

1. บทนำ

ในภาคธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นั่นก็คือ คุณภาพการทำงานของผู้รับเหมา (Contractor) เนื่องจากคุณภาพการทำงานของผู้รับเหมา มีผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าที่ลูกค้าสัมผัสได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการบริหารการทำงานของผู้รับเหมาที่ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ การวางกลยุทธ์การสรรหาผู้รับเหมา การคัดเลือก การควบคุม การประเมิน และการพัฒนาศักยภาพของผู้รับเหมา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากรายงานสถิติการร้องเรียนของผู้บริโภคจากสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ประจำเดือนมกราคม ปีงบประมาณ 2558 พบว่า เรื่องร้องเรียนจากผู้บริโภคที่สูงที่สุดเป็นอันดับที่หนึ่ง คือ เรื่องอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัย (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค, 2558) โดยกลุ่มปัญหาข้อร้องเรียนที่มีจำนวนความถี่มากที่สุด ได้แก่ ปัญหาการก่อสร้างไม่แล้วเสร็จ ปัญหาชำรุดหลังปลูกสร้าง และปัญหาการก่อสร้างแล้วเสร็จแต่เก็บงานไม่เรียบร้อย ซึ่งปัญหากลุ่มดังกล่าวนี้ล้วนมีสาเหตุที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารผู้รับเหมา ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารผู้รับเหมาที่จะปรับปรุงกระบวนการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าจนอาจนำไปสู่การฟ้องร้องได้ในที่สุด

ตามที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของหน่วยงานบริหารผู้รับเหมาในบริษัทก่อสร้างเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมุ่งหวังที่จะส่งเสริมคุณภาพของกระบวนการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจได้ต่อไปในที่สุด

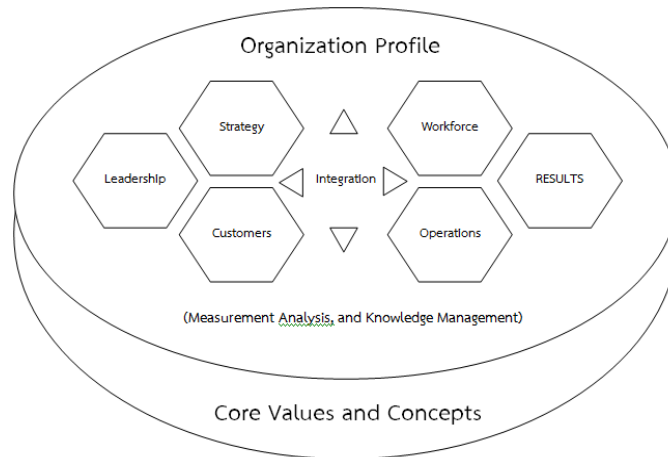
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารผู้รับเหมาตามประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี
3. เพื่อจัดทำโครงการการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ โดยได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารของหน่วยงานบริหารผู้รับเหมา

3. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภททุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน



รูปที่ 1 ตัวแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พ.ศ.2559 – 2560, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2559 – 2560
ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558

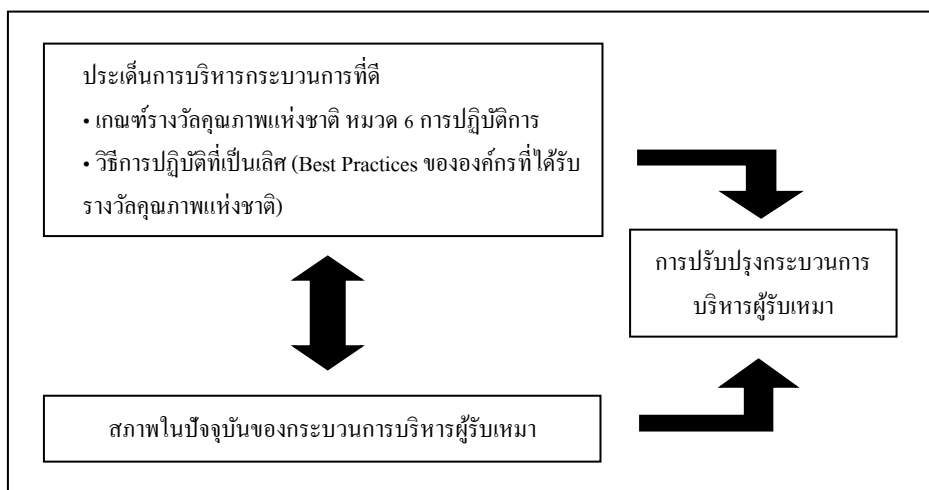
จากรูปที่ 1 พบว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 เรื่อง (Core Values and Concepts) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558) ดังต่อไปนี้ 1) มุมมองในเชิงระบบ 2) การนำองค์กรอย่างมี 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) จริยธรรมและความโปร่งใส 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ สำหรับโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากภาพที่ 1 ประกอบด้วย หมวด โครงร่างองค์กร คือ ส่วนที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่สำคัญ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทุกปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategic) หมวด 3 ลูกค้า (Customer) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) โดยทั้งหมดจะอยู่บนพื้นฐานของ ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts) งานวิจัยนี้เป็นการมุ่งเน้นศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 6 เรื่องการปฏิบัติการ เนื่องจากผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาให้มีประสิทธิภาพ รายละเอียดโดยสังเขปของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 6 เรื่องการปฏิบัติการ มีดังต่อไปนี้ หมวดการปฏิบัติการ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558) เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมและกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยหมวด 6 จะประกอบด้วย 2 ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirement) ได้แก่ 1) กระบวนการทำงาน (Work Processes) และ 2) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

