

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

เป็นที่เข้าใจกันว่างานด้าน Logistics จะมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรโดยการเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น การจัดส่ง เป็นไปตามความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า โดยลูกค้าจะหมายถึงใครก็ตาม ณ จุดส่งสินค้า ดังนั้น จึงควรเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างเต็มที่เพื่อที่จะได้เอื้ออำนวยได้ตามกลยุทธ์ด้าน Logistics โดยผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆในด้าน Logistics ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารงานโดยจะมุ่งเน้นในหลักการของ Customer Accommodation

พื้นฐานหลักการของ Customer Focus Marketing จะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเสนอให้บริการ โดยผลงานจะต้องเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากกว่าเหนือกว่าคู่แข่งชั้น โดยการทำให้ Customer Accommodation นั้นจะมี 3 ระดับ ได้แก่ Customer Service, Customer Satisfaction, Customer Success

Customer Service เป็น Logistics Value ขั้นต้นที่มีต้นทุนมาเกี่ยวข้อง ถึงแม้บางครั้งผู้บริหารจะเห็นว่า Customer Service สำคัญ แต่ก็ไม่สามารถให้ค่าได้ว่าคืออะไรเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถกล่าวง่ายๆ ได้ว่า Customer Service เป็นการที่ลูกค้าสามารถทำธุรกิจได้ง่าย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

ขั้นตอนของ Customer Service จะต้องระบุและเรียงลำดับความสำคัญของทุกกิจกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าให้เท่ากับหรือเหนือกว่าคู่แข่งชั้น โดยจะมีการสร้างมาตรฐานผลงานของแต่ละกิจกรรมขึ้น และตรวจวัดผลของงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น

พื้นฐานของ Customer Service คือความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดความถูกต้อง 7 ประการ (Seven Rights)

- จำนวนถูกต้อง

- สินค้าถูกต้อง
- เวลาถูกต้อง
- สถานที่ถูกต้อง
- เงื่อนไขถูกต้อง
- ราคาถูกต้อง
- ข้อมูลถูกต้อง

คุณสมบัติพื้นฐานของ Customer Service ได้แก่

- Availability
- Operational Performance
- Service Reliability

**Availability** : ความสามารถในการมีสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ แต่การมีสินค้าคงคลังตามที่ลูกค้าต้องการ จัดเป็นการลงทุนโดยเฉพาะที่จะเตรียมสินค้าก่อนล่วงหน้าที่ลูกค้าจะสั่งซื้อ ดังนั้น จึงขึ้นกับการคาดการณ์ล่วงหน้าของความต้องการ (Forecast Demand) ร่วมด้วยกับนโยบายของสินค้าคงคลังบางรายการ เช่น มูลค่าสินค้า, กำไร, ความสำคัญของสินค้า เป็นต้น การวางแผนสินค้าคงคลังจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เป้าหมาย คือ การประสบความสำเร็จ ในระดับสูงของ Availability สำหรับกลุ่มลูกค้าที่สำคัญและเป็นหลักขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ให้มีสินค้าคงคลังที่ต่ำที่สุด Availability จะสามารถตรวจวัดได้จาก

- Stock out frequency คือโอกาสที่องค์กรไม่สามารถมีสินค้าให้ตามที่ลูกค้าต้องการ
- Fill rate การที่สินค้าไม่มีใน Stock จะยังไม่กระทบกับผลงานจนกว่าลูกค้าจะต้องการสินค้านั้น
- Order shipped complete เป็นการวัด Product Availability ว่าสินค้าที่จัดส่งได้ครบถ้วนตามการสั่งซื้อหรือไม่

**Operation Performance** : จะพิจารณาเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยจะถูกระบุ ดังต่อไปนี้

- Performance Cycle Speed เวลาที่ใช้ตั้งแต่ลูกค้าเริ่มมีความต้องการและสั่งซื้อจนลูกค้าได้รับสินค้า

- Order Cycle Consistency จะวัดโดยดูจากจำนวนครั้งที่เวลาของ Cycle Time เป็นไปตามเวลาที่วางแผนไว้
- Flexibility จะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการใช้อำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในกรณีพิเศษหรือผิดปกติหรือคำร้องขอที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า
- Malfunction Recovery Logistics Operation จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเมื่อมีความผิดพลาดผิดปกติเกิดขึ้นโดยจะสามารถป้องกันและแก้ไขโดยการให้มีแผนฉุกเฉินและแผนป้องกันข้อผิดพลาด (Contingency Plan and Preventive Action)

**Service Reliability :** จะเกี่ยวข้องกับทั้งกิจกรรมทางด้าน Logistics และความสามารถขององค์กร ในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับคำสั่งซื้อที่นอกเหนือไปจาก Availability and Operational Performance โดยจะหมายถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการจัดส่ง (Damage for shipment) , การจัดส่งที่ปราศจากข้อผิดพลาด (Error free invoices), ส่งสินค้าได้ถูกต้องตามที่, จำนวนและรายการสินค้าสินค้าที่ถูกต้อง และรวมถึงความสามารถและความยินดีที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสถานะของคำสั่งซื้อ รวมถึงการแจ้งข่าวสารล่วงหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เกิดข้อผิดพลาด หรือการส่งสินค้าล่าช้า

ในปัจจุบันผู้บริหารด้าน Logistics and Supply Chain ได้หันมาใช้เครื่องมือทางด้านคุณภาพ ในการปรับปรุงผลงานเช่น Zero Defect, Six-Sigma ซึ่งเป็นส่วนที่ขยายต่อมาจาก TQM แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่ามาตรฐานต่างๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างเอกเทศก็อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดที่มากขึ้นจากแต่ละขั้นตอนที่เกิดขึ้น ดังนั้น ดูเหมือนว่าการตั้งเป้าหมายรวมตาม Zero Defect จึงเป็นส่วนจำเป็น หน่วยงานและขั้นตอนการทำงานต่างๆ จะต้องสนับสนุนตามพันธะผูกพันและสัญญาที่ได้ให้ลูกค้า

พื้นฐานด้านบริการที่องค์กรหลายๆ องค์กรใช้จะมีพื้นฐานจาก 2 แนวทาง

1. การปฏิบัติของคู่แข่งหรือของอุตสาหกรรมที่เป็นที่ยอมรับกัน จึงเป็นคำกล่าวที่ว่า "ทำให้ดีเท่าๆ กับคู่แข่งหรือทำให้ดีกว่าผลงานของคู่แข่งชั้น

2. กลยุทธ์การตลาดขององค์กร ถ้าองค์กรต้องการเป็นผู้นำ เหนือคู่แข่งโดยใช้ความสามารถทาง Logistics ดังนั้น ระดับของพื้นฐานการบริการจะต้องให้ปรับปรุงให้สูงขึ้น

การที่องค์กรใช้กลยุทธ์ในการที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกกับลูกค้าได้ดีเท่าๆ หรือสูงกว่า คู่แข่งขันก็ไม่สามารถที่จะแน่ใจได้ว่าลูกค้าจะพึงพอใจถึงแม้ว่าผลงานขององค์กรจะสูงกว่ามาตรฐานอุตสาหกรรมแล้วก็ตาม ดังนั้น ทางเดียวที่จะแน่ใจได้ว่าลูกค้าพึงพอใจคือการถามลูกค้าโดยตรง

Customer Satisfaction เป็นหลักการพื้นฐานที่มาจากกลยุทธ์ทางการตลาดและธุรกิจ โดยที่หากความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนองหรือตอบสนองเหนือกว่านั้นลูกค้าจะพึงพอใจ แต่หากการตอบสนองน้อยกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง ลูกค้าจะรู้สึกไม่พึงพอใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่เราควรเข้าใจในความคาดหวังของลูกค้า เช่น

- ลูกค้าคาดหวังอะไร
- ความคาดหวังเกิดขึ้นได้อย่างไร
- ความคาดหวัง (Expectation) และการรับรู้ (Perception) สัมพันธ์กันอย่างไร
- ทำไมหลายองค์กรถึงไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- ทำไมหลายองค์กรถึงถูกลูกค้ามองว่ามีคุณภาพ Logistics ที่ไม่ดี
- ถ้าองค์กรสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าแล้วจะเพียงพอหรือไม่

