการ เพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับกันเอง”. พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ2547. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2547.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรณีศึกษา Best Practices TOA Winner 2002 Thai Acrylic Fiber Co.,Ltd. . พิมพ์ครั้งที่ 1. สำนักพิมพ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. TOA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. พิมพ์ครั้งที่ 1. บริษัท ธันวา พี. จำกัด, 2547.

Hsien H., Kay C.. Managing for quality in the USA and Japan : differences between the MBNOA, DP and JOA .2003.

นอกจากข้อเสนอแนะที่ได้นำเสนอไว้ทำคู่มือแล้ว ผู้วิจัยยังมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า องค์กรควรจะทำการศึกษาตามความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับใช้กับองค์กร โดยความรู้ใหม่ ที่มีได้นำเสนอไว้ในคู่มือการมุ่งสู่คุณภาพเล่มนี้ ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เพื่อให้เกิดคุณภาพที่แท้จริงขององค์กรมากที่สุด

5.2 การประเมินคู่มือการมุ่งสู่สร้างวัดคุณภาพ

ในการจัดทำคู่มือการมุ่งสู่สร้างวัดคุณภาพนั้น ย่อมจะต้องมีการประเมินคุณภาพของคู่มือฯ เพื่อให้ทราบถึงผลตอบรับที่ได้และความสนใจของผู้อ่าน ว่ามีความพึงพอใจต่อคู่มือฯ มากหรือน้อยเพียงใด มีข้อควรปรับปรุงหรือข้อเสนอแนะ หรือต้องการให้นำเสนอในแง่มุมใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้อคู่มือมีความสมบูรณ์มากขึ้น

การประเมินคู่มือการมุ่งสู่สร้างวัดคุณภาพนั้น เราสามารถทำการประเมิน ผ่านทางแบบสอบถาม ซึ่งได้แสดงไว้ใน ภาคผนวก ก. โดยคำถามข้อ 1-5 จะเป็นการสอบถามความพึงพอใจของผู้อ่านที่มีต่อรูปลักษณะของคู่มือ และข้อ 6-12 จะเป็นการสอบถามความพึงพอใจของผู้อ่านที่มีต่อเนื้อหาของคู่มือ สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน สามารถแบ่งได้ 5 ระดับ ดังนี้

1 = น้อยมาก \longrightarrow 5 = มากที่สุด

ผู้ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามคือ ผู้แทนจากบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพจำนวนทั้งสิ้น 3 ท่าน ผลจากแบบสอบถามสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ตารางสรุปคะแนนจากการประเมินคู่มือการการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ

ข้อ	หัวข้อในการประเมิน (คะแนนเต็ม 5 คะแนนต่อ 1 หัวข้อ)	คะแนนเฉลี่ย
1	ปกและรูปเล่มมีความดึงดูดใจ น่าอ่าน	3.67
2	ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน และสะกดถูกต้อง	5.00
3	ลำดับในการนำเสนอมีความเหมาะสม ไม่สับสน	4.00
4	ถ้อยคำที่ใช้เหมาะสม เข้าใจง่าย	3.67
5	ภาพประกอบมีความสวยงาม เข้ากับเนื้อหา	3.33
6	หัวข้อที่นำเสนอครอบคลุม (มีขอบเขต) พอเหมาะ	4.33
7	ลักษณะแนวทางที่นำเสนอมีความเป็นระบบ	4.00
8	ท่านเข้าใจแนวทางการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพมากขึ้น	4.67
9	ท่านรู้สึกอยากดำเนินการเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ	5.00
10	ท่านมั่นใจว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากคู่มือไปปฏิบัติได้จริง	4.67
11	ท่านมั่นใจว่า เมื่อปฏิบัติตามแนวทางในคู่มือแล้ว องค์กรของท่านจะสามารถได้รับรางวัลคุณภาพ	4.00
12	ประโยชน์โดยรวมที่ได้จากการอ่านคู่มือฯ	4.33
	คะแนนเฉลี่ย	4.21

จากตารางที่ 5.1 สามารถสรุปได้ว่า หัวข้อที่ได้รับคะแนนสูงสุด คือ ตัวอักษรอ่านง่าย ชัดเจน และสะกดถูกต้อง และ ท่านรู้สึกอยากดำเนินการเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ โดยได้รับคะแนน 5 คะแนน ส่วนหัวข้อที่ได้รับคะแนนน้อยที่สุด คือ ภาพประกอบมีความสวยงาม เข้ากับเนื้อหา มีคะแนน 3.33 คะแนน นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แนะนำไว้ คือ มีการยกตัวอย่างน้อยเกินไป และบางหัวข้ออธิบายไม่ละเอียด อย่างไรก็ตาม คะแนนเฉลี่ยของคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพฉบับนี้ ได้รับคะแนนเฉลี่ย 4.21 คะแนน หรือ 84 % ซึ่งจัดว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูงมากทีเดียว นั่นแสดงให้เห็นถึง ระดับความพึงพอใจของผู้อ่านที่มีต่อคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพนั่นเอง