

## บทที่ 4

### การพิจารณาศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ

รางวัลคุณภาพที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปนั้น มีด้วยกันหลายรางวัล แต่ละรางวัลนั้น ก็มีเกณฑ์การพิจารณาที่ทั้งเหมือนและแตกต่างกันออกไป การทำการศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพนั้น เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องและเข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้น ในบทที่ 4 นี้ จะอธิบายถึงเกณฑ์การพิจารณาของรางวัลคุณภาพที่นำมาใช้ในการศึกษาเปรียบเทียบ รวมทั้งผลการศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพต่อไป

#### 4.1 เกณฑ์การพิจารณาของรางวัลคุณภาพ

ในการศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพนั้น เราจะต้องทำการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาของรางวัลต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน โดยรางวัลที่เราจะนำมาศึกษาเปรียบเทียบนั้น ได้แก่ TQA, MBNQA, Deming Prize

##### 4.1.1 เกณฑ์การพิจารณาของ Thailand Quality Award

Thailand Quality Award เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการรับรางวัลนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 7 หมวด ดังนี้

- การนำองค์กร
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- การจัดการกระบวนการ
- ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ซึ่งแต่ละเกณฑ์นั้น จะมีการแบ่งน้ำหนักคะแนนที่แตกต่างกันออกไป แต่ไม่ว่าอย่างไร ทุกเกณฑ์ก็มีความสำคัญในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง

#### 4.1.2 เกณฑ์การพิจารณาของ The Malcolm Baldrige National Quality Award

The Malcolm Baldrige National Quality Award เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์ให้บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการจัดการระบบบริหารคุณภาพและประสบความสำเร็จในการจัดการด้านคุณภาพ เกณฑ์การพิจารณาหลักของรางวัลนี้มีด้วยกันทั้งสิ้น 7 หัวข้อ คือ

- ◆ ภาวะผู้นำ
- ◆ สารสนเทศและการวิเคราะห์
- ◆ การวางแผนกลยุทธ์
- ◆ การจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ◆ การจัดการกระบวนการ
- ◆ ผลการดำเนินงาน
- ◆ ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า

ทางด้านความสำคัญหรือน้ำหนักของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์นั้น ได้มีการแบ่งสัดส่วนคะแนนอย่างชัดเจนและเหมาะสมไว้ตามแต่ละหมวด อย่างไรก็ตาม สัดส่วนคะแนนอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และความเห็นของคณะกรรมการ

#### 4.1.3 เกณฑ์การพิจารณาของ The Deming Prize

รางวัลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายทางด้านคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น รางวัลหนึ่งคือ The Deming Prize รางวัลนี้มีการแบ่งน้ำหนักคะแนนของแต่ละเกณฑ์การพิจารณาเท่าๆ กัน โดยเกณฑ์การพิจารณาของรางวัล The Deming Prize นี้ มีทั้งหมด 10 เกณฑ์ ดังนี้

- ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์
- โครงสร้างของ TQM
- ระบบการประกันคุณภาพ
- ระบบการบริหารสำหรับหน่วยธุรกิจย่อย
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การใช้ประโยชน์สูงสุดของข้อมูลสารสนเทศ
- แนวคิดและคุณค่าของ TQM
- วิธีการทางวิทยาศาสตร์
- ความสามารถขององค์กร
- การมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

The Deming Prize เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรที่บริหารงานอย่างเป็นอิสระ และประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM อย่างเหมาะสมในแบบฉบับของตนเอง โดยคณะกรรมการจากสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (JUSE) จะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคลหรือองค์กรที่ควรได้รับรางวัลในแต่ละปี

## 4.2 การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ

เมื่อเราได้ทำการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณารางวัลคุณภาพแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ โดยจะทำการศึกษาจากเกณฑ์การพิจารณา ตารางที่ 4.1 จะแสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาหลักของรางวัลคุณภาพทั้ง 3 รางวัล ส่วนตารางที่ 4.2 จะแสดงการเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาย่อยของรางวัลคุณภาพทั้ง 3 รางวัล

ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาหลักของรางวัลTQA, MBNQA และDP

TQA	MBNQA	DP
การนำองค์กร	ภาวะผู้นำ	ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง วิสัยทัศน์ 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

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาของรางวัลTQA, MBNQA และDP

TQA	MBNQA	DP
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การนำองค์กร</li> <li>● ความรับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>● ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร</li> <li>● ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง</li> <li>● วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดทำกลยุทธ์</li> <li>● การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ</li> <li>● การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์เปรียบเทียบ</li> <li>● การวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติงาน</li> <li>● การบริหารจัดการรายวัน</li> <li>● การบริหารจัดการนโยบาย</li> <li>● การจัดการเพื่อมุ่งสู่ ISO 9000 และ ISO 14000</li> <li>● การจัดการเพื่อมุ่งสู่ โปรแกรมปรับปรุงการจัดการอื่นๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด</li> <li>● ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสรรสร้างและพัฒนากลยุทธ์</li> <li>● การประยุกต์ใช้กลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบการประกันคุณภาพ</li> <li>● ผลิตภัณฑ์ใหม่และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่</li> <li>● การควบคุมกระบวนการ</li> <li>● การทดสอบ, การประเมินคุณภาพ และการตรวจสอบคุณภาพ</li> <li>● กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด</li> <li>● การบริหารด้านการจัดซื้อ, การจัดจ้าง และการกระจายสินค้า</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร</li> <li>● การจัดการสารสนเทศและความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล</li> <li>● ระบบงานแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล</li> <li>● การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร</li> <li>● ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารข้ามหน่วยงานและการปฏิบัติงาน</li> <li>● การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ</li> <li>● การบริหารต้นทุน</li> <li>● การบริหารสิ่งแวดล้อม</li> <li>● การบริหารความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาย่อยของรางวัลTQA, MBNQA และDP (ต่อ)