Customer Expectation ได้มีการศึกษาถึงความคาดหวังในบริการ (Service Expectation) และคุณภาพของบริการ (Service Quality) ไว้ว่าประกอบด้วย 10 หัวข้อ

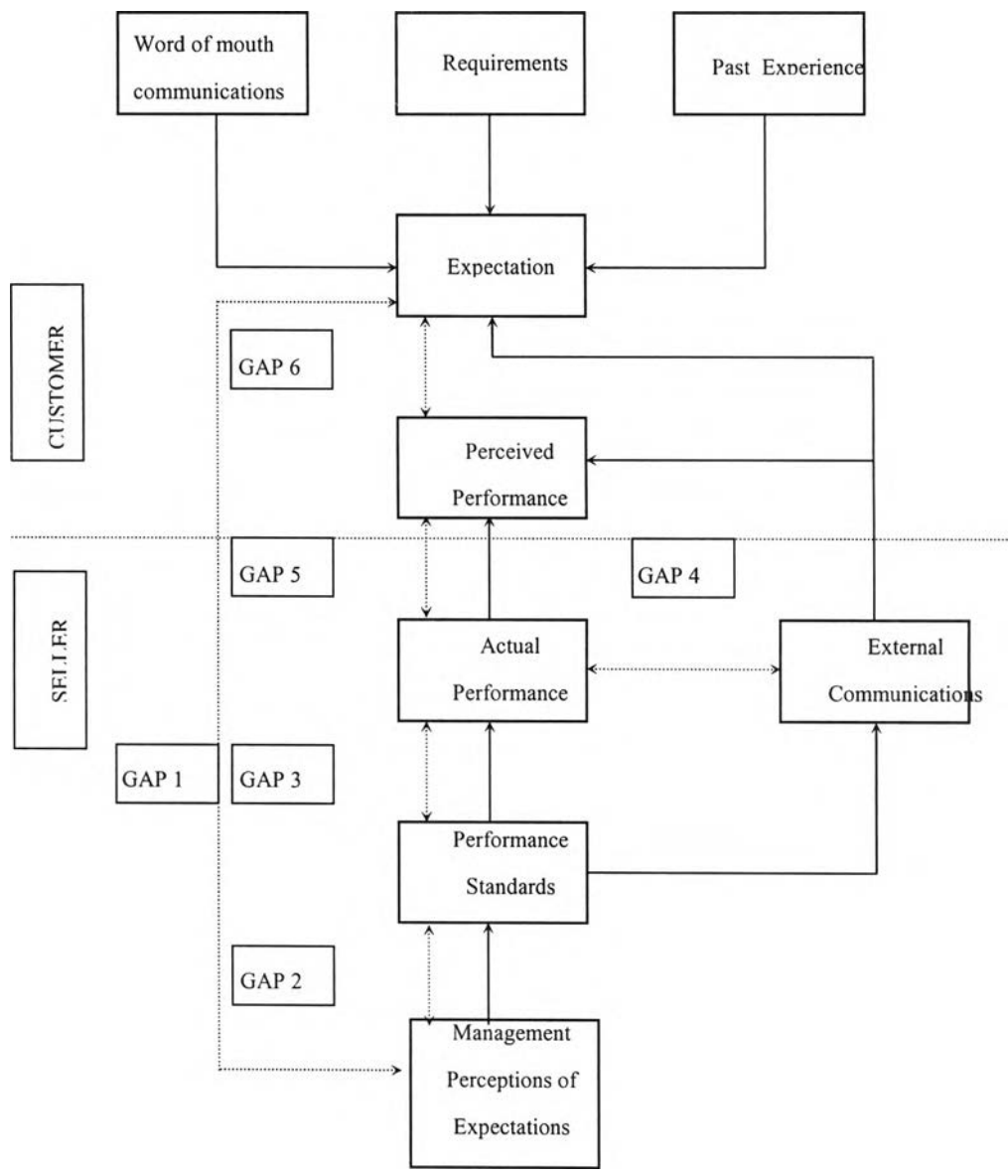
- Reliability หมายถึง ผลงานของทุกกิจกรรมที่สัญญาไว้หรือพันธะผูกพันไว้กับลูกค้า
- Responsiveness หมายถึง ความยินดีและความสามารถของบุคลากรในองค์กรในการให้บริการที่ดี
- Access หมายถึง การเข้าถึงหรือการเข้าถึงองค์กรได้โดยง่าย
- Communication หมายถึง การแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ลูกค้าทราบในเชิงรุก
- Creditability หมายถึง ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับจากองค์กรเป็นข้อมูลที่จริงถูกต้อง เชื่อถือได้

- Security หมายถึง ความรู้สึกของลูกค้าในการรู้สึกถึงความเสี่ยง ความไม่แน่ใจในการทำธุรกิจกับองค์กร
- Courtesy หมายถึง ความสุภาพ การเป็นมิตร และความเคารพของบุคคลที่ติดต่อด้วย
- Competency หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อลูกค้าในทุกๆ กิจกรรม
- Tangible หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรที่ปรากฏทางกายภาพให้ลูกค้ารับรู้
- Knowing the customer หมายถึง ความเข้าใจในความเป็นเฉพาะตัวของลูกค้าเอง และองค์กรมีความยินดีที่จะปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ลูกค้าต้องการ

ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) ทางด้าน Logistics และ Supply Chain เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเนื่องจากลูกค้าในธุรกิจจะสร้างจากหน่วยงานหลากหลาย และมีความเป็นเอกภาพ ดังนั้น บุคคลที่ต่างกันในกลุ่มลูกค้าอาจทำให้ความสำคัญของแต่ละหัวข้อแต่ละผลงานที่แตกต่างกันออกไป

### Perceived Service & Customer Satisfaction

แต่เดิมคุณภาพของการบริการ คือผลของงานที่ลูกค้าพึงพอใจหรือปราศจากความผิดพลาด ซึ่งหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจของลูกค้า แต่ในปัจจุบันจะให้คำจำกัดความว่า Service Quality Approach คือ ความพยายามที่จะเข้าใจความพึงพอใจของลูกค้าจากมุมมองของความแตกต่างระหว่างการรับรู้และมุมมองของลูกค้า (Customer Perception) และการบริการที่แท้จริง (Actual Service) ในหัวข้อต่างๆ ในขณะที่หลายคนจะเน้นที่ความแบ่งแยกระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของการบริการ (Customer Satisfaction and Service Quality) ทั้งนี้มีพื้นฐานมาจาก "ความพึงพอใจจะอ้างถึงการประเมินของลูกค้าในแต่ละขั้นตอนในขณะที่คุณภาพของการบริการ (Service Quality) จะประเมินผลในภาพรวมของการบริการ



ที่มา : Supply chain Logistics Management, 2002

แผนภูมิ 2.1 แสดงรูปแบบของความพึงพอใจของลูกค้า

เป็นที่น่าสนใจว่าความคาดหวังของลูกค้าจะแตกต่างจากความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ผลงานของผู้ให้บริการก่อนหน้าจะเป็นปัจจัยหลักในการเหนี่ยวนำความคาดหวังของลูกค้า ผู้ให้บริการที่เคยส่งสินค้าตรงเวลาจะถูกคาดหวังว่าจะส่งสินค้าตรงเวลา ส่วนลูกค้าที่มีผลงานที่ไม่ดี จะถูกคาดหวังว่าจะมีผลงานที่ไม่ดีในอนาคต ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญว่าลูกค้ามีประสบการณ์อย่างไรกับผู้ให้บริการรายหนึ่งๆ จะไปมีผลต่อความคาดหวังที่มีต่อผู้ให้บริการรายอื่นๆต่อไป

ประสบการณ์ผลงานที่ลูกค้ารับรู้ จะทำให้เกิดการพูดต่อไป ลูกค้ารายหนึ่งจะบอกต่อให้ลูกค้ารายอื่นๆ ทราบเกี่ยวกับประสบการณ์ที่ตนเองมีต่อผู้ให้บริการรายนั้นๆ

บางทีสิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) คือ การสื่อสารระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการเอง เช่น คำสัญญา, พันธะผูกพันที่พนักงานขายหรือตัวแทนลูกค้าสัมพันธ์ คำพูดที่ปรากฏในข่าวสารด้านการตลาดหรือเอกสารส่งเสริมการขายหรือโฆษณาหรือนโยบายหรือกระบวนการทำงานขององค์กรล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ลูกค้ายึดถือและใช้เป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความคาดหวังของลูกค้า หลายบริษัทที่จะต้องรู้สึกผิดเนื่องจากการตกลงสัญญา หรือมีพันธะผูกพันที่เกินกว่าความสามารถซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังที่เกินความเป็นจริงที่พึงจะตอบสนองได้

จากรูป ทำให้เราเข้าใจว่าเราพึงจะทำอะไรได้บ้างเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งความผิดพลาดของหลายๆ องค์กรสามารถเปรียบกับแผนภูมิข้างต้น ซึ่งจะเห็นว่าช่องว่าง (Gaps) ที่สามารถสรุปได้ดังนี้

#### Gaps 1 : Knowledge

เกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่แท้จริงของลูกค้าและความเข้าใจในความคาดหวังนั้นของผู้จัดการขององค์กร ซึ่งสาเหตุเกิดจากความไม่เข้าใจในความคาดหวังของลูกค้าอย่างแท้จริง อาจจะเนื่องจากที่ฝ่ายขายซึ่งจะต้องมีหน้าที่ติดต่อประสานงานและมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า แต่กลับไม่มีความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังด้าน Logistics

#### Gaps 2 : Standard

เกิดช่องว่างระหว่างมาตรฐานภายในขององค์กรที่ตั้งขึ้นนั้นไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้องตามความคาดหวังของลูกค้า

### Gaps 3 : Performance

เป็นช่องว่างที่เกิดขึ้นจากผลงานที่ปฏิบัติอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ได้ตั้งขึ้นมา องค์กรส่วนใหญ่มุ่งประเด็นไปที่การพยายามกำจัดช่องว่างนี้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า แต่บางครั้ง ความไม่พึงพอใจก็อาจจะยังอยู่ เพราะความเข้าใจความคาดหวังของลูกค้าผิดตั้งแต่ต้น

### Gaps 4 : Communication

การที่จะไม่ให้มีช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้และสิ่งที่ลูกค้าถูกบอกกล่าวว่าจะทำได้นั้นจะสามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี การตกลง สัญญาเหนือกว่าหรือมากกว่าที่สามารถปฏิบัติได้หรือสัญญาไว้เหนือกว่าผลงานที่สามารถทำได้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

### Gaps 5 : Perception

เป็นความจริงที่บางครั้ง Perceived Performance อาจจะสูงกว่าหรือต่ำกว่าผลงานจริงก็เป็นได้ตลอดเวลาที่ผ่านไป ผลงานของท่านอาจจะดีมาตลอด แต่ท่านอาจส่งซ้ำหรือไม่สมบูรณ์ในการส่งครั้งใดก็อาจส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจอย่างมากก็ได้

### Gaps 6 : Satisfaction/Quality

การที่มีผู้ให้บริการรายอื่นอยู่เหนือกว่า หรือ ทำได้ดีกว่าที่ลูกค้ารับรู้ จะทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังที่สูงขึ้นได้และจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นได้ ดังนั้น เราจึงควรกำจัดช่องว่างนี้เสีย

ดังนั้น การที่จะหยั่งรู้ถึงความคาดหวังของลูกค้า ความพึงพอใจ และความคาดหวังในเรื่องของการบริการจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและสอบถามจากลูกค้าในแต่ละราย แต่ละกลุ่ม โดยศึกษาในแต่ละปัจจัย แต่ละบริษัท ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นถึงความคาดหวัง ความพึงพอใจ ซึ่งจะจำเพาะเจาะจงในแต่ละกรณีไป

หากนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าต่อปัจจัยต่างๆ ในการบริการ จะทำให้เราทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และสามารถที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้นๆ ได้ต่อไป

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า TQM จะทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะส่งผลในการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่องได้เช่นกัน การเพิ่มขึ้นของความ



คาดหวังอาจมาจากการที่บางองค์กรต้องการมีความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งโดยปกติจะอยู่ที่ระดับต่ำสุดของความคาดหวังของอุตสาหกรรม ได้ทำการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้นซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าคาดหวังว่าผู้จัดหาและให้บริการรายอื่นๆ ต้องปฏิบัติตาม

แต่การที่องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายแล้วก็ตาม ลูกค้าก็อาจจะยังไม่พึงพอใจก็เป็นไปได้ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักการที่กว้างมากๆ จะประกอบไปด้วยหลายๆ ปัจจัยในความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้จัดหาและให้บริการซึ่งบางครั้งเราอาจพบว่า เราสามารถทำตามที่ลูกค้าคาดหวังได้ในเรื่องการส่งสินค้า แต่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจ ซึ่งอาจสืบเนื่องจากการขอข้อมูลที่ยุ่งยาก, การตอบสนองที่ช้าเกินไป หรือแม้กระทั่งความเข้าใจ ที่บุคลากรของผู้ให้บริการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับลูกค้า เช่น ไม่สุภาพและไม่เคารพ

ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรหรืออุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ จะให้ความสำคัญและให้ความสนใจในเรื่อง Quality Management มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันผู้บริโภคต่างก็ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณค่าของเงินซึ่งทำให้ผู้บริโภคต้องการได้สินค้าที่ถูกต้อง เทคโนโลยีที่ล่าสุดทันสมัย คุณภาพสูง ในราคาที่ถูกต้อง ไม่ใช่ราคาที่ต่ำที่สุด หรือคุณภาพที่สูงที่สุดแต่เป็นค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดโดยรวมของทั้งองค์กรและผู้บริโภค (Ann M Brewer & David A Henster: 2001) โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Satisfaction) โดยมีปรัชญาสำคัญคือ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็นข้อแนะนำพื้นฐาน โดยเกี่ยวข้องกับกรอบขององค์กรเพื่อจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จุดประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าการลดต้นทุนซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากการบริหารตามหน้าที่ (Functional Management) มาเป็นการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) ทั้งนี้ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงผลงาน (Performance Improvement) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านการตลาด โดยมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ค่าใช้จ่ายของทั้งระบบต่ำที่สุด

ปัจจุบันได้มีตัวแบบ สำหรับการตรวจสอบประเมิน สำหรับการบริหารระบบคุณภาพ (Quality Management) ที่เป็นแบบให้รางวัลด้านการบริหารระบบคุณภาพ (Quality Award) ที่รู้จักและใช้กันมากมีอยู่ 3 ตัวแบบ ได้แก่

- Japanese Deming Prize
- American Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)
- European Quality Award (EQA)

ในแต่ละรางวัลจะมีกรอบโครงสร้างที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้ตรวจวัดผลงานของตนเองได้ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวทำให้เราสามารถเปรียบเทียบกับ Best in Class Performance ได้ โดยโครงสร้างมาตรฐานคุณภาพหลักๆ จะเริ่มจาก ISO 9000 Quality System ซึ่งเริ่มมีการนำเสนอในปี 1987 และมีการทบทวนในปี 1994 และ ปี 2000 ตามลำดับ โดยจะมีหัวข้อในการทำการประเมินตนเองและการตรวจสอบ (Self Assessment and Auditing) ถ้ามีการนำมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้อย่างเหมาะสม ISO 9000 สามารถใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้

Deming Prize ได้เริ่มในประเทศญี่ปุ่นโดย Union of Japanese Scientist and Engineer (JUSE) ในปี 1951 มุ่งหวังให้เกิดความเป็นเลิศขององค์กร (Excellence) ในการนำไปใช้ได้แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

- Deming Prize for Individual
- Quality Control Award for Factories (เฉพาะผู้สมัครญี่ปุ่น)
- Deming Application Prize (เปิดสำหรับผู้สมัครชาติอื่นๆ ด้วย) เริ่มในปี 1984

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ได้เริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1987 เพื่อให้บริษัทของสหรัฐอเมริกาพัฒนา TQM เพื่อให้ได้ความสามารถในการแข่งขัน โดยสามารถนำมาใช้ทำการประเมินตนเอง (Self Assessment) ได้เช่นกัน

