

# Overview of TQA

รศ. นพ. โสภณ ชีวะธนรักษ์  
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

## ความโดดเด่นของเกณฑ์ TQA เกิดจาก

- ▣ การบูรณาการหลักการบริหารจัดการกับหลักการพัฒนาคุณภาพ
- ▣ การบูรณาการแก่นแท้ของหลักการบริหารจัดการด้านต่างๆ
- ▣ การปรับปรุงเกณฑ์อย่างต่อเนื่อง

## ด้านลบของเกณฑ์ TQA

- ▣ ความซับซ้อนของเกณฑ์เพิ่มขึ้นตามลำดับ

ไทย	:	สหรัฐอเมริกา
TQA		Malcolm Baldrige
เกณฑ์รางวัล		National Quality Award
คุณภาพแห่งชาติ		กฎหมาย ตราในปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ.2530)

## MBNQA

ที่มาและวัตถุประสงค์ มี 8 ข้อ

1. USA สูญเสียความเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2510 – 2530 )

2. การด้อยคุณภาพทำให้บริษัท USA สูญเสียมากถึงร้อยละ 20 ของรายรับทั้งหมด
3. USA ต้องพัฒนาทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ สู่อำนาจเป็นเลิศเพื่อจะสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

4. ต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับโรงงาน/สถานบริการ บุคลากร และการวัดผลสัมฤทธิ์
5. วิธีพัฒนาต้องสามารถใช้ได้ทั้งองค์กรขนาดเล็กและใหญ่ ภาคการผลิตและภาคการบริการ ภาครัฐและเอกชน

6. วิธีพัฒนาต้องให้ลูกค้า / ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และต้องให้การบริหารจัดการเป็นหัวหอก
7. ประเทศอื่นประสบความสำเร็จ จากการมีโครงการประเมิน และมอบรางวัลยกย่ององค์กรที่โดดเด่น

## รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก ”

“The Thailand Quality Award is widely recognized as the most prestigious quality award in Thailand and the symbol of world class performance excellence.”

## 8. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ USA จะช่วยประเทศดังนี้

- ก. กระตุ้นบริษัทต่างๆให้พัฒนาเพื่อจะได้รับรางวัล และได้กำไร
- ข. ความสำเร็จของบริษัท ที่ได้รางวัลจะเป็นแบบอย่างสำหรับบริษัทอื่น
- ค. บริษัท USA สามารถประเมินตนเอง โดยใช้เกณฑ์รางวัลนี้
- ง. บริษัทที่ได้รางวัลต้องเขียนแนวทางการพัฒนาของตนเองอย่างชัดเจน ให้บริษัทอื่นได้เรียนรู้

## มาตรฐานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์

## วัตถุประสงค์ของรางวัล

- ☐ สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- ☐ ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
- ☐ กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ☐ แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 1. เกณฑ์ **มุ่งเน้น** ผลลัพธ์ ของการดำเนินการที่สำคัญ ประกอบด้วย

- ☐ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- ☐ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- ☐ ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- ☐ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
- ☐ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งรวมถึงการวัดผลปฏิบัติการขององค์กร
- ☐ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่าง ๆ เหล่านี้รวมกัน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุลกัน นั่นคือ ไม่เอียงเอนไปด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 2. เกณฑ์ **ไม่ได้** กำหนดวิธีการ

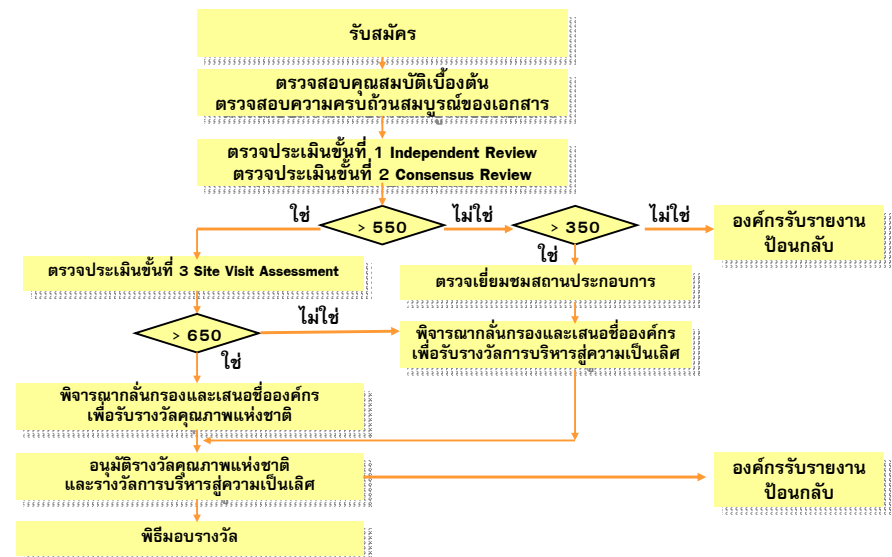
- 1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร องค์กรสามารถ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น ให้บรรลุตามข้อกำหนดอย่างสร้างสรรค์
- 2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถของบุคลากร
- 3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ก่อให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

## ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

- ☐ มุมมองในเชิงระบบ บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและแนวคิด โครงสร้างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน
- ☐ ความสอดคล้องเกิดจากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กร ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ
- ☐ เมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

## กระบวนการตรวจประเมิน



## Core Values & Concepts

- ▣ visionary leadership
- ▣ customer-driven excellence
- ▣ organizational and personal learning
- ▣ valuing employees and partners
- ▣ agility
- ▣ focus on the future
- ▣ managing for innovation
- ▣ management by fact
- ▣ social responsibility
- ▣ focus on results and creating value
- ▣ systems perspective

## ค่านิยมของ TQA

### 1. ทีมบริหารนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- ▣ ทีมบริหารมีวิสัยทัศน์
- ▣ ทีมบริหารกำหนดทิศทาง ค่านิยม และเป้าหมายที่สูง
- ▣ ทีมบริหารเป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุ่มเท เรียนรู้ และพัฒนา
- ▣ ทีมบริหารมีธรรมาภิบาล

### 2. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (ผู้ป่วย และญาติ)

- ▣ ผู้รับบริการเป็นผู้ตัดสินว่าองค์กรของเรามีคุณภาพหรือไม่
- ▣ องค์กรสร้างสิ่งดีงามและเป็นประโยชน์ให้ผู้รับบริการ
- ▣ องค์กรรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

### 3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร

- ▣ เรียนรู้เพื่อพัฒนา
- ▣ ทำไปเรียนไป ( พัฒนางานในความรับผิดชอบ)
- ▣ แหล่งความรู้
  - ข้อเสนอแนะของบุคลากร
  - วิจัยและพัฒนา
  - ข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ
  - การแบ่งปัน Best practices
  - Benchmarking

### ▣ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติ

- การศึกษา อบรม
- การฝึกปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระหน้าที่

### ▣ การเรียนรู้สร้างความพึงพอใจ แรงบันดาลใจ และช่วยธำรงรักษาบุคลากร

### 4. ให้ความสำคัญกับบุคลากรและลูกค้า

- ▣ ความคิดที่หลากหลายของบุคลากร ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- ▣ การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง
  - ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและทุ่มเทให้องค์กร
  - บุคลากรทำงานอย่างปลอดภัยและเป็นสุข
  - บุคลากรพัฒนาและก้าวหน้าในงาน

### 5. ความคล่องตัว

- ▣ รวดเร็ว และยืดหยุ่น
- ▣ มอบอำนาจให้บุคลากร
- ▣ บุคลากรทำงานทดแทนกันได้

## 6. มุ่งสู่อนาคต

- ▣ คาดการณ์อนาคต
- ▣ สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว
- ▣ วางแผนสืบทอดตำแหน่ง

## 7. นวัตกรรม

- ▣ เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- ▣ นวัตกรรมเกิดจากการเรียนรู้

## 8. บริหารโดยใช้ข้อมูล

- ▣ เลือก KPI
- ▣ ทบทวนผลสัมฤทธิ์ของ KPI ตามรอบเวลา

## 9. รับผิดชอบต่อสังคม

- ▣ เคารพกฎหมายและมีจริยธรรม
- ▣ ไม่ทำให้สังคมเดือดร้อน
- ▣ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- ▣ ช่วยเหลือสังคม