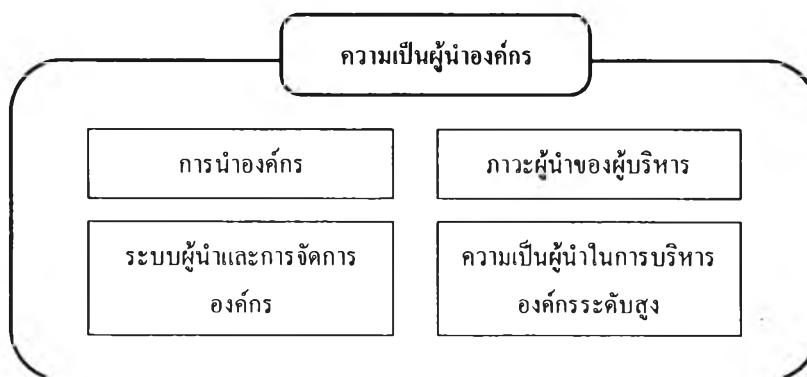
TQA	MBNQA	DP
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบงาน</li> <li>● การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ</li> <li>● ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การออกแบบและนำคุณภาพเข้าสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>● การจัดการกระบวนการ-กระบวนการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>● การจัดการกระบวนการ-ฝ่ายบริการสนับสนุน</li> <li>● การจัดการเชิงคุณภาพและความสามารถของผู้ส่งมอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล</li> <li>● การให้การศึกษาและฝึกทักษะ</li> <li>● การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการที่สร้างคุณค่า</li> <li>● กระบวนการสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของผลิตภัณฑ์</li> <li>● ผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการขององค์กร</li> <li>● ผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>● ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>● ระบบสารสนเทศ</li> <li>● การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ</li> <li>● การบริหารโครงสร้างองค์กรและมาตรฐานการทำงาน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด</li> <li>● การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์</li> <li>● การวิเคราะห์และประเมินตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของลูกค้า</li> <li>● ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คุณภาพ</li> <li>● การซ่อมบำรุงและการปรับปรุง</li> <li>● การมีความเมตตากรุณา</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้</li> <li>● ความเข้าใจและการนำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้</li> </ul>

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบเกณฑ์การพิจารณาย่อยของรางวัลTQA, MBNQA และDP (ต่อ)

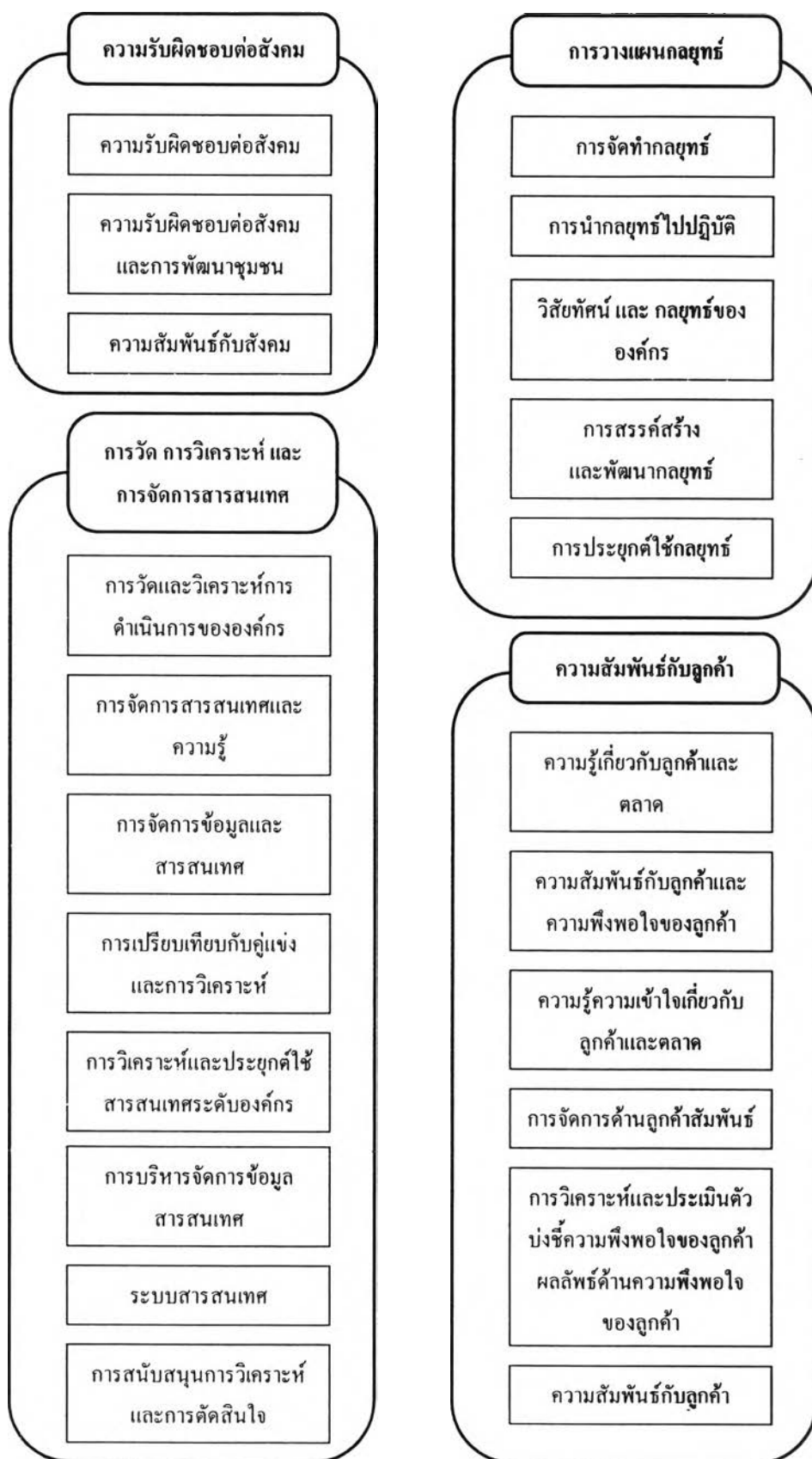
TQA	MBNQA	DP
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• เทคโนโลยีหลัก</li> <li>• ความเร็ว</li> <li>• ความสำคัญ</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสัมพันธ์กับลูกค้า</li> <li>• ความสัมพันธ์กับพนักงาน</li> <li>• ความสัมพันธ์กับสังคม</li> <li>• ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา</li> <li>• ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>• การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร</li> <li>• การรักษาผลประโยชน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)</li> </ul>