The American Productivity & Quality Center Benchmarking Award เป็นรางวัล (Award) ใหม่ที่มีแนวโน้มจะนำไปใช้กันเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก Baldrige Award และ European Quality Award ต้องมีการทำหมุดอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงด้านคุณภาพ (Quality Improvement)

The American Productivity and Quality Center (APQC) ได้ก่อตั้งในปี 1977 จัดเป็น องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Organization)

The European Quality Award จัดตั้งในปี 1988 โดยประธานของ 14 บริษัทชั้นนำของยุโรปเป็นผู้ก่อตั้ง European Foundation Quality Management (EFQM) จุดประสงค์ คือ สนับสนุนให้องค์กรธุรกิจมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Business Excellence) และ TQM

### ประวัติของ EFQM (European Foundation for Quality Management)

EFQM เป็นองค์กรที่มีสมาชิกและไม่แสวงหาผลกำไรก่อตั้งในปี 1988 โดย 14 ธุรกิจชั้นนำในยุโรป โดยมีภารกิจที่ "ผลักดันให้เกิดความเป็นเลิศ (Excellence) ที่ยั่งยืนในยุโรป" และมีวิสัยทัศน์ที่จะสร้าง "A World in which European Organization Excel" ในปี 2001 จำนวนสมาชิกได้เพิ่มขึ้นถึงมากกว่า 800 ราย โดยทั้งหมดมาจากยุโรป โดยครอบคลุมทุกส่วนของธุรกิจ

การประเมินตนเอง (Self Assessment) จะมีพื้นฐานจาก EFQM Excellence Model ซึ่งเป็น โครงร่าง (Framework) ที่ไม่ใช่บทบัญญัติที่กำหนดเงื่อนไข โดยจะพบว่ามีแนวทางในการที่จะเข้าถึงการเป็นเลิศที่ยั่งยืนได้หลายแนวทาง

EFQM Excellence Model ถูกสร้างขึ้นด้วย 9 เกณฑ์ โดย 5 ข้อแรกเป็น Enablers ซึ่งจะพิจารณาแนวทางหรือกิจกรรมที่จะอธิบายว่าองค์กรจะปฏิบัติอย่างไรกับหัวข้อดังกล่าว อันได้แก่

- ผู้นำ
- นโยบาย และกลยุทธ์
- บุคลากร
- ผู้มีส่วนร่วมและทรัพยากร
- กระบวนการ

ส่วน 4 หัวข้อที่เหลือเป็นผลลัพธ์ (Results) ขององค์กร โดยจะสะท้อนถึงสิ่งที้องค์กรประสบและได้รับอันได้แก่

- ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
- ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- ผลลัพธ์ด้านสังคม
- ผลงาน

EFQM Excellence Model ที่เป็นเครื่องมือในทางปฏิบัติที่ช่วยองค์กรในการประเมินจุดหรือตำแหน่งขององค์กรในเส้นทางการเป็นเลิศ (Excellence) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะตรวจประเมินองค์กรเพื่อที่จะบ่งชี้ระบุและยืนยันจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและมุ่งเน้นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาผลงานขององค์กร

ในการทำการตรวจประเมินตนเอง ผู้ที่ทำการประเมินจะต้องทำแบบสอบถามสำหรับแต่ละหัวข้อใน 9 หัวข้อจะมี 10 คำถาม

- สำหรับ 5 Enablers จะต้องพิจารณาแนวทางและวิธีการในการเข้าถึงหลัก (Key Approach) ที่สำคัญกับองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุถึงแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และจะบอกถึงระดับของการพัฒนาในแนวทางดังกล่าวว่ามีผล ต่อเป้าหมายและผลงานขององค์กรอย่างไร
- สำหรับ 4 Results จะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ (Result) ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์กร และระดับของผลงานดังกล่าวว่าเป็นไปตามแผนและเป็นไปตามที่ความต้องการมากน้อยเท่าไร

### ประโยชน์ของการทำการตรวจประเมินตนเอง

การตรวจประเมินด้วยตนเองสามารถใช้ได้ทั้งที่เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนาผลงานขององค์กร และใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรตามระดับของ EFQM Model โดยพัฒนาเป็น Committed to Excellence โดย จะเป็นโครงการที่จะช่วยในองค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) โดยการตรวจประเมินผลงานของตนเองเทียบกับ EFQM Excellence Model นี้จะช่วยในการบ่งชี้ระบุจุดแข็งและ Area ของการพัฒนาปรับปรุงด้วย

### EFQM Excellence Model และการใช้ RADAR Method ในการประเมิน

ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น EFQM จะมีพื้นฐานจากเกณฑ์หัวข้อ 9 ข้อ โดย 5 ข้อ จะเป็น Enablers และ 4 ข้อจะเป็น Results โดย Enablers จะครอบคลุมสิ่งที่องค์กรจะต้องทำในขณะที่ Results จะเป็นสิ่งที่องค์กรประสบและได้รับ โดย Results เป็นผลมาจาก Enablers

โครงร่าง (Framework) ได้ถูกปรับปรุงโดยเป็นผลจากการทำหมุดอ้างอิง (Benchmarking) และร่วมด้วยความคิดในการจัดการในส่วนที่เป็นจุดสำคัญต่อความสำเร็จและมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence)

โครงร่าง (Framework) จะไม่เป็นลักษณะบทบัญญัติหรือข้อกำหนด โดยองค์กรทุกองค์กรจะต้องบ่งชี้ระดับขั้นวัดผลงานที่แม่นยำ และกิจกรรมที่จะทำได้ซึ่งจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และสภาวะแวดล้อมนั้นๆ ด้วยตนเอง โดยที่ โครงร่าง (Framework) จะสามารถปรับแต่งให้เข้ากับองค์กรทุกรูปแบบ

### การประเมินโดยวิธี RADAR

ในการที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดของ Model ซึ่งไม่หยุดนิ่งนี้มีความสำคัญมากที่จะต้องทำการพิจารณาแนวทางในการจัดการบริหารในแต่ละหัวข้อทั้ง 9 ข้อขององค์กรโดยได้มีการพัฒนาวิธีการพิจารณาตาม วิธี RADAR ของ EFQM Model

RADAR ย่อมาจาก Results, Approach, Deployment, Assessment, Review เมื่อองค์กรได้ตอบคำถามตามแบบประเมินตนเองแล้ว จะใช้การให้คะแนนโดยใช้ RADAR Scoring Matrix จะมีการให้ถ่วงน้ำหนักในแต่ละหัวข้อที่แตกต่างกันออกไป

### เกณฑ์ Results

องค์กรจะต้องระบุ Result ขององค์กรซึ่งมุ่งหวังตามที่ระบุไว้ในนโยบายและกลยุทธ์ Result จะต้องครอบคลุมถึงผลงานขององค์กร ทั้งผลงานด้านเงินและการปฏิบัติการ และการรับรู้และความเข้าใจ (Perception) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

- ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) Results จะมีแนวโน้ม (Trends) ไปในทางบวก และ/หรือยังคงอยู่ซึ่งผลงานที่ดี
- ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) จะมีเป้าหมาย (Targets) ที่เหมาะสมและมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย
- ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) จะเปรียบเทียบ (Comparisons) ผลงานกับองค์กรอื่นๆ

- ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) จะต้องพิจารณาถึงขอบเขต (Scope) ของผลงาน (Results) ว่าช่วงของการวัดมีความกว้างพอและครอบคลุมในทุก Area ที่เกี่ยวข้อง

## เกณฑ์ Enablers

ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) จะมีแนวทางในการปฏิบัติที่มีลักษณะ

