

วิถีสู่ความเป็นเลิศ

The Way for Excellence

ดร. สุภาพนา บุญหล้า*

บทคัดย่อ

บริบทการค้ายุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงทั่วโลกไร้ขอบเขตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งมิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารและการจัดการองค์กรจึงต้องปรับตัวพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น เพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่มิตรคู่ค้า สามารถแข่งขันได้และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

จุดเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กรที่ดีที่สุดจำเป็นต้องเริ่มที่การพิจารณาประเด็นสำคัญของตนเอง ด้วยการใช้องค์ความรู้ที่ได้คุณภาพในการตรวจประเมิน

ตนเอง (Self assessment) ในที่นี้ขอนำเสนอเกณฑ์ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA : Thailand Quality Award) ของกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งพัฒนามาจากแนวทางของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นเกณฑ์มาตรฐานสากลสำหรับดำเนินการสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 เกณฑ์ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Abstract

Trade plays an important role in globalization. Trade competition has spurred rapid change around the world not only in terms of economics, politics and innovation, but also in information

technology. Administrators and have to adapt and develop themselves to realize the high for creating customer satisfaction in a competitive setting.

* อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

The best starting point in the development of an organization is self-consideration of issues important for survival by using good-quality tools for self-assessment. In this context, the criteria of the Thailand Quality Award of the Ministry of Industry, which were developed from the Malcolm Baldrige

National Quality Award, are valuable. Those criteria the following aspects : leadership, strategic planning, customer and market focus, management analysis, and knowledge management, human resources focus, process management and business results.

บทนำ

หลักการบริหารธุรกิจที่ยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการสำรวจตรวจสอบตนเอง ให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญของความอยู่รอด เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองของทุกคนในองค์กรก่อนแล้วจึงขยายผลเป็นวงกว้างออกไปสู่หน่วยงานแผนก ฝ่ายบริษัทผู้มีส่วนได้เสียและสิ่งแวดล้อมเชิงการร่วมมืออย่างบูรณาการและต่อเนื่อง

การตรวจประเมินองค์กร (The Self-Assessment) ด้วยตนเองเกณฑ์มาตรฐานของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่นิยมใช้ทั่วโลกเพื่อตรวจประเมินตนเองทั้งมิติปัจเจกบุคคล หน่วยงานทุกฝ่ายงานรวมทั้งองค์กรให้ทราบสถานะของตนเอง เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสธุรกิจ นำมาประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดโครงการแก้ไข (Correction) ปรับปรุง (Improvement) และพัฒนา (Development) ตนเองและองค์กรให้มีการเติบโตเจริญรุ่งเรืองได้อย่างยั่งยืน

บทความนี้จะขอนำเสนอประเด็นสำคัญพอสังเขป ได้แก่ บทนิยามการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง เหตุผลความจำเป็นของการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง ดังนี้

1. บทนิยามการตรวจประเมินด้วยตนเอง

การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรใช้ทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานธุรกิจของตน สามารถทำได้

โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกทำการประเมินให้ หรือการประเมินองค์กรด้วยบุคลากรภายในของตนเองก็ได้ โดยการประเมินจะทบทวนสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการประเมินการอยู่ในปัจจุบัน กำลังจะดำเนินการ หรือผลของการดำเนินงานการเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ วิธีการที่ใช้ในการประเมินอาจมีความหลากหลาย ต่างกันไปตามเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน เป้าหมายของการประเมิน ความถนัด ความคุ้นเคย วัฒนธรรมของผู้ประเมิน หรือแนวทางการรู้ที่องค์กรได้รับถ่ายทอดจากแหล่งความรู้ต่างๆ

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า หรือการประเมินโดยผู้ตรวจประเมิน เช่น การตรวจระบบการควบคุมกระบวนการ ความสะอาดปลอดภัยของผลิตภัณฑ์อาหาร การตรวจตามมาตรฐานระหว่างประเทศต่างๆ บางครั้งอาจมีวัตถุประสงค์ด้านผลประโยชน์ทางการค้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ถ้าตรวจพบว่าไม่เป็นไปตามที่กำหนดจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ ถ้าควบคุมกระบวนการได้ไม่เป็นไปตามมาตรฐานจะไม่ทำสัญญาหรือถ้าไม่ได้รับใบรับรองมาตรฐานจะไม่สามารถส่งสินค้าไปยังประเทศของลูกค้าได้ ซึ่งเมื่อมีผลประโยชน์ทางการค้ามาเกี่ยวข้อง อาจทำให้การประเมินองค์กรครั้งนั้นไม่ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง มีการตกแต่งข้อมูลหรือจัดฉากเพื่อหวังให้บรรลุผลทางการค้าได้ ทั้งที่มีการตรวจประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงได้มาก

การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) จะคล้ายกับการประชุมทบทวน

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

โดยผู้บริหารซึ่งองค์กรทั่วไปคุ้นเคยดี แต่ส่วนใหญ่การประชุมทบทวนโดยผู้บริหารมักมุ่งเน้นที่ผลประกอบการ และการแก้ไขปัญหาที่พบจากการผลิต การประชุมดังกล่าวอาจทบทวนได้ไม่ครอบคลุมประเด็นที่ควรพิจารณาทบทวนทั้งหมด โดยไม่ได้พิจารณาถึงรายละเอียดของแต่ละประเด็นอย่างจริงจังเพียงพอ และอาจไม่มีกรณีวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่นั้นเป็นสิ่งที่ดีและเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้วหรือไม่ มีสิ่งใดที่องค์กรขาดไป หรืออาจมีอยู่แต่ยังไม่สมบูรณ์

ในที่นี้ จะกล่าวถึงการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment) โดยใช้กรอบของเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศระดับโลก (World Class Excellence)