จากการศึกษาเปรียบเทียบ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า แต่ละเกณฑ์รางวัลคุณภาพนั้น มีบางเกณฑ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน สามารถนำมารวมให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ ทางผู้วิจัย ได้นำแผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) มาช่วยในการเปรียบเทียบ เนื่องจากการจัดกลุ่มความคิด จะทำให้เราสามารถจัดกลุ่มเกณฑ์ที่มีลักษณะเดียวกันกัน ลดความยุ่งยากซ้ำซ้อนในการพิจารณา และทำให้การศึกษาเปรียบเทียบสามารถกระทำได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

การจัดกลุ่มเกณฑ์การพิจารณานั้น เราสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4.1 ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มเกณฑ์ต่างๆ ได้ดังนี้



รูปที่ 4.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของเกณฑ์ในการพิจารณา รางวัลคุณภาพ



รูปที่ 4.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพ (ต่อ)

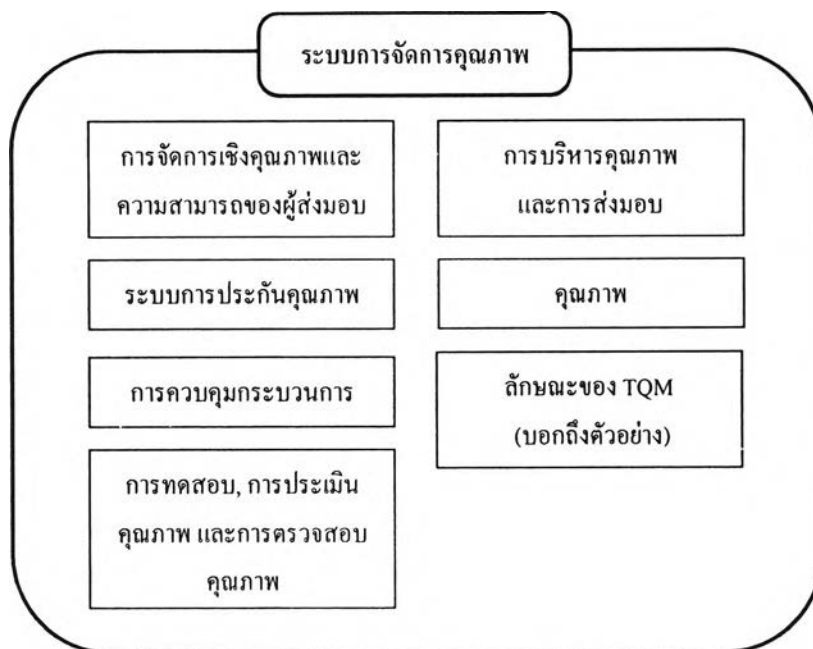


รูปที่ 4.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพ (ต่อ)





รูปที่ 4.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพ (ต่อ)



รูปที่ 4.1 แผนผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) ของเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลคุณภาพ (ต่อ)

จากรูปที่ 4.1 เราสามารถสรุปเกณฑ์หลักการพิจารณารางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ จากเกณฑ์ทั้งสิ้น 24 เกณฑ์ เหลือเพียง 9 เกณฑ์ คือ

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

ในส่วนของเกณฑ์ย่อยนั้น มีด้วยกันทั้งสิ้น 83 เกณฑ์ ซึ่งก็มีบางเกณฑ์เช่นกันที่มีความหมายใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดเลือก รวบรวม และจัดแบ่งเกณฑ์ย่อยตามหมวดหมู่ของเกณฑ์หลักที่ได้แบ่งประเภทไว้ข้างต้น ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การคัดเลือกและจัดแบ่งเกณฑ์ย่อยตามหมวดหมู่เกณฑ์หลัก

ตัวบ่งชี้	เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
1	ความเป็นผู้นำองค์กร	➤ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร
		➤ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2	ความรับผิดชอบต่อสังคม	➤ ความรับผิดชอบต่อสังคม
		➤ การพัฒนาชุมชน
3	การวางแผนกลยุทธ์	➤ วิสัยทัศน์ขององค์กร
		➤ กลยุทธ์ขององค์กร
4	การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการสารสนเทศ	➤ การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ
		➤ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
		➤ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์
		➤ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ
5	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	➤ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
		➤ ความสัมพันธ์กับลูกค้า
		➤ ความพึงพอใจของลูกค้า
6	การปฏิบัติงาน	➤ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน
		➤ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด
		➤ ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้
		➤ ความเร็ว
		➤ ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา
		➤ โครงสร้างองค์กร
		➤ การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร
		➤ การบริหารจัดการรายวัน
7	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	➤ การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล
		➤ การให้การศึกษาฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร
		➤ ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน
		➤ ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง
8	ระบบการจัดการคุณภาพ	➤ ระบบการประกันคุณภาพ
		➤ การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ
		➤ ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)

ตารางที่ 4.3 การคัดเลือกและจัดแบ่งเกณฑ์ย่อยตามหมวดหมู่เกณฑ์หลัก (ต่อ)

ลำดับที่	เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
9	ผลลัพธ์การดำเนินงาน	➢ ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ
		➢ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
		➢ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
		➢ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
		➢ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
		➢ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
		➢ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลของการจัดหมวดหมู่เกณฑ์ย่อยต่าง ๆ นั้น สามารถจัดแบ่งเกณฑ์ย่อยออกเป็นทั้งสิ้น 35 เกณฑ์ย่อย ซึ่งสามารถลดความซ้ำซ้อนของเกณฑ์ย่อยจากเดิม 83 เกณฑ์ย่อย ลงถึง 48 หัวข้อที่เคียว แสดงให้เห็นว่า เกณฑ์ย่อยที่ถูกจัดประเภทแล้ว มีความชัดเจนและเป็นเอกลักษณ์มากขึ้น ย่อมจะทำให้การทำความเข้าใจและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขกระทำได้ง่ายยิ่งขึ้นนั่นเอง