- เป็นเหตุเป็นผลที่ชัดเจน
- จะต้องมีการอธิบายที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนด้วยกระบวนการที่ผ่านการปรับปรุงมาอย่างดีโดยมุ่งเน้นที่ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- แนวทางในการปฏิบัติจะมีประสิทธิผลและจะประสบความสำเร็จถ้าเป็นการบูรณาการ (Integration) โดยที่แนวทางในการปฏิบัติจะสนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และจะถูกเชื่อมโยงไปยังแนวทางในการปฏิบัติ อื่นๆ ที่เหมาะสมได้
- องค์กรจะทำให้ แนวทางในการปฏิบัติเกิดการนำไปปฏิบัติขึ้นและนำไปใช้อย่างไร จุดนี้จะครอบคลุมการที่องค์กรจะปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติและนำไปใช้ (Deployment)
  - ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) แนวทางในการปฏิบัติจะถูกนำไปใช้ปฏิบัติใน Area ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ
- องค์กรจะมีการตรวจสอบว่าแนวทางในการปฏิบัตินั้นได้นำไปใช้ปฏิบัติอยู่และได้มีการประยุกต์การเรียนรู้ให้ทำในสิ่งที่ดีกว่า ซึ่งจะครอบคลุมถึงการตรวจประเมิน (Assessment) และทบทวน (Review)
  - ในองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence) มีการนำแนวทางในการปฏิบัติไปปรับเปลี่ยนและปฏิบัติ (Deployment) จะใช้วิธีการตรวจวัด (Measurement) อย่างสม่ำเสมอ และมีกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) ถึงผลลัพธ์และผลงานซึ่งจะถูกทบทวน, เรียงลำดับความสำคัญ, วางแผน, นำไปปฏิบัติ และปรับปรุงพัฒนา (Improvement)

## ลำดับชั้นของ Excellence Model

EFQM Excellence Model จะเป็นเครื่องมือทางปฏิบัติในการช่วยองค์กรให้เข้าใจจุดแข็ง และ Area ที่จะปรับปรุงและการปฏิบัติ และยังช่วยกระตุ้นในการบ่งชี้ถึงแนวทางแก้ไข โดยไม่เกี่ยวข้องกับหรือไม่ขึ้นกับขนาด, โครงสร้าง, ส่วนหรือภาคอุตสาหกรรม (Sector) และอายุหรือระยะโตของการเจริญเติบโตขององค์กร (Maturity)

ลำดับชั้นของ EFQM Excellence Scheme ถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในยุโรป บางรายต้องการแนวทางในการปฏิบัติแบบง่าย ๆ ต้องการแนวทางปฏิบัติแบบเริ่มต้นของการเดินทางสู่ ความเป็นเลิศ (Excellence) ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่เจริญเติบโตเต็มที่แล้วต้องการสินค้าและบริการที่สลับซับซ้อนเพื่อที่จะเพิ่มความมานะพยายามของตนในการบรรลุผลงานที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม

## ลำดับชั้นของตัวแบบ จะมี 3 ระดับ

1. Committed to Excellence
2. Recognized to Excellence
3. The European Quality Award (EQA) และ National Quality Award

องค์กรที่สามารถที่จะสมัครเข้ากับลำดับไหนก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมขึ้นกับว่าองค์กรมีประสบการณ์อยู่ระดับไหนของ EFQM Excellence Model และการนำไปใช้ของโปรแกรมการพัฒนาและปรับปรุง

ลำดับชั้น EFQM Excellence เสนอเส้นทางก้าวหน้าให้กับผู้สมัครและผู้สนใจเพื่อใช้ในการวางแผนและเส้นทางสู่ ความเป็นเลิศ (Excellence) โดยแต่ละระดับได้ถูกออกแบบลำดับชั้นของการบูรณาการตรวจประเมินเฉพาะรายโดยปรับเปลี่ยนไปตามประสบการณ์ขององค์กรในการใช้ EFQM Excellence Model

วัตถุประสงค์หลักของการจัดลำดับ คือ

- ขยายการยอมรับและบทบาทขององค์กรที่เข้าร่วมกับ European Quality Award ให้กว้างกว่าในปัจจุบัน
- เพิ่มจำนวนองค์กรให้มากที่สุดสำหรับองค์กรที่สามารถประยุกต์หลักการของ EFQM Excellence Model เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร
- ต้องการให้เป็นสินค้าและบริการที่เป็นในเชิงปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุลำดับชั้นที่ได้รับการปรับปรุงตามความเป็นเลิศ (Excellence)

### Committed to Excellence

ลำดับขั้นนี้ถูกออกแบบมาสำหรับองค์กรที่เริ่มต้นการเดินทางสู่ ความเป็นเลิศ (Excellence) โดยมุ่งเน้นที่จะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจถึงระดับผลงานของตนเองในปัจจุบัน และกำหนดเรียงลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

ลำดับขั้นนี้มี 2 ระยะ โดยระยะแรกจะเกี่ยวกับผู้สมัครและผู้สนใจจะต้องผ่านกระบวนการตรวจประเมินตนเองในระดับสูง โดยใช้ 9 หัวข้อใน Excellence Model จุดนี้จะทำให้เห็นภาพรวมกว้างๆ ของผลงานขององค์กรเทียบกับโครงร่าง Framework ที่ใช้กันโดยองค์กรที่ดีเลิศมาแล้วผลของการตรวจประเมินนี้จะทำให้ผู้สมัคร/ผู้สนใจสามารถบ่งชี้ระบุถึง Area ที่จะพัฒนาปรับปรุงขององค์กรของตนได้

ในระยะที่ 2 จะขอให้องค์กรแสดงการพัฒนาและปรับปรุงที่ได้นำไปปรับเปลี่ยนและใช้ปฏิบัติ องค์กรที่แสดงพันธะผูกพันดังกล่าว (Commitment) จะสามารถให้การยอมรับนี้ไปในเชิงพาณิชย์ และในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้

Committed to Excellence เป็นแนวทางในเชิงปฏิบัติและง่ายต่อการปฏิบัติต่อผู้ใช้งาน ประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติใน EFQM Excellence Model สามารถนำมาใช้เป็นฐาน (Platform) ในการพัฒนาให้ก้าวหน้าในลำดับของ European Recognition Scheme ต่อไป ผู้สมัครหรือผู้สนใจจะได้รับคำอธิบาย EFQM Excellence Model และคำบรรยายของแนวทางในการปฏิบัติที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาโดยองค์กรชั้นนำ



## Recognized for Excellence

ลำดับขั้นนี้ออกแบบมาสำหรับองค์กรที่มีความปรารถนาต้องการที่จะเป็น Best in Class โดยที่จะยึด EFQM Excellence Model เป็นพื้นฐาน ซึ่งผู้สมัครหรือผู้สนใจจะได้รับประโยชน์จากโครงสร้างการ Approach ในการบ่งชี้จุดแข็งขององค์กร และ Area ของการพัฒนาปรับปรุงซึ่งจะเข้มข้นจริงจังกว่า Committed to Excellence

อย่างไรก็ตาม Recognized for Excellence จะต้องการเอกสารการสมัครที่สั้นกว่าและการปรับแต่งกระบวนการตรวจประเมินเมื่อเทียบกับ The European Quality Award (EQA) โดยทีมตรวจประเมินเล็กๆ ที่ผ่านการฝึกอบรมมาจะตรวจประเมินเอกสารของผู้สมัคร และจะไปทำการตรวจเยี่ยมและตรวจสอบที่หน่วยงานของผู้สมัคร

ตามโปรแกรมจะยอมรับในกรณีผู้สมัครได้คะแนนตั้งแต่ 400 คะแนนขึ้นไป ผู้สมัครที่ประสบความสำเร็จในขั้นนี้จะถือว่าเป็นองค์กรที่มีการจัดการบริหารที่ดี และสามารถให้การยอมรับนี้ในทางพาณิชย์และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้

## The European Quality Award (EQA) และ National Quality Award

สำหรับองค์กรที่เจริญเติบโตเต็มที่แล้ว รางวัล European Quality Award และ National Quality Award จะยังคงเป็นตัวกระตุ้นหลักอย่างต่อเนื่องต่อหน้าที่ขององค์กรเหมือนกับลำดับขั้นอื่นๆ

## กระบวนการประเมินตนเอง (Self Assessment)

ในเนื้อหาของ Committed to Excellence Scheme จะมีประโยชน์อยู่ 2 ข้อหลัก ข้อแรก โครงสร้างของแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรในการที่จะระบุสิ่งที่องค์กรทำดีอยู่แล้วซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร และ Area สำหรับการพัฒนาปรับปรุง