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพร่างกายของคนเราในแต่ละครั้งที่เราตรวจสุขภาพก็จะมีกรเปรียบเทียบเกณฑ์ของคนที่ดีสุขภาพดีเป็นปกติ หรือคนที่เจ็บป่วย เช่น คนที่มีสุขภาพปกติ อุณหภูมิภายในร่างกายจะอยู่ไม่เกิน 37 องศาเซลเซียส หากตรวจพบว่าอุณหภูมิภายในร่างกายของเราอยู่ช่วงปกติ เราก็ดูแลให้ยังคงความเป็นปกติต่อไป แต่หากพบว่ามากกว่าหรือน้อยกว่าเกณฑ์ปกติเป็นสัญญาณเตือนว่าเราต้องได้รับการรักษาแก้ไข ให้คืนสู่สุขภาพปกติ หรือไม่ให้ผิดปกติไม่มากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการกินยา นอนพักผ่อน ปรคบด้วยผ้าเย็น เช็ดตัวทุกชั่วโมง แล้วแต่ความรุนแรงของอาการผิดปกติที่เกิดขึ้น หรือเมื่อตรวจวัดโคเลสเตอรอล (Cholesterol) ซึ่งตามเกณฑ์ทั่วไปไม่ควรเกิน 200mg/dl แต่หากตรวจพบว่าระดับโคเลสเตอรอลสูงเกินไป เราก็จะได้รับการเตือนการแพทย์ว่าควรลดอาหารที่มีไขมันสูง ไข่แดง นม เนย กะทิ เครื่องในสัตว์ และไขมันทุกชนิด เพื่อไม่ให้ปริมาณโคเลสเตอรอลสูงขึ้นไปกว่าที่เป็นอยู่ ตลอดจนควรปฏิบัติตนอย่างไร

เพื่อไม่ให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพถึงขั้นเป็นอัมพาตหรือตายได้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติก็เช่นเดียวกับเกณฑ์ที่ใช้เทียบสำหรับการตรวจสุขภาพขององค์กรเพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเราอยู่ในระดับที่แข็งแรงที่อยู่แล้วหรือจำเป็นต้องได้รับการรักษาเยียวยาในด้านใด เนื่องจากแต่ละเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นได้มาจากหลายๆ องค์กรที่มีสุขภาพขององค์กรเป็นเลิศในระดับโลก เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดที่ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้นำไปปรับปรุงได้อย่างตรงประเด็นและถูกแนวทาง ในการตรวจสุขภาพขององค์กรนี้องค์กรอาจพบเรื่องที่ยังควรได้รับการปรับปรุงมากกว่า 1 ประเด็น ดังนั้นจึงมีการวางระบบการให้คะแนนไว้เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญในการวางแผนปรับปรุง

2. เหตุผลความจำเป็นของการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

การที่ประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างที่เป็นอย่างทุกวันนี้ และมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ ในเมื่อประเทศคู่ค้าแข่งขันคือ ประเทศจีนพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตสินค้ามาขายในตลาดโลก ด้วยความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ทั้งด้านความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรในประเทศ ต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่า และความรวดเร็วในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตให้เท่านั้น กับคู่ค้าอื่นๆ หากองค์กรทั้งด้านอุตสาหกรรมการผลิตและบริการของไทยไม่เพิ่มพูนศักยภาพของตนเองให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง ให้มีคุณภาพที่เป็นที่ต้องการของตลาด ให้มีความแปลกใหม่จูงใจผู้บริโภค ให้เกิดนวัตกรรม ที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ องค์กรเหล่านั้นไม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้

การแสวงหาโอกาสปรับปรุงเพื่อให้การปรับปรุงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทางหนึ่ง ทำได้โดยการประเมินองค์กรด้วยตนเองโดยเทียบ

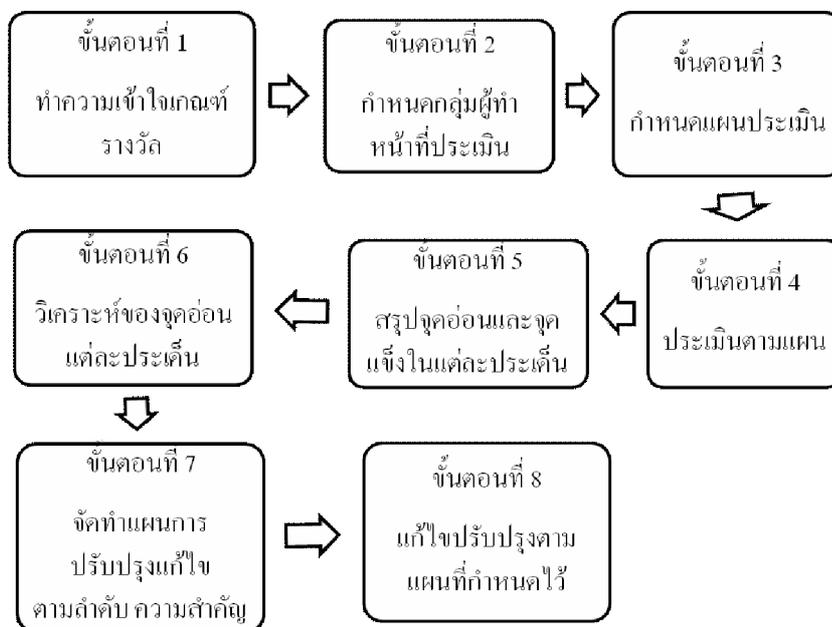
กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ทบทวนสิ่งที่ดำเนินการในด้านต่างๆ ว่าเป็นระบบที่เหมาะสมเพียงพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินการที่มุ่งหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ หากยังไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงพอ มีเรื่องใดบ้างที่ควรได้รับการปรับปรุง และควรปรับปรุงเรื่องใดก่อน เมื่อใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นสากลในการวัดผล จะช่วยให้เปรียบเทียบกันกับองค์กรอื่นได้

หลักและแนวคิดที่สำคัญของการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ต้องประเมินจากข้อมูลที่มีอยู่จริงในองค์กร ไม่ใช่จากการคาดเดา การประเมินด้วยตนเองเป็นวิธีการวัดผลที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงได้ตลอดเวลา สามารถประเมินได้บ่อยเท่าที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์แต่ละข้อ ช่วยทำให้ผู้ที่สืบค้นข้อมูลเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างกระจ่างแจ้ง