3.2 การประเมินและการปรับปรุงกระบวนการตามแนวทาง ADLI (Approach-Deployment-Learning-Integration)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พ.ศ.2559 – 2560 ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการตามแนวทาง ADLI (Approach-Deployment-Learning-Integration) ดังต่อไปนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2559, น. 9) (1) แนวทาง (Approach) หมายถึง การออกแบบกระบวนการทำงานและตัววัดที่มีประสิทธิผล โดยแนวทางที่ถูกออกแบบต้องมีความเป็นระบบ และมีความสามารถในการทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูลจากการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดการบูรณาการ (2) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง การนำแนวทางที่ถูกออกแบบไว้ไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาตลอดทั่วทั้งองค์กร (3) การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความก้าวหน้า และการได้มาซึ่งความรู้ใหม่รวมทั้งการแสวงหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม (4) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง มีการเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั้งทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

3.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการสังเคราะห์ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี โดยการสังเคราะห์จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 6 การปฏิบัติการ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากนั้นจึงทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารผู้รับเหมาเทียบกับประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารผู้รับเหมา โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยตามรูปที่ 2



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ แบ่งงานวิจัยออกเป็น 3 ระยะให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ได้แก่ งานวิจัยระยะที่ 1 การสังเคราะห์ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยใช้เครื่องมือในงานวิจัย คือ แบบวิเคราะห์เอกสารจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อบันทึกรายชื่อเอกสารที่ใช้ในงานวิจัย โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยในระยะนี้ คือ ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีซึ่งจะนำไปจัดทำเป็นแนวทางสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการผู้รับเหมา งานวิจัยระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารจัดการผู้รับเหมาเทียบกับประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีที่ได้จากงานวิจัยระยะที่ 1 โดยใช้เครื่องมือในงานวิจัย คือ แนวทางการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการผู้รับเหมา และ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อบันทึกสภาพการทำงานในปัจจุบันของหน่วยงานบริหารผู้รับเหมา โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่าย (Manager) และ เจ้าหน้าที่ (Officer) ที่ดูแลงานบริหารผู้รับเหมาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยในระยะนี้ คือ สภาพการทำงานในปัจจุบันของหน่วยงานบริหารผู้รับเหมาตามประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี และงานวิจัยระยะที่ 3 การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือในงานวิจัย คือ แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อค้นหาข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Suggestion of Improvement) และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกข้อเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการทำงาน มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการฝ่าย (Vice President) ที่ดูแลงานบริหารผู้รับเหมา และ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนากระบวนการ ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยในระยะนี้ คือ โครงการการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทฯ

5. บทสรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปและอภิปรายผลงานวิจัย ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.1 ด้านการสังเคราะห์ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักซึ่งมี 11 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ โดยแต่ละองค์ประกอบจะรับส่งต่อกันเป็นลูกโซ่ ซึ่ง 4 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดแนวทาง (Approach) 2) ด้านการนำแนวทางถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) 3) ด้านการเรียนรู้ (Learning) และ 4) ด้านการบูรณาการ (Integration) (Approach, Deployment, Learning, Integration : ADLI) โดยทั้ง 4 องค์ประกอบหลักในข้างต้นจะมีองค์ประกอบย่อย ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านการกำหนดแนวทาง (Approach : A) มีองค์ประกอบย่อย คือ 1) การกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน 2) การกำหนดข้อมูลตั้งต้นเพื่อใช้ออกแบบกระบวนการ 3) การกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการและการวางระบบติดตามวัดผล 4) การออกแบบกระบวนการ และการควบคุมกระบวนการ ด้านการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment : D) มีองค์ประกอบย่อย 1) การนำแนวทาง (Approach) ไปใช้กับทุกหน่วยงานอย่างครอบคลุมและทั่วถึง 2) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอย่างเข้มงวด 3) การ