กระบวนการประเมินตนเอง (Self Assessment) นี้จะเริ่มโดยให้ผู้ประเมินใช้ความคิดช่วงเวลาสั้นๆ เกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรทำในแต่ละหัวข้อในระดับสูง ซึ่งให้ผู้ประเมินได้เป็นภาพรวมของ

องค์กรก่อนที่จะไปค้นพบรายละเอียดในคำถามตรวจประเมิน จากนั้นผู้ประเมินจะต้องพยายามทำแบบสอบถามเป็นรายบุคคล

กระบวนการทำตรวจประเมินรายบุคคลสำคัญเพราะเมื่อมีการประชุมกลุ่มเขาจะได้ยืนยันการบ่งชี้ของ Area ต่างๆ เป็นจุดแข็ง, จุดอ่อน และ Area ที่มีความคิดแตกต่างกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ที่สำคัญเพราะกิจกรรมกลุ่มที่มีความเห็นไปในทางเดียวกันจะช่วยในการสร้างความเข้าใจที่ดีแก่องค์กรได้

อย่างไรก็ตาม มีทางเลือกอีกทางหนึ่งซึ่งสามารถส่งผ่านบางหัวข้อให้ผู้เชี่ยวชาญขององค์กรเป็นผู้ตรวจประเมินได้ ซึ่งการตรวจประเมินรายบุคคลนี้จะประเมินข้อมูลขององค์กรซึ่งการประเมินผลจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากกว่า ในขณะที่วิธีการนี้จะช่วยประหยัดเวลาในการเตรียมข้อมูลแต่จะไม่มีประสิทธิผลในการพัฒนาความเข้าใจถึงกระบวนการทำงานขององค์กรไปยังบุคคลอื่น

ขั้นตอนต่อไป คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสมาชิกของกลุ่มและสรุปคำตอบและคะแนนที่ใช้ในแต่ละคำถาม

การประเมินนี้จะเป็นการประเมินกว้างๆ มีทั้งหมด 90 คำถาม โดยจะมี 10 คำถามในแต่ละหัวข้อและออกแบบเพื่อให้ได้คิดค้นในแต่ละหัวข้อที่ค่อนข้างกว้าง

อย่างไรก็ตามคำถามจะเกี่ยวข้องกับองค์กรของท่านซึ่งอาจจะปรับแต่งคำถามเพื่อให้มีความหมายและได้ประโยชน์ตรงตามที่ต้องการ หรือในกรณีที่เวลาในการทำแบบสอบถามมีปัญหา ท่านอาจคัดเลือกเรียงลำดับความสำคัญของคำถามที่ท่านต้องการตอบก่อนหลังได้ ความสำเร็จของแบบสอบถามการตรวจประเมินคือการทำที่สามารถบ่งชี้ระบุ Area ของการพัฒนาปรับปรุงให้สัมพันธ์กับองค์กรของท่านได้

เมื่อการตรวจประเมินเสร็จ จะสามารถบ่งชี้จุดแข็ง และ Area ของการพัฒนาและปรับปรุงได้จำนวนหนึ่ง จุดแข็งคือ Area ที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นและเป็นการสำคัญที่จะต้องยอมรับและรับรู้ในสิ่งที่เราทำได้ดี Area ของการพัฒนาปรับปรุงจะทำให้เรารู้ถึงจุดที่จะต้องเน้นย้ำและบ่งชี้ระบุว่าเป็น Area ที่มีพันธะผูกพันว่าจะต้องพัฒนาปรับปรุง

ประโยชน์หลักๆ ที่ได้รับจากกระบวนการตรวจประเมิน คือ การได้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยให้ผู้สมัครให้คะแนนตามแบบการประเมิน โดยมีคะแนนสูงสุด 1,000 คะแนน โดยกระจายไปใน 9 หัวข้อ

ตาราง 2.1 : แสดงการกระจายคะแนนตามแบบประเมิน EFQM ไปในแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ Enablers : 500 คะแนน		
1	ผู้นำ	มีคะแนนสูงสุด 100 คะแนน
2	นโยบายและกลยุทธ์	มีคะแนนสูงสุด 80 คะแนน
3	บุคลากร	มีคะแนนสูงสุด 90 คะแนน
4	ผู้มีส่วนร่วมและทรัพยากร	มีคะแนนสูงสุด 90 คะแนน
5	กระบวนการ	มีคะแนนสูงสุด 140 คะแนน
หัวข้อ Results : 500 คะแนน		
6	ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	มีคะแนนสูงสุด 200 คะแนน
7	ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	มีคะแนนสูงสุด 90 คะแนน
8	ผลลัพธ์ด้านสังคม	มีคะแนนสูงสุด 60 คะแนน
9	ผลลัพธ์ด้านผลงานหลัก	มีคะแนนสูงสุด 150 คะแนน

การถ่วงน้ำหนักได้ทำโดยผ่านการปรึกษาขอความคิดเห็น (Consultation) และมีค่าแตกต่างกันในแต่ละหัวข้อ แต่คะแนนโดยรวมของ Enablers และ Results จะมีคะแนนเท่ากัน

จากกรอบแนวปฏิบัตินี้ หลักการพื้นฐาน, พฤติกรรม, กิจกรรม หรือแนวความคิดสร้างสรรค์มักจะอ้างอิงถึง Total Quality Management (TQM) หลักการขั้นพื้นฐานของ Excellence จะประกอบไปด้วย

#### Result Orientation

หลักการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) คือ การบรรลุตามเป้าหมายที่ทำให้เกิดความยินดีพึงพอใจแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมดขององค์กร

ขณะที่โลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะตื่นตัวแข่งขันปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) รวมถึงความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและบ่อยมาก

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะตรวจวัดและคาดคิดไว้ล่วงหน้าถึงความ ต้องการและความคาดหวังของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยจะตรวจวัดประสบการณ์ และการรับรู้ (Experience & Perception) และทำการตรวจวัดและทบทวนผลงานขององค์กรอื่นๆ ข้อมูลจะถูกนำมารวมกันจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลนี้จะถูกนำมาใช้กำหนด, ปฏิบัติ และทบทวนนโยบาย, กลยุทธ์, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, การวัด แผนงานในระยะสั้น, ระยะกลาง และระยะยาว การรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้องค์กรได้พัฒนา ปรับปรุงและบรรลุตามผลลัพธ์ของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

### การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus)

องค์กร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะรู้และเข้าใจลูกค้าเป็นอย่างดีว่าลูกค้าคือ ผู้ที่คาดหวังคุณภาพจากสินค้าและบริการและยังเข้าใจถึงความจงรักภักดีในสินค้า, การคงอยู่และ ส่วนแบ่งการตลาดที่ได้รับ ซึ่งจะทำให้มากที่สุดได้โดยมีจุดที่นำเสนอที่ชัดเจน อันได้แก่ ความ ต้องการและความคาดหวังของทั้งลูกค้าปัจจุบันและอนาคต โดยองค์กรจะต้องตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าปัจจุบันและได้มีการแบ่งลูกค้าเพื่อใช้ในการปรับปรุงการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ จะมีการตรวจวัดกิจกรรมของคู่แข่งและเข้าใจความสามารถในการแข่งขันของ คู่แข่งและจะคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความต้องการของลูกค้าและความคาดหวังในอนาคต โดยจะตอบสนองทันทีเพื่อที่จะได้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่าที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะมีการ ทบทวนเข้าตรวจวัดประสบการณ์และการรับรู้ของลูกค้า หากมีสิ่งใดผิดปกติก็จะตอบสนองได้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรจะสร้างและเก็บรักษาความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมของลูกค้า ของเขาได้เสมอ