การประเมินองค์กรด้วยตนเองจะได้ประโยชน์ สรุปได้ดังนี้

1. ได้ข้อมูลจุดแข็งและจุดอ่อน หรือโอกาสในการปรับปรุงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร
2. ลูกคามีความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าและบริการขององค์กรมากขึ้น
3. พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรมากขึ้น
4. ผลประกอบการบรรลุตามเป้าหมาย
5. สังคมและชุมชนได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม
6. เมื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรถึงระดับ มีโอกาสได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
7. เป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นสามารถพัฒนาปรับปรุงตาม
8. ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สูงขึ้น

3. ขั้นตอนในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง



รูปที่ 1 ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

**ขั้นตอนที่ 1 ทำไมความเข้าใจเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ**

ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางขององค์กรควรศึกษาความหมายของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและการอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยรวมอย่างละเอียด และระบุประเด็นที่สำคัญที่องค์กรทั้งมี พึ่งกระทำตามเกณฑ์แต่ละหมวด แต่ละหัวข้อ แต่ละประเด็น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประกอบด้วย 7 หมวด แต่ละหมวดจะแบ่งเป็นหัวข้อ ซึ่งมีทั้งสิ้น 18 หัวข้อ ดังนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
- 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความ
เป็นพลเมือง

**หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic
planning)**

- 2.1 การพัฒนากลยุทธ์
- 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
(Customer and Marker Focus)**

- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
- 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึง
พอใจของลูกค้า

**หมวด 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์
(Information and Analysis)**

- 4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการของ
องค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศ

**หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
(Human Resource Focus)**

- 5.1 ระบบงาน
- 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และ
การพัฒนาพนักงาน
- 5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของ
พนักงาน

**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (Process
Management)**

- 6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ
บริการ
- 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ
- 6.3 กระบวนการสนับสนุน

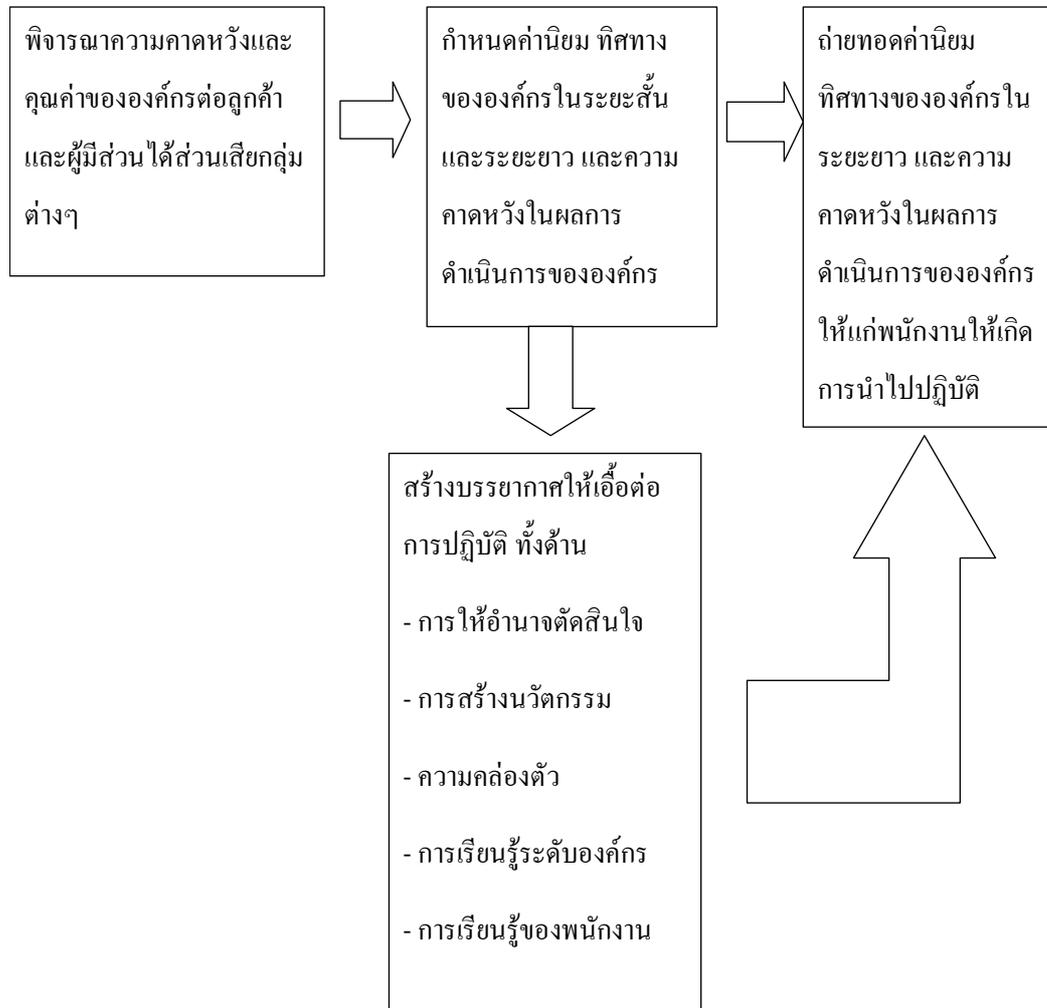
**หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business
Results)**

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

ในการศึกษารายละเอียดของเกณฑ์ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางขององค์กรควรทำความเข้าใจ ให้ตรงกันว่าในแต่ละประเด็นหมายความว่าอย่างไร ต้องพิจารณาถึงเรื่องอะไรบ้าง ต้องทำอะไรควรศึกษาทุกเกณฑ์และทุกคนเข้าใจความหมายได้ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงของระบบได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่างเช่น