ส่งเสริมให้มีการทำงานแบบข้ามสายงาน **ด้านการเรียนรู้ (Learning : L)** มีองค์ประกอบย่อย 1) การติดตามและวัดผลของกระบวนการ 2) การตรวจประเมินกระบวนการ 3) การปรับปรุงกระบวนการและการเรียนรู้ของพนักงาน **ด้านการบูรณาการ (Integration : I)** มีองค์ประกอบย่อย การเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กรและความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ากับกระบวนการภายใน โดยทั้ง 11 องค์ประกอบย่อย สามารถแสดงเป็นแผนภาพ ดังในภาพที่ 3

แนวทาง (Approach)	การถ่ายทอด (Deployment)	การเรียนรู้ (Learning)	การบูรณาการ (Integration)
1. การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกระบวนการสร้างคุณค่า (กระบวนการหลัก) และกระบวนการสนับสนุน 2. การกำหนดข้อมูลตั้งต้นเพื่อใช้ออกแบบกระบวนการ 3. การกำหนดตัวชี้วัดที่ถ่ายทอดมาจากความต้องการของธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท และการวางระบบติดตามวัดผล 4. การออกแบบกระบวนการและการควบคุมกระบวนการตามระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO, TPM	1. การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูงในการผลักดันให้ทุกหน่วยงานมุ่งปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทาง (Approach) อย่างครอบคลุมทั่วถึง 2. การส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO, TPM อย่างเข้มงวด 3. การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)	1. การติดตามและวัดผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ 2. การตรวจประเมินกระบวนการจากผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกตามมาตรฐาน ISO, TPM 3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของวงจรการปรับปรุง (PDCA Circle) โดยมีกิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย QC ทำให้เกิดเรียนรู้ของพนักงาน	1. การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กรและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นข้อมูลตั้งต้นในการออกแบบกระบวนการและส่งต่อมายังกระบวนการทำงานผ่านตัวชี้วัดต่างๆ ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรและกระบวนการทำงานเป็นไปด้วยความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันของทุกหน่วยงาน

ภาพที่ 3 สรุปประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เลิศ

ผู้วิจัยพบว่า 11 องค์ประกอบย่อยของประเด็นกระบวนการบริหารที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์ มีอยู่ 5 องค์ประกอบย่อยของประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี คือ 1) การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง (Policy Management) ในการผลักดันให้ทุกหน่วยงานมุ่งปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางอย่างครอบคลุมทั่วถึง 2) การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความตระหนักและความเข้าใจเป้าหมายและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน 3) การออกแบบกระบวนการและการควบคุมกระบวนการตามระบบมาตรฐานต่างๆ 4) การมีกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของ PDCA โดยมี

กิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย QCC ทำให้เกิดเรียนรู้ของพนักงาน และ 5) การเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กรและความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับกระบวนการภายใน โดยทั้ง 5 องค์ประกอบย่อยในข้างต้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของธานี ทรงศิริเดช (2550, น. 72) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจจากองค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า มี 7 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (สอดคล้องกับ 5 ปัจจัยจาก 7 ปัจจัย) คือ (1) ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง (Policy Management) (2) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) (3) การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การออกแบบกระบวนการและการควบคุมกระบวนการตามระบบมาตรฐานต่างๆ) (4) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การมีกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของ PDCA) (5) การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ (6) การเตรียมความพร้อมภาวะฉุกเฉิน และ (7) การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กรและความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ากับกระบวนการภายใน) และในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยยังพบว่า มี 3 องค์ประกอบย่อยของประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี คือ (1) การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง (Policy Management) ในการผลักดันให้ทุกหน่วยงานมุ่งปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางอย่างครอบคลุมทั่วถึง (2) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO สำหรับการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) (3) การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) และ 4) การมีกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของ PDCA โดยมีกิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย QC Circle ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบย่อยในข้างต้นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2557, น. 248-249) เรื่องการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ที่ได้สรุปแนวคิดพื้นฐานของวิธีวิทยา (Methodology) ของ Kano ไว้ 4 องค์ประกอบ ที่ใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดคุณภาพ คือ (1) การบริหารนโยบาย (Policy Management) (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง (Policy Management) (2) การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานตามระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO สำหรับการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) (3) การบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Management) (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) (4) การแก้ปัญหาคุณภาพที่หน้างาน (QC Circle) (สอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยในงานวิจัยคือ การมีกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามหลักการของ PDCA โดยมีกิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อย QC Circle) อีกทั้ง ผู้วิจัยยังพบว่า องค์ประกอบย่อยของประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี มีการจัดเรียงลำดับของแต่ละองค์ประกอบย่อยคล้ายคลึงกับแนวคิดการจัดการกระบวนการ (Process Management) ของกิตติพงษ์ วิเวกานนท์ (2548, น. 28-30) ที่ได้จัดเรียงข้อกำหนดของการจัดการกระบวนการในรูปแบบของวงจร DRMP (DRMP: Define, Repeat, Measure, Predict) ซึ่งมีการจัดเรียงที่เริ่มต้นจาก ด้านข้อกำหนด (Define) ประกอบด้วย (1) การกำหนดกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน (Key Processes) (2) การกำหนดความต้องการที่สำคัญของ