## ผู้นำและวัตถุประสงค์ที่สม่าเสมอ

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะมีผู้นำที่กำหนดทิศทางและสื่อสารไปยังองค์กรของเขาอย่างชัดเจน เขาจะรวบรวมและกระตุ้นผู้นำคนอื่นๆ ให้มีและให้สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายนอก เขาจะสร้างคุณค่า, จรรยาบรรณ, วัฒนธรรม และโครงสร้างการปกครองที่ดีสำหรับองค์กรของเขาซึ่งจะมีลักษณะที่โดดเด่นมีเอกลักษณ์เป็นที่น่าสนใจแก่ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ผู้นำทุกระดับชั้นในองค์กรนี้จะมีแรงผลักดันที่สม่าเสมอและจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเพื่อมุ่งสู่การเป็นเลิศ (Excellence) และจะแสดงให้เห็นทั้งบทบาทหน้าที่และผลของงาน เขาจะเป็นผู้นำที่แสดงตัวอย่างให้เห็น ยอมรับผู้เกี่ยวข้องและทำงานร่วมกันโดยมุ่งกิจกรรมแห่งการพัฒนา ในระหว่างความวุ่นวายเขาจะแสดงจุดมุ่งหมายที่มั่นคงและสม่าเสมอ ซึ่งจะบันดาลให้เกิดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเขาจะร่วมเดินไปกับทีมงานและบุคลากรของเขา

## บริหารจัดการด้วยกระบวนการและโดยความเป็นจริง

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จึงมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีพื้นฐานและออกแบบมาตามความต้องการและความคาดหวังของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การนำนโยบายกลยุทธ์, วัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์กรไปใช้ปฏิบัติจะเป็นไปอย่างมีระบบให้เกิดความแน่ใจ โดยจะนำไปใช้โดยผ่านกลุ่มของกระบวนการที่ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวจะถูกนำไปปรับใช้จัดการและปรับปรุงอยู่ทุกวัน การตัดสินใจจะมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงและข้อมูลที่เชื่อถือได้โดยสัมพันธ์กับผลของงานปัจจุบัน, ความสามารถของระบบและกระบวนการ, ความต้องการ, ประสิทธิภาพ และความคาดหวังของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และผลงานขององค์กรอื่นๆ รวมทั้งคู่แข่ง การบ่งชี้ความเสี่ยงจะมีพื้นฐานบนแนวโน้มของผลงานและจะถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะถูกบริหารในลักษณะมีอาชีพขั้นสูง และเป็นไปตามหรือสูงกว่าความต้องการขององค์กรอื่นๆ ภายนอก การตรวจวัดการป้องกันจะถูกบ่งชี้และนำมาใช้และบันดาลให้เกิดและคงอยู่ซึ่งความมั่นใจของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

## การพัฒนาและการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะบ่งชี้และเข้าใจในความต้องการความสามารถทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อการนำนโยบายองค์กร, กลยุทธ์, วัตถุประสงค์ และแผนงานไปใช้ปฏิบัติ โดยจะคิดสรรคและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ตรงตามความสามารถที่ต้องการและให้การสนับสนุนพวกเขาอย่างกระตือรือร้นและเป็นไปในทางบวก การพัฒนาบุคลากรจะถูกประชาสัมพันธ์และให้การสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาและไม่ติดกับตัวเองว่ามีขีดความสามารถที่สูงสุดเต็มที่แล้ว องค์กรจะเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะมาในรูปการเปลี่ยนแปลงด้านปฏิบัติการหรือการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถของบุคคล องค์กรจะยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานของเขา และใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป องค์กรจะหาโอกาสในการชื่นชมยอมรับ, ให้รางวัลและให้การดูแลบุคลากรเพื่อให้ไปในทิศทางที่จะสร้างพันธมิตร, ความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรจะทำให้พนักงานมีความสามารถ, มีความผูกพัน และเข้าร่วมกับองค์กรให้มากที่สุด โดยเป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร, ความเชื่อถือ, ความเปิดเผย และการให้อำนาจ องค์กรจะใช้ประโยชน์ของภาวะผูกพันเพื่อสร้างและนำความคิดของการปรับปรุงไปใช้ปฏิบัติ

### การเรียนรู้, การสร้างความคิดใหม่ๆ และโอกาสการพัฒนาปรับปรุง

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากกิจกรรมของตนเองและผลของงานและจากองค์กรอื่นๆ โดยจะทำการเทียบวัดหมุดอ้างอิง (Benchmarking) ทั้งกับภายในและภายนอกองค์กร เขาจะจับยึดไว้และนำแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับคนในองค์กรทั้งนี้เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการเรียนเป็นที่เปิดกว้างที่จะยอมรับและนำไปใช้ซึ่งแนวความคิดของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกๆ คน บุคลากรจะถูกกระตุ้นให้มองข้ามวันนี้และความสามารถของวันนี้ องค์กรจะระมัดระวังในการป้องกันและปกป้องทรัพยากรมนุษย์และนำไปใช้ประโยชน์ในทางพาณิชย์ได้ บุคลากรขององค์กรจะทำทนายสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอและมองหาโอกาสในการคิดค้นใหม่ๆ และการพัฒนาซึ่งเพิ่มคุณค่าอยู่อย่างสม่ำเสมอ

## การพัฒนา ปรับปรุงผู้ที่มีส่วนร่วม

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่คงที่และการเพิ่มขึ้นของความต้องการของโลกปัจจุบัน ความสำเร็จอาจจะขึ้นกับผู้ที่มีส่วนร่วมที่ได้พัฒนาขึ้นมา องค์กรจะค้นหาและปรับเปลี่ยนผู้ที่มีส่วนร่วม เพื่อที่จะทำให้สามารถจัดส่งคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยผ่านความสามารถหลัก โดยผู้ที่มีส่วนร่วมอาจเป็นลูกค้า, สังคม, Supplier หรือคู่แข่ง และเพียงแต่ให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายที่ถูกระบุอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนร่วมจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สนับสนุนอีกฝ่ายหนึ่งใน ด้านผู้เชี่ยวชาญ, ทรัพยากร และความรู้ และสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนโดยมีพื้นฐานจากความเชื่อถือซึ่งกันและกัน, ความเคารพ และความเปิดกว้าง

## ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) จะพัฒนาด้านจริยธรรมโดยใช้วิธีการจัดการแบบโปร่งใสและรับผิดชอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยจะรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะแสดงออกในรูปของคุณค่าและการบูรณาการในองค์กรโดยจะจัดการบริหารให้เป็นไปตามความเชื่อเหนือกว่าความคาดหวัง ข้อกำหนดของท้องถิ่นและสังคมโลกและด้วยการบริหารและจัดการ องค์กรจะประชาสัมพันธ์โอกาสในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ความต้องการของสังคม และยังคงรักษาความมั่นใจในระดับสูงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) องค์กรจะต้องใส่ใจในผลกระทบต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## การตรวจประเมินและการพัฒนาปรับปรุง Performance

การตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) เป็นกลยุทธ์ที่ EFQM แนะนำสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงผลงาน โดยเชื่อว่าการตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) มาใช้อย่างจริงจังจะช่วยองค์กรทั้งขนาดเล็กและใหญ่ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) จะทบทวนกิจกรรมขององค์กร อย่างเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอโดยผลที่ได้จะเปรียบเทียบกับ EFQM Excellence Model

กระบวนการตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) ทำให้องค์กรได้พบจุดแข็งและ Area ที่จะพิจารณาปรับปรุงหลังจากกระบวนการประเมินจะมีการนำแผนการปรับปรุงพัฒนาที่จะถูกตรวจวัดความคืบหน้า องค์กรที่ปฏิบัติตามวงจรการตรวจประเมินนี้ซ้ำอย่างสม่ำเสมอจะได้รับการปรับปรุงพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์กรที่ใช้ EFQM Excellence Model ในการทำกระบวนการตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) จะได้รับประโยชน์ดังนี้

- การมีแนวทางในการปฏิบัติที่มีโครงสร้างที่ดี, อ้างอิงข้อมูลตามความเป็นจริงในการบ่งชี้ และตรวจประเมินจุดแข็งและ Area ของการปรับปรุงขององค์กรและตรวจวัดอย่างสม่ำเสมอ
- ให้การศึกษาแก่พนักงานในหลักการพื้นฐานและโครงสร้างสำหรับการจัดการและพัฒนาองค์กรซึ่งสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของแต่ละคน
- บูรณาการแนวความคิดในการพัฒนาปรับปรุงให้เป็นแนวทางปฏิบัติธรรมดา
- ใช้อำนาจต่อการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ทั้งที่ลักษณะคล้ายกันและแตกต่างกันโดยใช้ชุดหัวข้อ Criteria นี้ซึ่งเป็นที่ยอมรับกว้างขวางในยุโรปและยังระบุชี้และให้โอกาสในการแบ่งปันความรู้และแนวทางปฏิบัติ "Good Practice" ภายในองค์กร