เกณฑ์หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำประกอบ ข้อที่ 1.1 ระบุถึงผู้นำในองค์กร และข้อที่ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะความเป็นพลเมือง ในข้อที่ 1.1 ประกอบด้วยประเด็นย่อย 2 ประเด็น คือ การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูงและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรในการกำหนดทิศทางขององค์กรระดับสูง จะต้องมีการกำหนดค่านิยม ทิศทางขององค์กรในระยะสั้นและทิศทางขององค์กรในระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการขององค์กร โดยนำมูลของความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียส่วนต่างๆ มาพิจารณาอย่างมีความสมดุลจากนั้นถ่ายทอดให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเป็นไปตามค่านิยม และทิศทางที่กำหนดไว้ อาจแสดงได้ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง (เกณฑ์ ข้อ 1.1ก)

เมื่อจะพิจารณาความคาดหวังและคุณค่าขององค์กรต่อลูกค้า จะต้องมีการบวนการในการหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดตามข้อ 3.1 และค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการ จะสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ตามข้อ 2 เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมิน

เมื่อศึกษาความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 เกณฑ์แล้ว องค์กรควรจัดตั้งกลุ่มผู้ที่จะทำหน้าที่ในการประเมินศักยภาพขององค์กรตามเกณฑ์แต่ละข้อ โดยมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน

และผลักดันให้เกิดการประเมินที่มีประสิทธิภาพ มีผู้ประสานงานเพื่อรวบรวมข้อมูลหรือประสานงานติดต่อสมาชิกในกลุ่มการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านนั้นๆ หรือสามารถสั่งการให้เกิดการรวบรวมข้อมูลได้ และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งในด้านเวลา และอื่นๆ บางเกณฑ์อาจมีการมอบหมายให้ 1-2 คนรับผิดชอบ หรือบางคนอาจรับผิดชอบ 1-2 เกณฑ์ หรืออาจประเมินโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงท่านเดียว ทั้งนี้ แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนการประเมิน

กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินควรกำหนดแผนกันว่า จะประเมินเกณฑ์ เมื่อไรจะมีการนัดหมายเพื่อประชุม อภิปรายบ้างหรือไม่ เมื่อไร ด้วยหัวข้อใด เพื่อให้สามารถ ประมวลผลได้ทันช่วงเวลาที่ต้องการ เช่น บริษัทมีรอบ การเสนอแผนงานขออนุมัติงบประมาณประจำปีภายใน

เดือนตุลาคม แต่ละหน่วยงานต้องใช้เวลาในการจัดทำแผนงานอย่างน้อย 1 เดือน ดังนั้นต้องได้ผลสรุป จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงอย่างช้าสิ้นเดือนสิงหาคม หาก เริ่มการประเมินศักยภาพขององค์กรถึง 2 เดือน แต่หากเริ่มการประเมินเดือนสิงหาคม กลุ่มผู้ทำหน้าที่ ประเมินต้องเริ่มประเมินให้เสร็จใน 1 เดือน

ตัวอย่าง แผนการประเมิน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงแผนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1.ประเมินการดำเนินงานแต่ละ เกณฑ์	กลุ่มผู้ประเมินทุกคน	↔		
2.ประชุมอภิปรายผลการ ประเมินครั้งที่ 1	กลุ่มผู้ประเมินทุกคน	*		
3.ประชุมอภิปรายผลการ ประเมินครั้งที่ 2	กลุ่มผู้ประเมินทุกคน		*	
4.ประชุมจัดลำดับประเด็นที่ ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน	กลุ่มผู้ประเมินทุกคน		*	
5.วิเคราะห์สาเหตุและกำหนด แผนการปรับปรุง	กลุ่มผู้ประเมินทุกคน		↔	
6. เสนอแผนเพื่อการอนุมัติ	ผู้ได้รับมอบหมาย			↔

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินตามแผน

ผู้ประเมินแต่ละคนรวบรวมข้อมูลในประเด็น ที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยทบทวนเทียบกับเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้ศึกษา ประเมินว่าศักยภาพ

ขององค์กรในประเด็นนั้นๆ ควรได้รับคะแนนเท่าใด โดยอาศัยแนวทางการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เช่น

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร ก. การกำหนดทิศทางขององค์กรผู้นำระดับสูง

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดทิศทางองค์กรระยะสั้น			✓		
2. การกำหนดทิศทางองค์กรระยะยาว			✓		
3. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้				✓	
4. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับองค์กร			✓		
5. การสื่อสารของวัฒนธรรมให้เกิดการยอมรับและเกิดผลทางปฏิบัติทั้งองค์กร				✓	
6. การสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร		✓			
7. การชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานของธุรกิจให้ทราบทั่วทั้งองค์กร				✓	
8. การทำธุรกิจที่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ประชาชน)				✓	
9. การสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรแสวงหาความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา				✓	
10. การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังพนักงานทุกระดับ				✓	
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 ก					2.1

หมายเหตุ : คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 มาจากคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทารด้วยจำนวนประเด็นจำนวน
ประเด็นในข้อนี้ = $(3+3+2+2+2+1+2+2+2+2) = 2.1$

1.2 ภาวะผู้นำองค์กร ข. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลงานประจำปี			✓		
2. ความสามารถในการประเมินผลความก้าวหน้าของแผนระยะสั้นและระยะยาว			✓		
3. การนำผลการทบทวนไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร		✓			
4. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร		✓			
5. การนำผลการทบทวนไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไข		✓			
6. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบงาน	✓				
7. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของตัวผู้นำองค์กรทุกระดับ		✓			
8. การสื่อสารผลทบทวนให้กับทุกคนในองค์กร			✓		
9. การสื่อสารผลการทบทวนที่เกี่ยวข้องไปยังผู้ส่งมอบและผู้ค้า	✓				
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 ข.					2.1

หมายเหตุ : คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 ข. มาจากคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็น ทารด้วยจำนวนประเด็นจำนวน ประเด็นในข้อนั้น = $(3+3+2+2+1+2+2+3+1) = 2.1$

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับ 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร

$$(1.1 ก. + 1.1 ข.) / 2 = (2.1 + 2.1) / 2 = 2.1$$

ผู้ประเมินพิจารณาเกณฑ์ประเมินแต่ละข้อตามแนวทาง

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่มีการวางแผน และไม่มีการปฏิบัติเลย