กระบวนการ (Key Process Requirements) โดยการนำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ ด้านความสามารถในการทำซ้ำ (Repeat) ประกอบด้วย การปฏิบัติงานประจำวันภายในกระบวนการ (Day-to-day Operations) ด้านการวัดผลดำเนินงาน (Measure) ประกอบด้วย (1) ตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) (2) การนำข้อมูลจากตัวชี้วัดในกระบวนการ (In-Process Measurement) และข้อมูลขณะเกิดขึ้นจริง (Real Time Inputs) จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ หรือคู่ค้ามาใช้ในการจัดการกระบวนการ (3) การตรวจสอบกระบวนการ (Inspection) การทดสอบ (Test) และการตรวจประเมินกระบวนการและผลการดำเนินงาน (Audit) (4) กระบวนการเชิงป้องกัน (Prevention Base Process) และด้านการมองอนาคต (Predict) ประกอบด้วย (1) การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) (2) การเผยแพร่การปรับปรุง (Improvement Sharing) ไปยังพนักงาน หน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งผู้ส่งมอบหรือคู่ค้า

5.2 ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการบริหารผู้รับเหมาตามประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี

ผู้วิจัยพบว่าภาพรวมของกระบวนการทำงานในฝ่ายบริหารผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับ องค์ประกอบหลัก ของประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี แต่การปฏิบัติในระดับของ องค์ประกอบย่อย นั้นยังมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้โดยใช้เครื่องมือการบริหาร (Management Tools) เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมให้การปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้พบว่า องค์ประกอบหลัก เรื่อง การบูรณาการ (Integration) เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความท้าทายที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เนื่องจากการมีช่องว่างของการสื่อสารทั้งในแนวดิ่ง (จากผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับล่าง) และการสื่อสารในแนวราบ (ระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน) โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่มีหลายหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกันซึ่งมีใช้เรื่องง่ายที่จะสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายและแผนงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกันตลอดเวลา จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบูรณาการ (Integration) การทำงานทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน บางครั้งผู้บริหารระดับสูงอาจมีความเข้าใจว่าพนักงานภายในฝ่ายฯ มีความเข้าใจถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กรเป็นอย่างดีจากการสื่อสารในที่ประชุมประจำปีแล้วแต่ในขณะที่ตัวพนักงานเองยังต้องการข้อมูลประกอบอื่นๆ เพิ่มเติม ดังนั้น องค์ประกอบหลักด้านการบูรณาการ (Integration) จึงเป็นด้านสำคัญที่แต่ละองค์กรต้องบริหารจัดการให้เกิดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกการทำงานของแต่ละหน่วยงานยังคงอยู่บนทิศทางและเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร

5.3 ด้านการปรับปรุงกระบวนการบริหารผู้รับเหมาที่สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