โดยสรุป กระบวนการตรวจประเมินตนเอง (Self Assessment) จะทำให้องค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็ง ความก้าวหน้าขององค์กรในเส้นทางเดินสู่ความเป็นเลิศ (Excellence)

#### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในอุตสาหกรรมและเวชภัณฑ์สำเร็จรูป การจัดเก็บ การจัดส่ง และการกระจายสินค้าดังกล่าว จัดว่าเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสำคัญต่อคุณภาพของตัวสินค้า ต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค และต่อธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารและการจัดการโดยคำนึงถึงคุณภาพ



จึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่องานคลังเวชภัณฑ์และการกระจายสินค้า(Warehousing and Distribution) ของยาและเวชภัณฑ์สำเร็จรูป

Immel Barbara K, 2001 ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของ GMP ซึ่งเป็นข้อกำหนดสากลที่หลายๆ ประเทศนำไปประยุกต์ใช้เป็นกฎหมายภายในประเทศโดยพูดถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตกับยาและสารเคมีและส่งผลให้มีการพัฒนากฎข้อบังคับต่างๆ

David Gillen, 2001 ได้กล่าวถึง TQM ว่าเป็นปรัชญาทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอตลอดเวลา โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่าหมุดอ้างอิง(Benchmarking) เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบผลงานและปรับปรุงพัฒนาให้เกิดขึ้นเป็น Best in the Business

Kinnell Margaret, 1997 ได้เสนอแนะ Generic Model เพื่อใช้ในการทำหมุดอ้างอิง (Benchmark) สำหรับ Information Service ในการเปรียบเทียบ

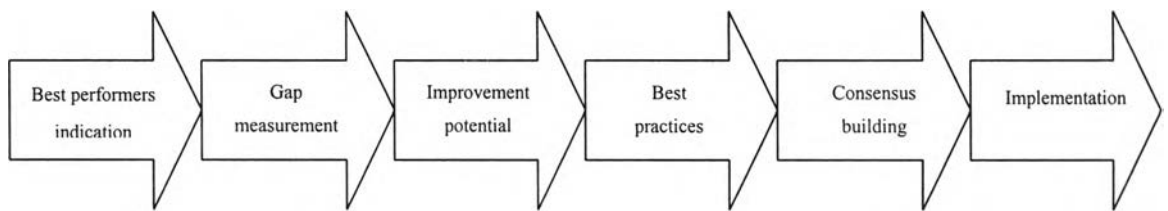
1. บ่งชี้ขั้นตอนการทำงานที่เป็นจุดสำคัญ (Key Process)
2. จัดเตรียมเอกสารและจัดขั้นตอนการทำงาน
3. วัดและประเมินผลงานที่เป็นจุดวิกฤตของงานนั้นๆ
4. วิเคราะห์ผลงานที่วัดได้และบ่งชี้ผลต่างกับตัวเปรียบเทียบ (Gap Analysis in Performance)
5. คัดเลือกองค์กรเพื่อเข้าพบหลังการเปรียบเทียบผลงาน
6. บ่งชี้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

ในขณะที่ Senn, Girard F, 1998 ได้ใช้ 4 ขั้นตอนในการทำหมุดอ้างอิง (Benchmark) สำหรับองค์กรที่อยู่ในธุรกิจสินค้าเพื่อสุขภาพ (Healthcare Organization)

1. เลือกส่วนที่จะทำการวัดประเมิน
2. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3. เปรียบเทียบข้อมูลในกลุ่มขององค์กรที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน เพื่อหาองค์กรที่ผลงานดีที่สุด
4. พัฒนาเป็น Best Practice จากองค์กรที่ผลงานดีที่สุด

Jorg Krutten, 1999 ได้กล่าวถึงการทำการหมุดอ้างอิง (Benchmarking) ที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถระบุ Key Success Factor สำหรับที่จะสรุปเป็น Best Practice ให้ได้

โดยอาศัยหลักการทำการหมุดอ้างอิง (Benchmarking) ซึ่งเป็นกระบวนการวัดผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งภายใน ภายนอก และการเปรียบเทียบกับ Best Practice ที่เป็นผู้นำ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงผลงานของปัจจุบันให้ดีขึ้น โดยการทำการหมุดอ้างอิง (Benchmarking) นั้น จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงการบริหารคุณภาพต่างๆ ตามรูปภาพที่ 2.1 (The steps in benchmarking)



- On each step of the value chain
- Internally (in each company)
- Externally (among companies)
- Historically
- External standards
- Macro-and micro-gaps
- Adjust the data to make performance comparable
- Identification of important actions undertaken, which lead to these best practices
- Reach agreement on new targets

← Communication →

ที่มา : Marketing Health Services , 1999

ภาพ 2.1 : แสดงขั้นตอนของหลักการทำการหมุดอ้างอิง (Benchmarking)

Leon F. Mc Ginnis, 2002 ได้นำเสนอผลงานการทำการหมุดอ้างอิงของงานคลังสินค้า (Benchmarking Warehouse Performance) ไว้โดยได้กล่าวถึงความเหมาะสมที่จะทำการ Benchmark ไว้ว่าควรจะทำในกลุ่ม Warehouse ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งประเภทของธุรกิจ, ขนาด, จำนวน Transaction เป็นต้น

Les Porter และ Steve Tanner, 1996 ได้นำเสนอประเภทต่างๆ ของการบริหารและจัดการระบบคุณภาพ (Quality Management) ซึ่งได้แก่ TQM, ISO 9000, Deming Prize, MBNQA และ EQA รวมถึงการประเมินตนเอง (Self Assessment)

British Quality Foundation, 1998 ได้ออกตัวแบบประเมิน European Business Excellence Model โดยแบบประเมินดังกล่าวจะเน้นใน 9 หัวข้อของการบริหารและจัดการระบบคุณภาพ (Quality Management) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน

### 1. Management

- Leadership
- People Management
- Policy & Strategies
- Process Management
- Resource Management

### 2. Business Result

- People Satisfaction
- Customer Satisfaction
- Impact on Society
- Business Result

Robin Mann, Oludotun Adebajo, 1999 ได้นำเสนอผลของการประเมินตนเอง (Self Assessment) ตาม European Business Excellence Model ของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม โดยเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น ยานยนต์ อากาศยาน และประกันภัย และได้สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มได้ และในช่วงถัดมาที่มงานการศึกษาเดิมก็ได้ศึกษาหา Top Performance และทำการเข้าสัมภาษณ์ และได้นำเสนอ Best Practice ในอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

จากเนื้อหาทฤษฎีและแนวคิดรวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารระบบคุณภาพซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานคลังเวชภัณฑ์ประกอบกับเครื่องมือที่ใช้ในการเทียบวัดหุดอ้างอิง (Benchmarking) ที่มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือนั้นมีไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาที่จะนำตัวแบบประเมิน European Business Excellence Model มาศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดแนวทางและอาจมีผู้สนใจที่จะขยายผลในการนำไปศึกษาหรือปฏิบัติต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ การบริหารงานคลังเวชภัณฑ์ในประเทศไทยนั้นก็มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานน้อยมาก ผู้จัดทำจึงได้นำปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานด้าน Logistics มาศึกษา โดยอาศัยพื้นฐานหลักการของ Customer Focus Marketing โดยการทำให้ Customer Accommodation โดยทำการจัดกลุ่มของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและบริหารงานของคลังเวชภัณฑ์ตามพื้นฐานหลักการดังกล่าวได้ 7 ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. ความรวดเร็ว และ ความสม่ำเสมอในเรื่องเวลาในการจัดส่ง
2. ความถูกต้อง ของเอกสาร, สถานที่ และ สินค้าที่จัดส่ง
3. คุณภาพของตัวสินค้า และ บริการที่ได้รับจากการจัดส่ง
4. คุณภาพของบุคคลากรที่ลูกค้าติดต่อด้วย
5. การให้ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ
6. การให้บริการเสริมอื่น ๆ นอกเหนือจากการจัดส่ง
7. การแก้ไขปัญหา