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เริ่มการวางแผนดำเนินการและแทบจะยังไม่มีการ นำไปปฏิบัติ

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีแผนงานที่ชัดเจน และเริ่มดำเนินการในบางส่วนขององค์กร

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการเกือบทั้งองค์กร

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและดำเนินการทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

คำว่า “วางแผน” ในที่นี้หมายถึงการวางกรอบแนวทาง ระบบ หรือเขียนเป็นระเบียบ วิธีปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เกณฑ์ประเมินข้อที่ 1 การกำหนดทิศทางองค์กรระยะสั้น

1. ถ้าไม่มีการระบุใดๆ เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางระยะสั้น ว่าใครจะทำอะไรเพื่อให้ได้มาซึ่งทิศทางระยะสั้น และเมื่อไร โดยอาจมีทิศทางระยะสั้นที่ระบุไว้ แต่ไม่มีเหตุใดจึงได้เป็นทิศทางระยะสั้นอย่าง ที่ระบุไว้ จะได้ 1 คะแนน

2. ถ้ามีการกำหนดไว้ว่าจะประชุมผู้อำนวยการทุกฝ่ายร่วมกับกรรมการผู้จัดการทุกเดือน เมษายน และเดือนกันยายนของทุกปีเพื่อกำหนดทิศทางระยะสั้น และมีการกำหนดทิศทางระยะสั้นออกมาแล้ว แต่ไม่มีปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ใน การกำหนดเป็นทิศทางระยะสั้นดังกล่าว จะได้ 2 คะแนน

3. ถ้ามีการกำหนดไว้ว่าจะประชุมผู้อำนวยการทุกฝ่ายร่วมกับกรรมการผู้จัดการทุกเดือน เมษายน และเดือนกันยายนของทุกปี โดยพิจารณาข้อมูลจากทิศทางระยะยาวขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและชุมชน มีการระบุถึงวิธีการที่ชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ต้องการเหล่านี้มาใช้เพื่อกำหนดเป็นทิศทางระยะสั้นอย่างไร สอดคล้องกับทิศทางระยะยาว แต่วิธีการที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติบ้างเพียงบางส่วน (เป็นส่วนใหญ่ที่ไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด) เช่น ข้อมูลที่รวบรวมมาจากบางส่วนที่กำหนดว่าจะนำมาพิจารณา แต่กลับไม่ได้รวบรวมไว้หรือไม่ได้นำมาใช้ประกอบการพิจารณา สิ่งที่ต้องทำทุกฝ่ายแต่มีการทำเพียงบางฝ่าย ทำบางช่วงเวลา ไม่สม่ำเสมอ หรือปฏิบัติตามระบบอย่างไม่มีประสิทธิผล จะได้ 3 คะแนน

4. ถ้ามีการกำหนดไว้ว่าจะประชุมผู้อำนวยการทุกฝ่ายร่วมกับกรรมการผู้จัดการทุกเดือน เมษายน และเดือนกันยายนของทุกปี โดยพิจารณาข้อมูลจากทิศทางระยะยาวขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และระบุวิธีที่ชัดเจนว่าจะนำข้อมูลที่ต้องการเหล่านี้มาใช้เพื่อกำหนดเป็นทิศทางระยะสั้นอย่างไรให้สอดคล้องกับทิศทางระยะยาว และวิธีการที่กำหนดไว้มีการปฏิบัติทั่วถึง หรือเกือบทั่วทั้งองค์กร จะได้ 4 คะแนน

5. ถ้าทำได้ด้อยข้อ 4 และมีการประสานความเปลี่ยนแปลง มีการนำข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มาใช้ในการกำหนดทิศทางระยะสั้น เช่น เมื่อมีการประสานงานโดยรอบเดือนร้อนเรื่องน้ำเสียในคลองสาธารณะ มีกลิ่นเหม็น องค์กรอาจทบทวนทิศทางระยะสั้นที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน และปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความกังวลใจของชุมชน เพื่อให้ชุมชนมั่นใจว่าองค์กร ไม่ใช่ผู้หนึ่งที่เกิดน้ำเสีย นั้น นั่นคือการมีกระบวนการที่กำหนดและทบทวนทิศทางระยะสั้นชัดเจน กำหนดทิศทางระยะสั้นตามกระบวนการอย่างครบถ้วน ทั่วถึง สม่่าเสมอ โดยกระบวนการดังกล่าวเอื้อให้มีการปรับเปลี่ยนคล่องตัวตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยน จะได้ 5 คะแนน

บางครั้ง องค์กรมีการมอบหมายให้หลายคน ประเมินประเด็นเดียวกันแล้วนำคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบ หากมีการให้คะแนนที่แตกต่างกัน ควรให้มีการอภิปรายกันว่า เหตุผลหรือข้อมูลอะไรที่ทำให้คะแนนเป็นไปตามนั้น และร่วมกันหาข้อสรุปว่า ประเด็นนี้สมควรเป็นคะแนนเท่าไร การสรุปคะแนนร่วมกันควรเป็นไปด้วยเหตุผลและหลักฐาน ไม่ใช่การตกลงยินยอมกันเพราะความเหนื่อยล้า หรือเฉลี่ย

คะแนนออกมาโดยไม่มี การชี้แจงเหตุผลและแสดงหลักฐาน

ดังนั้น ในการอภิปรายควรควบคุมให้อภิปรายกันถึงหัวข้อเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ไม่ใช่การอภิปรายถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ การอ้างอิงไปที่แต่ละหัวข้อของเกณฑ์จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ได้รับการแลกเปลี่ยนและการยอมรับของผู้บริหาร จะยังไม่มี การกำหนดทางแก้ไข และไม่มีการตัดสินถูกในขั้นตอนนี้ จากนั้นสรุปลงมติเห็นชอบลงคะแนนในหัวข้อนั้น และบันทึกจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จากการประชุม ที่ผู้บริหารจะปิดการอภิปรายต่อเมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุง และมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