#### 4.3 ความหมายของเกณฑ์การมุ่งสร้างวัฒนธรรม

เมื่อเราทำการเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่เกณฑ์การมุ่งสร้างวัฒนธรรมแล้ว สิ่งที่เราควรระวังจะทำลำดับถัดมาก็คือ การให้ความหมายของเกณฑ์ย่อยต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและป้องกันความสับสนอันอาจจะเกิดจากการแปลความที่ไม่สมบูรณ์ โดยความหมายของเกณฑ์ต่างๆ มีดังต่อไปนี้

##### 4.3.1 ความเป็นผู้นำองค์กร

ความเป็นผู้นำองค์กร ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร ผู้นำระดับสูงนำวิธีการบริหารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานการดำเนินงานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องสำคัญ การสื่อสารและการนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรร และการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ อีกทั้งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่า รักษาสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในการดำเนินงาน
- ✓ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม คาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้องค์กรเกิดผลการดำเนินการที่ดี

เป็นผู้ที่ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และจัดการส่งเสริมให้องค์กรมีจริยธรรมในการดำเนินงานที่ดี

#### 4.3.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรมีหน่วยงานที่ดูแล ทบทวน และติดตามผลการดำเนินการขององค์กรในการรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำระดับสูงมีวิธีการนำองค์กรให้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับต่าง ๆ ในชุมชน โดยมีการจัดทำ รายงาน แจ้งให้แก่พนักงานและชุมชนทราบถึงการสนับสนุนขององค์กรในชุมชนนั้น ๆ
- ✓ การพัฒนาชุมชน องค์กรแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยจัดกิจกรรมในการพัฒนาชุมชน เช่น การรักษาความสะอาดภายในชุมชน จัดให้มีกิจกรรมแจกทุนการศึกษา เพื่อเพิ่มระดับการศึกษาของคนในชุมชน การเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาสาธารณสุข รวมถึงการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการเพื่อปรับปรุงให้ชุมชนมีสภาพที่ดีขึ้นอีกด้วย

#### 4.3.3 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดย กำหนดทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการ กำหนดวิธีการที่องค์กรจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และเข้าใจในคู่แข่งว่ามีความแตกต่างกับองค์กรในด้านใดบ้าง รวมถึงมีความสามารถในการคาดเดา วางแผน วิเคราะห์ และสามารถนำองค์กรไปในทิศทางที่มุ่งหวังในอนาคตได้
- ✓ กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรได้กำหนดแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็น 2 แบบ คือ การพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - การพัฒนากลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องวิเคราะห์จากมุมมอง ขององค์กร อุตสาหกรรม หรือตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทางใน

การตัดสินใจ รวมถึงการ คาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในอนาคตได้อีกด้วย

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรได้กำหนดแนวทางการวางแผน แผนงานที่จะปฏิบัติ โดยมีการกำหนดทดสอบวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งนำการปฏิบัติ การ และผลการดำเนินงานที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแผนของหน่วยงาน

#### 4.3.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ เอกสารมีความพร้อมใช้งานต่อเหตุการณ์ ทั้งเอกสารของพนักงาน และลูกค้า ข้อมูลสารสนเทศนั้นมีคุณลักษณะตามที่ผู้ใช้คาดหวัง เช่น มีความแม่นยำ เชื่อถือได้ รวมถึงมีการจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ เช่น นำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วและทันสมัย ฯลฯ
- ✓ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการในการรวบรวม นำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการขององค์กร วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร โดยพิจารณาจากขอบเขตและประสิทธิผลของระบบผลการดำเนินการที่นำมาใช้ โดยระบบผลการดำเนินการที่นำมาใช้ต้องมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร
- ✓ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์ การเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรกับคู่แข่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับเป็นเลิศ ( Benchmark) จะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการขององค์กรระดับโลก และองค์กรสามารถนำผลที่ได้มาตรวจประเมินผลการดำเนินการและความก้าวหน้าเทียบกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมถึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องทำการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่นำมาใช้นั้นจะต้องมีเกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกองค์กรที่จะนำมาเปรียบเทียบกับทั้งจากภายนอกและภายในอุตสาหกรรมและตลาดเดียวกันอย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง มีเหตุมีผล มีความสอดคล้องกับการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อใช้สนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินงานและการปฏิบัติการ . ช่วยในการตัดสินใจ ในการประเมินแนวโน้ม คาดการณ์อนาคตขององค์กรอีกด้วย

#### 4.3.5 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

ความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด องค์กรมีวิธีการทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ และใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างต่อเนื่อง อาจจะได้โดยการสอบถามพูดคุยกับลูกค้า ทำการสำรวจความต้องการของตลาด และดูแนวโน้มตลาดและคู่แข่งกันว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร ทำประวัติลูกค้า เพื่อทราบลักษณะความต้องการและแนวโน้มความต้องการในอนาคต
- ✓ ความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า ไปใช้ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริการ และการบริหารธุรกิจองค์กร องค์กรสามารถรับ ข้อมูลสารสนเทศ โดยผ่านทางข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า โดยนำข้อมูลที่ได้ไปหาข้อปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล
- ✓ ความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรสามารถวัดความพึงพอใจจากลูกค้า โดยเทียบเคียงกับคู่แข่งในตลาด ซึ่งข้อมูลด้านนี้อาจจะทำโดยการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยให้บริษัทสำรวจทำการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า และรายงานผล องค์กรจะได้นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในระยะยาวและต่อเนื่อง

#### 4.3.6 การปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน องค์กรได้ออกแบบการจัดการ ความรับผิดชอบหน้าที่ กระบวนการบริหารค่าตอบแทน วิธีการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารในองค์กร ฯลฯ มีความสอดคล้องกับองค์กรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีสภาพแวดล้อมและสุขอนามัยที่ดีในการทำงาน
- ✓ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เป็นการจัดการกระบวนการผลิตทั้งหมด รวมถึง 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 พนักงานทุกคนคือผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ✓ การบริหารจัดการรายวัน การบริหารจัดการงานภายในองค์กรในแต่ละวันให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการรายวัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานประจำวันของทุกหน่วยงาน ซึ่งถ้าการดำเนินการในแต่ละวันสำเร็จลุล่วงโดยไม่มีปัญหา ภาพรวมของการดำเนินการขององค์กร ย่อมประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน



#### 4.3.7 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

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

ปัญหา ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวหน้าและพนักงานทำงานด้วยความผาสุก