## 10. มุ่งเน้นผลลัพธ์ และสร้างคุณค่า

### ☐ สนใจความต้องการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย

- เจ้าของบริษัท / รัฐบาล
- ผู้รับบริการ
- บุคลากร
- ผู้ส่งมอบ
- พันธมิตร / เครือข่าย
- สังคมและชุมชน

## 11. มุมมองเชิงระบบ

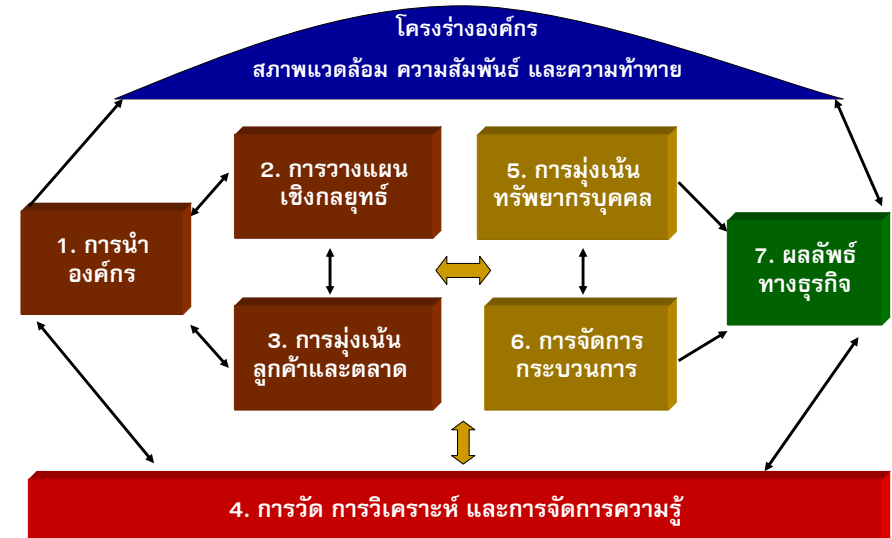
### ☐ พัฒนาทุกภาคส่วนขององค์กรพร้อมกัน

## ค่านิยมหลักและเกณฑ์ TQA

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ



## มุมมองในเชิงระบบ





## หมวด 1 การนำองค์กร

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

### 1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายระบบธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร และอธิบายผลการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

### หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความท้าทายและความ  
ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ให้อธิบายวิธีการจัดทำกลยุทธ์  
และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและ  
เป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

## 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์  
ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัด  
หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง  
รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร  
เปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น  
ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด  
เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่  
ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทาง  
ธุรกิจ

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า  
สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี  
รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความ  
ไม่พึงพอใจของลูกค้า

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้อง  
ไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการ  
ดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกกระดับ  
และทุกส่วนขององค์กร ให้อธิบายวิธีการนำผลการ  
ทบทวนไปใช้ในการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการ  
อย่างเป็นระบบ

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

ให้อธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ  
ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ  
ลูกค้า คู่ความร่วมมือ และรวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อม  
ใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทาง  
ความรู้ขององค์กร

## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

ให้อธิบายว่าองค์กรสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร และองค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างไรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และได้รับการสนับสนุน

## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

## 6.1 การออกแบบระบบงาน

ให้อธิบายว่าวิธีการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมทั้งการออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ ภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ให้อธิบายวิธีการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไป ปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

## หมวด 7 ผลลัพธ์

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า และคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตาม ความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ ตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด(\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## คำถาม อะไร VS. อย่างไร

### □ อะไร

1. ถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญ และวิธีปฏิบัติ
2. ต้องการสารสนเทศว่า ผลงาน แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญ ขององค์กรคืออะไร

### □ อย่างไร

ถามถึงวิธีการ การตอบควรให้สารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึง

1. แนวทาง (Approach)
2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deploy)
3. การเรียนรู้ (Learning)
4. การบูรณาการ (Integration)

เกณฑ์ TQA ถามถึงแนวทางปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อให้องค์กร

- กำหนดแนวทางไว้ล่วงหน้า (Approach)
- นำแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติ (Deploy)
- ปรับปรุงแนวทางที่กำหนดไว้ (Learning)
- บูรณาการแนวทางที่กำหนดไว้ (Integration)

**ADLI**

สัมพันธ์อย่างไรกับ

**PDCA**



A : P

D : D

L : C A

I : P