คะแนนที่ได้รับจากแต่ละข้อไม่สำคัญเท่ากับการได้ทบทวนถึงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไป และได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจดำเนินการใดๆ ในวาระต่อไป

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตัวเอง ได้แก่

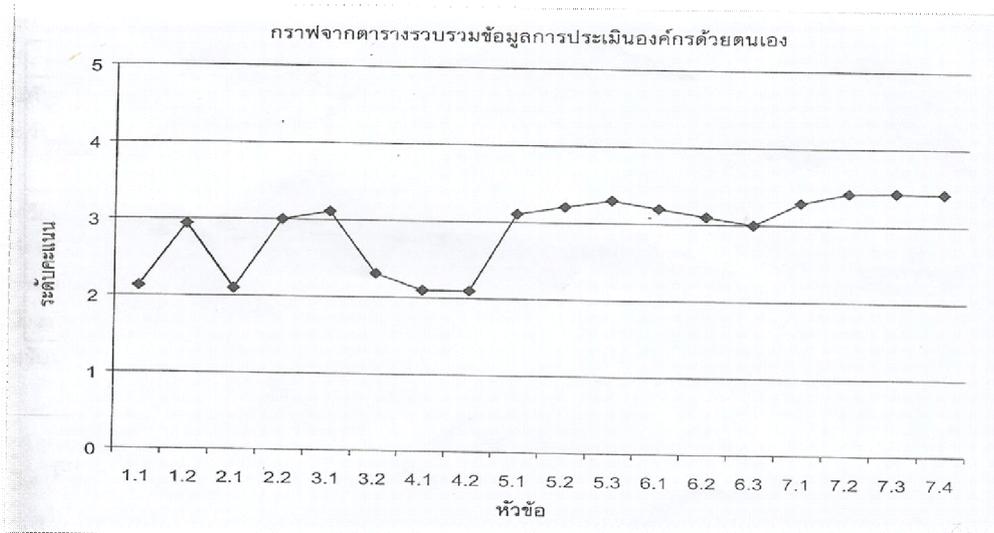
1. ประเมินสิ่งที่องค์กรได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้ว (อดีตจนถึงปัจจุบัน ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร) ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรตั้งใจจะทำในอนาคต
 2. ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็นจุดแข็ง หรือมีโอกาสปรับปรุงเรื่องอะไร แต่จะยังไม่มีการระบุถึงวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้
 3. ไม่มีการกล่าวโทษกันว่า เพราะใครทำ หรือไม่ทำอะไร จึงทำให้องค์กรขาดสิ่งนั้นๆ หรือได้คะแนนน้อย
 4. ทุกคนมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินตรงกัน ไม่เบี่ยงเบน
 5. อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวดครั้งละหัวข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความล้าเกินไป และทำให้การ ประเมินอย่างทำให้ผ่าน ๆ ไป โดยไม่รายละเอียดและไม่เกิดประโยชน์
- เมื่อดำเนินการประเมินครบทุกหัวข้อแล้วให้นำคะแนนเฉลี่ยในทุกหัวข้อมาสรุปในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ตัวอย่างแสดงดังรูป

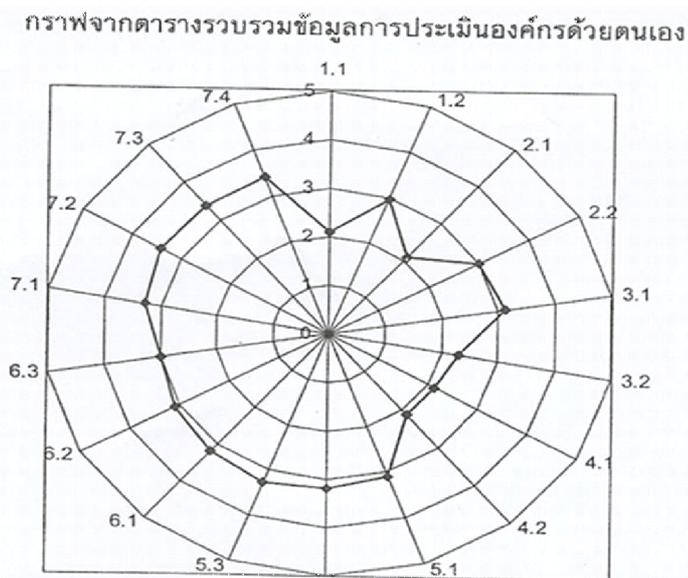
เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
หมวดที่ 1		2.1			
1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร					
1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง			3		
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์		2.1			
2.1 การพัฒนากลยุทธ์					
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ			3		
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด			3.1		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด					
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า		2.3			
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์		2.1			
4.1 การวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร					
4.2 การจัดการสารสนเทศ			3.1		
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล			3.2		
5.1 ระบบงาน					
5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน			3.3		
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน			3.2		
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ			3.1		
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ					
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ			3		
6.3 กระบวนการสนับสนุน			3.3		
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ			3.4		
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า					
7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด			3.4		
7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล					
7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร			3.4		

เมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้วสามารถนำคะแนนมาสร้างเป็นกราฟได้ 2 ลักษณะ คือ

1. กราฟเส้น ซึ่งแสดงคะแนนที่ได้ในแต่ละหัวข้อ



2. กราฟเรดาร์



ขั้นตอนที่ 5 สรุปจุดอ่อนและจุดแข็งในแต่ละประเด็น

ภายหลังจากได้คะแนนสรุปของแต่ละข้อ และสรุปว่าประเด็นใดเป็นจุดอ่อนหรือโอกาสในการ

ปรับปรุงขององค์กร และประเด็นใดเป็นจุดแข็งที่ควรดึงมาเสริมความเข้มแข็งขององค์กร เช่น

จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> มีระเบียบปฏิบัติในการกำหนดทิศทางระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียครบทุกด้าน มีระบบรองรับไว้ว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะปรับกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อรับสถานการณ์อย่างไร 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้าคู่แข่ง และชุมชนมาใช้ในการกำหนดทิศทางระยะสั้นและระยะยาว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจเข้ามา ไม่ได้มีการนำระบบที่ระบุไว้ไปใช้งาน เช่น เมื่อช่างฝีมือของบริษัทรวมตัวกันลาออกไปทำงานอิสระ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์สาเหตุของจุดอ่อนแต่ละประเด็น

วิเคราะห์สาเหตุของจุดอ่อนแต่ละประเด็นว่าเนื่องจากอะไร เช่น การไม่มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้า คู่แข่ง และชุมชนมาใช้ในการกำหนดทิศทางระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากสาเหตุอะไรได้บ้าง เมื่อระดมสมองร่วมกับผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องและได้สาเหตุของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้า คู่แข่ง ชุมชนแล้ว ควรระบุสาเหตุทั้งหมดไว้ แล้วตรวจสอบว่าประเด็นใดสมควรได้รับการแก้ไขก่อน โดยอาจใช้เกณฑ์ความยากง่ายในการปรับปรุงหรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ คือ หากไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบในเชิงลบมาก หากแก้ไขได้แล้วจะส่งผลดีเป็นอย่างมาก เช่น

เกี่ยวข้องและได้สาเหตุของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้า คู่แข่ง ชุมชนแล้ว ควรระบุสาเหตุทั้งหมดไว้ แล้วตรวจสอบว่าประเด็นใดสมควรได้รับการแก้ไขก่อน โดยอาจใช้เกณฑ์ความยากง่ายในการปรับปรุงหรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ คือ หากไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบในเชิงลบมาก หากแก้ไขได้แล้วจะส่งผลดีเป็นอย่างมาก เช่น

1. ปรับปรุงง่าย/ผลกระทบน้อย

2. ปรับปรุงง่าย/ผลกระทบมาก

- ไม่มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้าและคู่แข่ง
- ไม่มีการรวบรวมข้อมูลจากชุมชน

2. ปรับปรุงยาก/ผลกระทบน้อย

4. ปรับปรุงยาก/ผลกระทบมาก

- ขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ

เมื่อพิจารณาจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่หรือปัจจัยที่แวดล้อมแล้ว องค์กรไม่สามารถแก้ไขทุกประเด็นและทุกสาเหตุของปัญหาหรือปรับปรุงทุกโอกาสที่เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ องค์กรอาจเลือกสิ่งที่จะ

ปรับปรุงง่ายแต่ให้ผลกระทบมาดำเนินการก่อนในอันดับแรก แล้วจึงดำเนินการกับประเด็นที่เหลือในโอกาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 จัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขตามลำดับความสำคัญ

จัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขตามลำดับความสำคัญและเวลาที่เหมาะสม โดยแผนปรับปรุงแก้ไขที่จัดทำขึ้นควรตรงตามสาเหตุของปัญหา มีการกำหนดวัดและเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจนพิจารณาถึงลำดับขั้นตอนที่สมเหตุสมผลกับสภาพปัญหา ปัจจัยสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ทั้งด้านกำลังคนในแต่ละหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เวลาที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนสอดคล้องกับความเร็วด่วนในการแก้ไขข้ออุปสรรคที่ต้องนำมาใช้เพื่อปรับปรุงงาน สถานที่ ตลอดจนงบประมาณที่สามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุง

จุดที่ควรคำนึงถึงประการหนึ่งคือ เมื่อมีการกระจายงานไปยังผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำแผนงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มแล้ว ควรมีการนำแผนทั้งหมดมาประชุมร่วมกันเพื่อปรับแผนให้ประสานกัน เนื่องจากเมื่อกำหนดขั้นตอนในแผนงานออกมาโดยแต่ละคนหรือกลุ่มแล้ว อาจมีความต้องการต้องใช้กลุ่มคนที่รับผิดชอบงานกลุ่มเดียวกันในบางประเด็น เช่น ใช้หน่วยงานซ่อมบำรุงในการปรับปรุงสถานที่ในแผนที่ 1 และแผนที่ 2 ซึ่งไม่สามารถกระจายคนเพื่อทำงานได้ ในช่วงเวลาที่ต้องการได้พร้อมกันหรือมีการออกแบบและระบบงานที่จะปรับปรุงขัดแย้งกัน หรือมีงานบางส่วนที่สามารถปรับปรุงเพียงครั้งเดียวแต่ให้ผลการแก้ไขได้หลายปัญหา

ตัวอย่าง แผนปรับปรุงจากการประเมินองค์กรด้วยตัวเอง ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2

บริษัทก้าวหน้า จำกัด

แผนปรับปรุงจากการประเมินองค์กรด้วยตัวเอง

ประเด็นปรับปรุงเรื่อง : การปรับปรุงฐานข้อมูลปัจจุบัน

เป้าหมาย : มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางระยะสั้นและระยะยาว

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ : มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสำหรับกระบวนการวางแผนในเดือนมีนาคม 2553

ลำดับที่	กิจกรรม	ระยะเวลา		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบหลัก
		ดำเนินการ	ดำเนินการ		
		เริ่มต้น	สิ้นสุด		
1.	ศึกษาฐานข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ต.ค. 52	พ.ย. 52	-	ฝ่ายเทคโนโลยี
2.	เก็บข้อมูลลูกค้า	ต.ค. 52	ม.ค. 53	20,000	ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์
3.	เก็บข้อมูลคู่แข่ง	ต.ค. 52	มี.ค. 52	40,000	ฝ่ายตลาด
4.	สำรวจความต้องการของชุมชน	ธ.ค. 52	ธ.ค. 53	30,000	ฝ่ายบริหาร
5.	ปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัย	ต.ค. 52	มี.ค. 53	60,000	ฝ่ายเทคโนโลยี
รวมงบประมาณ				150,000	

อนุมัติโดย นายฐาปนา บุญหล้า

วันที่ 10 เดือนกันยายน พ.ศ. 2552

หลังจากได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารให้ดำเนินการตามแผนปรับปรุง ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามแผนที่กำหนดได้ โดยมีการติดตามผลการปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนตามความเหมาะสม ทั้งนี้อาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือเมื่อพบว่าขั้นตอนที่กำหนดไว้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างที่วางแผนไว้