#### 4.3.8 ระบบการจัดการคุณภาพ

ระบบการจัดการคุณภาพ ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ระบบการประกันคุณภาพ องค์กรจะมีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบของคุณภาพ โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณาต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะยาว ผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งการมีระบบการประกันคุณภาพจะสามารถทำให้ลูกค้าแน่ใจได้ว่า องค์กรได้ตอบสนองสินค้าและบริการได้ตามที่ลูกค้าต้องการ
- ✓ การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ การบริหารคุณภาพภายในองค์กรคือการกระจายนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและผลิตภัณฑ์ไปเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบ องค์กรจะดำเนินกิจกรรมในระดับการทำงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน โดยสอดคล้องต่อทิศทางขององค์กรและความต้องการของลูกค้า เมื่อได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวังแล้ว ขบวนการต่อไปคือการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า (Delivery) นอกจากจะต้องพิจารณาถึงกระบวนการผลิตหรือบริการให้ได้คุณภาพแล้ว การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าทันเวลาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าอีกด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านนี้ องค์กรจึงต้องพัฒนาระบวนการทางธุรกิจด้านนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น ระบบJust-In-time, การว่าจ้างผู้ส่งมอบจากภายนอกมาดำเนินการแทน, การส่งผ่านข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- ✓ ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง) Total Quality Management (TQM) หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นหลักที่ใช้ในการจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กร เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้มากขึ้น โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าที่ขายภายในประเทศ ให้สามารถส่งขายตลาดต่างประเทศได้ แรกเริ่มองค์กรจะต้องเข้าใจถึงปัญหาก่อนว่าเหตุใดสินค้าหรือบริการยังไม่เป็นที่ยอมรับหรือพึงพอใจในต่างประเทศ เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ก็จะกำหนดเป้าหมายโดยมีความร่วมมือของคนทั้งองค์กรในการพัฒนาและประเมินผล, นำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาพัฒนาใช้ และนำมาขยายผลในการทำงานประจำวัน ซึ่งผลที่ได้จากการนำระบบ TQM มาใช้นี้ ก็สามารถพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ

บริการให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดียิ่งอีกด้วย

#### 4.3.9 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ผลลัพธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วยเกณฑ์ย่อยดังต่อไปนี้

- ✓ ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ ในกระบวนการดำเนินงานของสินค้าและผลิตภัณฑ์บางชนิด องค์กรอาจจะใช้บริการจากผู้ส่งมอบในบางขั้นตอน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบเป็นของที่มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ และส่งมอบได้ตรงเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานส่งสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าขององค์กรได้ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน
- ✓ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้วัดจากองค์กร ได้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ โดยองค์กรจะประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคต ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม ซึ่งแสดงโดยข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความภักดีของลูกค้า ( การรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้) การที่ลูกค้ากล่าวถึง และคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในสายลูกค้า
- ✓ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ในมุมมองของลูกค้า องค์กรได้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้า ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ มีการได้รับการชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอื่น ๆ ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นตัววัดมุมมองและการตัดสินใจของลูกค้าที่มีผลต่อการซื้อและการมีความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต
- ✓ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลการดำเนินงานขององค์กรจะแสดงออกมาในรูปแบบของกำไรหรือขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น ผลตอบแทนทางการเงินแก่พนักงาน การขึ้นเงินเดือน โบนัส ส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ ซึ่งผลการดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นตัวแสดงภาพรวมของธุรกิจ ความสำเร็จขององค์กร และความท้าทายของการขยายธุรกิจในอนาคตอีกด้วย
- ✓ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ของทรัพยากรบุคคล สร้างสรรค์องค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าอยู่ เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน พนักงานมีความพึงพอใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ได้รับ สามารถวัดได้จากอัตราของการหยุดงาน การเข้าออกงาน ขอร้องทุกข์มีจำนวนลดลง และมีจำนวนไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับ

องค์กรอื่นในระดับเดียวกัน บ่อมแสดงถึงความสำเร็จในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม

- ✓ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กร โดยสามารถพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ลดกระบวนการทำงาน หรือรอบเวลาในการทำงานลง ยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การลดต้นทุนในกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและบริการได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า เป็นต้น
- ✓ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม บำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน ด้วยการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและแสดงผลการดำเนินการด้านนี้ให้แก่สังคม เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ, จัดทำโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการศึกษา สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

เมื่อเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแต่ละเกณฑ์นั้น ได้ถูกให้ความหมายไว้อย่างชัดเจนและครบถ้วนแล้ว สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านกระบวนการดำเนินงานเพื่อมุ่งสร้างวัดคุณภาพได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มากขึ้น ก็คือ แนวทางในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพ ซึ่งจะขอกกล่าวในหัวข้อถัดไป

#### 4.4 แนวทางในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพ

เมื่อเราได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ และสร้างเกณฑ์สำหรับรางวัลคุณภาพที่ชัดเจนและครบถ้วนแล้ว บ่อมจะต้องมีแนวทางหรือเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพที่จำแนกตามเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อช่วยให้ผู้ที่สนใจได้นำไปประยุกต์ปฏิบัติกับองค์กรของตนเองได้อย่างง่ายดาย และรวดเร็วขึ้น สำหรับที่มาของแนวทางในการปฏิบัติเพื่อมุ่งสร้างวัดคุณภาพตามเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพ เพื่อปรึกษาและขอคำแนะนำในการวิเคราะห์ โดยสามารถแสดงผลได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยแต่ละหัวข้อ

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ความเป็นผู้นำองค์กร	ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินงาน เช่น PDCA , TQM, Why-Why Analysis , Root cause Analysis เป็นต้น
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์, ค่านิยม สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีภายในองค์กร สามารถดำเนินการได้โดยมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เช่น การบริหารงานแบบ บนลงล่าง ( Top-down Management) และล่างขึ้นบน (Bottom-up)
ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความรับผิดชอบต่อสังคม	มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ ให้บุคคลทั่วไปทราบ
	การพัฒนาชุมชน	มีการสนับสนุนการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง
การวางแผนกลยุทธ์	วิสัยทัศน์ขององค์กร	มีการกำหนดแผนระยะยาว แผนประจำปี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามที่ผู้นำองค์กรมุ่งหวังไว้
	กลยุทธ์ขององค์กร	-การใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์กลยุทธ์ -การจัดทำ Action Plan เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ -ใช้PDCAในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ -นำหลักBenchmark ใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน
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
	การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ	มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทางเดียวกันของข้อมูลสารสนเทศ และเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.4 แนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยแต่ละหัวข้อ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	ทำการศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด
	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า ไปดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ
	ความพึงพอใจของลูกค้า	การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
การปฏิบัติงาน	ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน	มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานภายในองค์กรเรียนรู้ และศึกษา
	กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด	ขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ มีเอกสารติดตามครบถ้วนและถูกต้อง
	ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้	นำอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการดำเนินงานมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
	ความเร็ว	สามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยนำหลัก 5S, Intranet มาใช้ เป็นต้น
	ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา	การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดหา ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การมีวัตถุดิบในการผลิตทันเวลา, มีผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น
	โครงสร้างองค์กร	องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหาร, พนักงานในองค์กรรู้บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเป็นอันดี
	การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร	พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
	การบริหารจัดการรายวัน	การตรวจสอบการดำเนินการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง เรียบร้อย ไม่เกิดปัญหา โดยนำหลัก PDCA มาใช้

ตารางที่ 4.4 แนวทางมุ่งสร้างวัฒนธรรมสำหรับเกณฑ์ย่อยแต่ละหัวข้อ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
การมุ่งเน้น ทรัพยากร บุคคล	การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล	มีระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
	การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร	สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร
	ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน	มีกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน รวมถึงการให้รางวัล การชมเชย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน
	ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้เกี่ยวข้องนั้น เกิดจากการยอมรับในการทำงานร่วมกัน เราอาจจะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง, การขอ Feedback จากบุคคลที่เราทำงานด้วย ฯลฯ มาใช้ในการประเมินผล
ระบบการ จัดการ คุณภาพ	ระบบการประกันคุณภาพ	มีระบบประกันคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าแน่ใจว่า ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ
	การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ	มีการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้อง เรียบร้อยและมีการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันเวลาโดยนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้เช่น 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.

ตารางที่ 4.4 แนวทางมุ่งสร้างวิถึคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยแต่ละหัวข้อ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ผลลัพธ์การดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ	สามารถวัดผลการดำเนินงาน โดยดูจากรายงานด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ส่งมอบ และวิธีการแก้ไขที่ผู้ส่งมอบนำมาใช้
	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้าโดยวัดจากความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ เป็นต้น
	ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าและความสัมพันธ์ต่อองค์กรในอนาคต โดยวัดจากผลตอบรับการใช้งาน, อัตราความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลสำรวจจากลูกค้า ฯลฯ
	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	ผลลัพธ์ด้านนี้ใช้เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงความท้าทายและโอกาสในตลาด พิจารณาจากรายได้ขององค์กร ผลกำไร-ขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด, อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ฯลฯ
	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	องค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาหารให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงแห่งความปลอดภัยภายในองค์กร, อัตราการหยุดงาน, อัตราการลาออกที่ลดลง เป็นต้น
	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์กรเป็นข้อมูลที่ใช้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จากการลดเวลาในการผลิต(Cycle Time), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร, เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ฯลฯ
	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	ผลลัพธ์ทางด้านนี้เป็นผลลัพธ์ที่ใช้ตรงประเมินองค์กรในเรื่องของการนำองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญคุณเป็นพลเมืองดีของชุมชน โดยสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง



## 4.5 ความหมายของแนวทางต่างๆ ในการมุ่งสร้างวัฒนธรรม

เพื่อให้บุคคลทั่วไปสามารถทำความเข้าใจ และนำแนวทางหรือเครื่องมือที่ได้กล่าวมานั้น ไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้อง เหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้ทำการอธิบายความหมายของแนวทางหรือ เครื่องมือต่างๆ ดังนี้

### 4.5.1 ความเป็นผู้นำองค์กร

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมทางด้านความเป็นผู้นำองค์กร มีดังต่อไปนี้

➤ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร ผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการ ตรวจสอบ ติดตาม ผลการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ เครื่องมือดังนี้

- ปรับปรุงกระบวนการผลการดำเนินงาน ใช้หลัก Plan-Do-Check-Act (PDCA) เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

- ปรับปรุงการบริหารคุณภาพขององค์กร ใช้หลัก Total Quality Management (TQM) มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้การบริหารคุณภาพมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

- ในการทบทวนการดำเนินงานของทีมปฏิบัติงาน ใช้หลัก Why-Why Analysis, Root cause Analysis เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง แล้วดำเนินการแก้ไขไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ขึ้นอีก

- มีการกำหนดการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ทั้งการทบทวนการบริหารงานประจำวัน, การทบทวนระดับฝ่ายเป็นราย เดือน, การทบทวนแผนกลยุทธ์ทุก ๆ 6 เดือน เป็นต้น

➤ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์, ค่านิยม สร้างบรรยากาศและ ความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีภายในองค์กร สามารถดำเนินการโดยมี การสื่อสารที่มีประสิทธิผลภายในองค์กร เช่น การShare Vision of Management Team, การส่งเสริมให้มีการบริหารงานแบบ บนลงล่าง (Top-down Management) และ ล่างขึ้นบน (Bottom-up) ซึ่งเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรได้เป็น อย่างดี

#### 4.5.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีดังต่อไปนี้

- ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำมีการบริหารจัดการด้านจริยธรรมที่ดี มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เช่น การปฏิบัติตามกฎหมาย, มาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- การพัฒนาชุมชน มีการสนับสนุนการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง สนับสนุนกิจกรรมชุมชน, ส่งเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีในชุมชน เช่น แจกทุนการศึกษา, บริจาคเงินเพื่อสร้างห้องสมุดชุมชน เป็นต้น

#### 4.5.3 การวางแผนกลยุทธ์

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพทางการวางแผนกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

- วิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำองค์กร เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร กำหนดทิศทางและอนาคตขององค์กร ผ่านแผนเชิงกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดออกมาในรูปแบบของแผนการระยะยาว แผนการดำเนินงานรายปีนั่นเอง
- กลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจะวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำแผนกลยุทธ์ 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 เพื่อความคืบหน้าของแผนการดำเนินงาน และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

-นำหลัก Benchmark ใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง

#### 4.5.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพทางด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ มีดังต่อไปนี้

- การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ มีการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานที่กระฉับและฉับไวภายในองค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ออนไลน์ , มีการจัดการด้านความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลโดย การใช้พาสเวิร์ดส่วนบุคคล เป็นต้น
- การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร การนำหลัก Why-Why Analysis และ Root cause Analysis มาวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร เพื่อหาสาเหตุและปัญหารวมถึงแนวทางแก้ไขในอนาคตอีกด้วย
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์ การทำ Performance Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งและเปรียบเทียบภายในองค์กรเองในเรื่องต่าง ๆ เพื่อทราบถึงขีดระดับความสามารถขององค์กร ในปัจจุบันและแนวทางในการปรับปรุงต่อไปในอนาคต
- การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน และมีความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน โดยมีการใช้ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการขององค์กรได้ครอบคลุมในองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงาน จะทำให้การวิเคราะห์ผลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้น

#### 4.5.5 ความสัมพันธ์กับลูกค้า

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพทางด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ได้แก่

- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ทำการศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด อย่างเป็นระบบและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทั่วถึงที่สามารถทำได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าแต่ละราย เป็นประวัติ ความต้องการ ปริมาณการสั่งซื้อ คำสั่งพิเศษ ฯลฯ เพื่อทำการหาความต้องการในอนาคตพร้อมทั้งปรับปรุงลักษณะการให้บริการขององค์กรของเราไปอย่างต่อเนื่อง
- ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีการเข้าพบลูกค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับฟัง เรียนรู้ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด องค์กรได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์และวางแผน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทำได้หลายวิธีเช่น สัมภาษณ์ลูกค้าเบื้องต้นจากลูกค้า, การเยี่ยมชมลูกค้า, จัดประชุมสัมมนาประจำปี เป็นต้น
- ความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและลดความไม่พึงพอใจลงได้ โดยสร้างความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง จัดสรรกระบวนการลดความ

ไม่พึงพอใจลง เช่น ถ้าลูกค้าต้องการสินค้าด่วน เราก็สามารถส่งสินค้าให้ได้ในเวลาที่กำหนด, ถ้าลูกค้าพบปัญหา องค์กร ได้จัดส่งทีมเทคนิคเข้าไปแก้ปัญหาได้ทันที, ถ้าลูกค้ามีปัญหาระบบสินค้าคงคลัง องค์กรอาจจะนำระบบ Just In Time มาช่วยแก้ปัญหาได้ ฯลฯ เนื่องจากความต้องการของลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ย่อมสามารถรักษาให้ลูกค้าเป็นลูกค้าขององค์กรได้อย่างยาวนาน

#### 4.5.6 การปฏิบัติงาน

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวิสัยทัศน์ทางด้านการปฏิบัติงานได้แก่

- ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน ในแต่ละองค์กรมีระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงานที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่และสายงาน สิ่งหนึ่งที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดีคือ การได้รับคำอธิบาย 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 และแม่นยำมาใช้ในเชิงตรวจสอบเครื่องมือ, การนำระบบเซ็นเซอร์เป็นตัววัดและควบคุมความร้อนของบางกระบวนการดำเนินงาน, การนำระบบการแยกกากกำจัดขยะมาใช้เพื่อลดปริมาณขยะของเสีย ฯลฯ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ สามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็วและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

- ความเร็ว องค์กรสามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยจัดกิจกรรมการลดเวลาในกระบวนการผลิตและกระบวนการสนับสนุน เช่น การนำกิจกรรม 5 ส มาดำเนินการ ทำให้ลดเวลาในการทำงานลง, ปรับปรุงกระบวนการในการจัดซื้อผลิตภัณฑ์จาก 5 วันเหลือ 3 วัน โดยนำระบบอินทราเน็ตมาใช้ เป็นต้น
- ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา ผู้จัดหาคือผู้ที่สนับสนุนให้กระบวนการหลักในการดำเนินการขององค์กรดำเนินการไปด้วยดี ถูกต้อง ครบถ้วน ตามกำหนดเวลา การดำเนินการขององค์กร อาจจะสะดุดหรือถูกรบกวนได้ หากขาดการสนับสนุนจากผู้จัดหาที่มีประสิทธิภาพ เช่น การผลิตอาจจะหยุดชะงักถ้าผู้จัดหาส่งของให้ไม่ทันเวลา, ผู้จัดหาจัดคนปฏิบัติงานได้ไม่พอเพียง ฯลฯ ดังนั้น เราจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดหา โดยมีการจัดการพบปะพูดคุยความต้องการของเรา การเปลี่ยนแปลงแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ให้ผู้จัดหารับทราบ ในบางครั้ง ผู้จัดหา จะเป็นผู้เสนอแนะแนวทางหรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ด้วย
- โครงสร้างองค์กร องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหาร, พนักงาน ในองค์กรรับรู้บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเป็นอย่างดี และดำเนินงานตาม บทบาท หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็จะช่วยให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้
- การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยทุกคนในองค์กรทำงานด้วยความเต็มใจและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ด้วยความรู้และทักษะที่มี ทำให้ได้ผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งองค์กรอาจจะประกาศภารกิจขององค์กรในรูปแบบของการประชาสัมพันธ์, การกำหนดในแผนการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น
- การบริหารจัดการรายวัน การบริหารจัดการรายวัน เป็นการทบทวนการบริหารการจัดการ ในระดับหัวหน้างาน ซึ่งได้มีการกำหนดการปฏิบัติงานเป็นประจำตามสายบังคับบัญชา และการดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามสายงาน ซึ่งการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานการนำ Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาปฏิบัติ

#### 4.5.7 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพทางการปฏิบัติงานได้แก่

- การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปนั้นมักจะมีผลสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรมุ่งเน้นด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร องค์กรก็จะจัดให้มีแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกคน, ถ้าองค์กรมีการขยายตัว องค์กรก็จะมีแผนการรับพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น ในด้านการประเมินทรัพยากรบุคคล มีการกำหนดเกณฑ์ประเมินความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่า พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติงานเพียงพอหรือไม่ หากพบว่าพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ ก็จะจัดดำเนินการอบรมเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ซึ่งเกณฑ์การประเมินความรู้นี้ จะเชื่อมโยงไปถึงการให้ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอีกด้วย
- การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร มีการสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีระบบการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า การฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ ทั้งต่อตัวพนักงานและต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เช่น คะแนนเฉลี่ยของผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในเกณฑ์ดี, ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรที่จัดขึ้น เป็นต้น
- ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เช่น การส่งเสริมกิจกรรมทางพุทธศาสนา อาทิ การทำบุญตักบาตรในทุก ๆ วันพระ, การทำบุญทอดผ้าป่าตามเทศกาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้รางวัล การชมเชย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงานอีกด้วย
- ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้เกี่ยวข้องนั้น เกิดจากการยอมรับในการทำงานร่วมกัน เราอาจจะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศาที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง, การขอ Feedback จากบุคคลที่เราทำงานด้วย ฯลฯ ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะทำให้พนักงานทราบถึงความสัมพันธ์ต่อบุคคลหลายๆ ฝ่ายที่เราเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งพนักงานสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนา และปรับปรุงการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้ดียิ่งขึ้นได้ต่อไป

#### 4.5.8 ระบบการจัดการคุณภาพ

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัฒนธรรมทางด้านการปฏิบัติงานได้แก่

- ระบบการประกันคุณภาพ การประกันคุณภาพเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการผลิตทั้งหมดได้ อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าที่ตรงกับความต้องการ โดยเครื่องมือที่นิยมในการประกันคุณภาพได้แก่ PDCA, การประเมิน (Audit) ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้ลดจำนวนของเสียในการผลิต, จำนวนสินค้าที่บกพร่องน้อยลง, จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง ฯลฯ เป็นต้น
- การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ การบริหารคุณภาพเป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านคุณภาพที่สอดคล้องต่อทิศทางองค์กรและความต้องการของลูกค้า โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารคุณภาพได้แก่ Flow charts, Cause and Effect Diagram, Control Chart, Scatter Diagram, Six Sigma, Poka Yoke etc. ซึ่งการใช้เครื่องมือดังกล่าวจะช่วยลดปัญหาทางด้านคุณภาพลง ไม่เพียงแค่เฉพาะการผลิตเท่านั้น แม้แต่ในสำนักงานและการบริการก็สามารถใช้เครื่องมือทางด้านคุณภาพในการปรับปรุงงานต่างๆ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพองค์กรจะต้องสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ทันเวลาอีกด้วย โดยนำเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบJust-In-time, การว่าจ้างผู้ส่งมอบจากภายนอกมาดำเนินการแทน, การส่งผ่านข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง) การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นหลักที่ใช้ในการจัดการคุณภาพคุณภาพทุกส่วนขององค์กร โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การนำเทคนิคการวิเคราะห์ FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) มาใช้ควบคุมการดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์, การมีเอกสารควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน, การวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน PM (Preventive Maintenance), การทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) etc. วิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### 4.5.9 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

แนวทางและเครื่องมือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพทางด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่

- ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ ผู้ส่งมอบจะต้องสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับองค์กรได้ตรงเวลา ผลิตภัณฑ์มีความถูกต้องแม่นยำ เอกสารการจัดซื้อ ใบเสร็จถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งวัดได้จาก จำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นมีน้อยครั้ง, โอกาสของการส่งของไม่ตรงเวลามีน้อย, การร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และสินค้าได้รับการแก้ไขภายในกำหนด ฯลฯ
- ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้า โดยวัดจากความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ และความสัมพันธ์ในระยะยาว ซึ่งสามารถดูได้จากประวัติความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาถึงความสำเร็จในอนาคตในตลาดและความยั่งยืนขององค์กร
- ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดพึงพอใจ มีการกล่าวถึงในทางที่ดี ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรในอนาคต โดยวัดผลลัพธ์ด้านนี้ได้จาก ผลตอบรับการใช้งานของผลิตภัณฑ์และบริการจากลูกค้า, อัตราความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลสำรวจจากลูกค้า ฯลฯ
- ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด องค์กรมีการตรวจประเมินผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาดเพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงความท้าทายและโอกาสในตลาด พิจารณาจากรายได้ขององค์กร ผลกำไร-ขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น ฯลฯ ตัววัดผลอีกด้านหนึ่งในมุมมองธุรกิจคือ อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด, อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ, อัตราการส่งออก เป็นต้น
- ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงแห่งความปลอดภัยภายในองค์กร, อัตราการหยุดงาน, อัตราการลาออก, จำนวนข้อร้องทุกข์ เป็นต้น
- ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นข้อมูลที่ใช้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิภาพขององค์กรได้จาก การลดเวลาในการผลิต(Cycle Time), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร, เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด, การลดจำนวนสินค้าคงคลัง, การลดต้นทุน เป็นต้น



- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ทางด้านนี้เป็นผลลัพธ์ที่ใช้ตรวจประเมินองค์กรในเรื่องของการนำองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคมบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน โดยสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ทั้งทางด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ, องค์กรได้สนับสนุนการจัดทำโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านการศึกษา สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม เช่น การแจกทุนอาหารกลางวันเด็ก, จัดกิจกรรมตรวจสอบสภาพให้คนในชุมชนฟรีปีละหนึ่งครั้ง, รณรงค์เรื่องการคัดแยกขยะ เป็นต้น

แนวทางและเครื่องมือที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการมุ่งสร้างวัดคุณภาพขององค์กร แต่สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ ความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพ เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าอันยิ่งใหญ่ขององค์กร ดังนั้น ในบทต่อไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาเปรียบเทียบกับเหล่านี้ จัดทำเป็นคู่มือในการมุ่งสร้างวัดคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความสนใจและการพัฒนาทางด้านคุณภาพต่อไป