เมื่อปรับปรุงแล้วควรมีการทบทวนหรือประเมินซ้ำว่าการปรับปรุงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใด และมีประเด็นใดที่ควรนำมาดำเนินการต่อไป

4. ที่มาของการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) พัฒนามาจากแนวทางของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นเกียรติแก่ Mr. Malcolm Baldrige อดีต รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา ในช่วง 1980 ซึ่งเป็นช่วงที่สหรัฐกำลัง

มีปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสินค้าที่ผลิตขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ล้วนมีคุณภาพไม่ดีพอ จึงถูกสินค้าจากประเทศญี่ปุ่นและยุโรปโจมตีตลาด Mr. Malcolm Baldrige จึงได้ระดมสมองจากผู้บริหาร และนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศให้ช่วยยกย่องผู้สถานการณ์ สร้างความเข้มแข็ง เพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรธุรกิจสหรัฐตลอดจนสร้าง “Master Plan” ในการพัฒนาเสริมสร้างประสิทธิภาพความเป็นเลิศขององค์กรธุรกิจของสหรัฐ ว่าควรประกอบด้วยคุณสมบัติอย่างไรบ้าง และได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อประกาศเกียรติคุณและกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาประสิทธิภาพคุณภาพของสินค้าและบริการ จนเป็นเลิศถึงระดับมาตรฐานโลก หลังจากที่รัฐบาลสหรัฐจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในปี 1987 ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา เศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติต่างๆมากกว่า 46 ประเทศ อาทิ

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปีที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เล็งเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับ หันมาใส่ใจการพัฒนาคุณภาพผลผลิตหรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน รางวัล

คุณภาพแห่งชาติเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) และเริ่มประกาศรับสมัคร เพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทยเป็นครั้งแรกในปี 2545

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

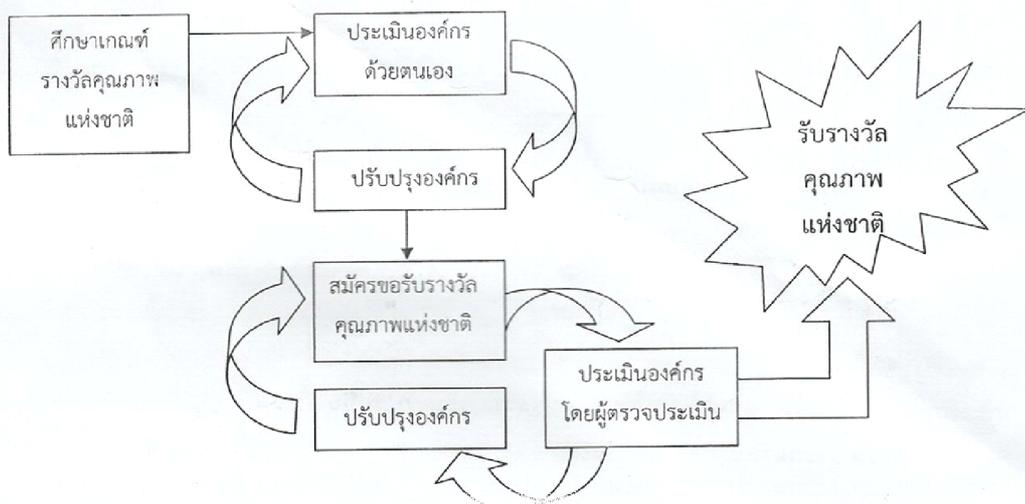
ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

ประโยชน์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ

1. ผู้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการประเมินองค์กรตนเอง สามารถพบโอกาสในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. สมัครเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถได้รับรางวัล หรือได้รับการประกาศเกียรติคุณว่าประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. ผู้สมัครเข้ารับรางวัลแต่ยังไม่ถึงระดับที่ได้รับรางวัล จะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมินเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรให้ถึงระดับความเป็นเลิศต่อไป
4. องค์กรอื่นๆ ได้เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
5. ผู้ตรวจประเมินมีโอกาสเรียนรู้อย่างลึกซึ้งถึงแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นเลิศและได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตลอดจนนำความรู้และทักษะในการตรวจประเมินไปใช้พัฒนาองค์กรของตนเอง

6. ประเทศไทยได้แสดงให้เห็นนาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

การประเมินองค์กรด้วยตนเองเป็นก้าวแรกของการพิจารณาการบริหาร จัดการขององค์กรว่ามีความพร้อมที่จะได้รับรางวัลเกียรติคุณความเป็นเลิศระดับมาตรฐานโลกแล้วหรือยัง จากมุมมองและดุลพินิจของบุคลากรเอง เมื่อพบข้อควรปรับปรุงใด ควรนำไปปรับปรุงอย่างเป็นระบบ หลังจากการปรับปรุงแก้ไขตามแผนแล้ว ควรมีการประเมินซ้ำว่าองค์กรมีการยกระดับดีขึ้นอย่างที่ต้องการหรือไม่ ยังมีเรื่องใดที่ควรได้รับการปรับปรุงต่อไปอีก เมื่อองค์กรสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมิน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญชั้นแนวหน้าในธุรกิจต่างๆ หากองค์กรมีระบบบริหาร จักการตามเกณฑ์ในระดับมาตรฐานโลก องค์กรจะได้รับมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หากองค์กรยังมีการบริหารจัดการไม่ถึงระดับที่จะได้รับรางวัล องค์กรจะได้รับข้อมูลป้อนกลับถึงประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่สามารถนำมาพัฒนาปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป



รูปที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินองค์กรด้วยตนเองกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มา : การสร้างและประมวลแบบประเมินตนเอง, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, 2545

เอกสารอ้างอิง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *การสร้างแบบประเมินตนเอง*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริม
อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.

Baldrige National Quality Program (2003). *Criteria for Performance Excellence*,
National Institute of Standards and Technology.