งานวิจัยนี้พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายบริหารผู้รับเหมาให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการเป็นอันดับแรก คือ เรื่องการวางพื้นฐานการทำงานของพนักงานให้เข้มแข็งอย่างเป็นระบบ (Systematic) และ เรื่องการพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองของพนักงาน โดยการบริหารด้วยข้อเท็จจริง (Problem Solving Skill and Management by Fact) ซึ่งสังเกตได้จากผลการวิจัยระยะที่ 3 ที่พบว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงที่ถูกคัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูงทั้ง 5 เรื่อง (ประกอบด้วย ประเภทเร่งด่วนมาก 4 เรื่อง และเร่งด่วน 1 เรื่อง รวมเป็น 5 เรื่อง) ซึ่งพบว่ามี 4 เรื่องเกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบโดยใช้ระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System หรือ ISO) และมี 1 เรื่องเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อปรับปรุงการทำงานโดยตัวพนักงานเอง (Quality Control Circle : QCC) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงกระบวนการทั้ง 5 เรื่องนี้จะส่งผลให้การทำงานของฝ่ายบริหารผู้รับเหมาที่มีพื้นฐานการทำงานที่เข้มแข็งและมีศักยภาพที่พร้อมจะก้าวขึ้นสู่การพัฒนาในขั้นสูงต่อไปเนื่องจากการทำงานที่เป็นระบบและพนักงานมีทักษะการแก้ไขปัญหา ถือเป็นหัวใจพื้นฐานอันสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จก่อนเป็นลำดับแรก เปรียบเสมือนการก่อสร้างอาคารสูงที่ต้องสร้างเสาเข็มของอาคารให้

มั่นคงแข็งแรงก่อนที่จะพัฒนาต่อขออาคารให้สูงขึ้นไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดต้นไม้แห่งคุณภาพของกิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ อ้างถึงใน (วิโรจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2541, น. 100) ที่ได้เปรียบเทียบระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System หรือ ISO, Standard Operation Procedure) ว่าเป็นเสมือนลำต้นขนาดใหญ่ของต้นไม้ที่คอยรองรับกิ่งก้านสาขาและใบไม้ให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง และเปรียบเทียบกิจกรรมกลุ่มย่อย (QCC) เปรียบเสมือนใบไม้ที่คอยรับแสงแดดและออกซิเจนเพื่อสังเคราะห์แสงให้ต้นไม้มีชีวิตต่อไปได้อย่างสดชื่น ซึ่งแปลความหมายได้ว่า ระบบบริหารคุณภาพ คือ โครงสร้างหลัก (ลำต้น) ของการจัดการที่ต้องทำให้เกิดขึ้นก่อนในองค์กร เพื่อให้เป็นที่อยู่หรือที่อาศัยแก่เครื่องมือบริหารอื่นๆ (ใบไม้) นอกจากนี้ ผลสำเร็จภายหลังการปรับปรุงกระบวนการทั้ง 5 เรื่อง จะส่งผลให้มีเกิดการยกระดับของขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps Toward Mature Processes) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558, น. 164) ของกระบวนการให้สูงขึ้นจาก ระดับตั้งรับปัญหา (Reacting to Problem) ที่การทำงานส่วนใหญ่ตอบสนองแต่ปัญหาเฉพาะหน้า หรือการทำงานที่ยังยึดติดกับตัวบุคคล โดยพัฒนาไปสู่ระดับเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) ที่กระบวนการต่าง ๆ มีความสามารถในการทำซ้ำได้ มีการประเมินผล และมีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องและยืนอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2558, น. 122) เรื่อง มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective) ที่จะช่วยให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวเพื่อบรรลุพันธกิจและความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในที่สุด

ในเรื่องของข้อจำกัดในงานวิจัย ผู้วิจัยพบว่า ขั้นตอนของการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเท่าที่ปรากฏอยู่ในเอกสารเผยแพร่ของสำนักงานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่นำมาเผยแพร่เป็นความรู้ให้กับหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไปที่สนใจในเรื่องการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลที่น่ามาสังเคราะห์เท่าที่ปรากฏอยู่ในเอกสารเผยแพร่งดงามเท่านั้น ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่แต่ละองค์กรในกรณีศึกษาอาจจะมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมากกว่าที่ปรากฏอยู่ในประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์ในงานวิจัยฉบับนี้

6. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และการวิจัยครั้งต่อไป

6.1 การเลือกใช้เครื่องมือการบริหาร (Management Tool) ควรพิจารณาควบคู่กับค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ เพราะองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมต่างกันย่อมมีผลต่อการเลือกใช้เครื่องมือการบริหารที่ต่างกันไปด้วย การที่จะนำเครื่องมือการบริหาร (Management Tools) เข้ามาประยุกต์ใช้พร้อมกันทุกเครื่องมือในเวลาเดียวกันจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมากทั้งเรื่อง คน และเวลา ซึ่งอาจมีความเสี่ยงต่อความสำเร็จโดยรวม ดังนั้นการเลือกใช้เครื่องมือการบริหาร ควรมีความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและบริบทต่างๆ ภายในองค์กรก่อน เนื่องจากฝ่ายบริหารในหลาย ๆ องค์กรที่มักเร่งพัฒนาองค์กรด้วยการเลือกใช้เครื่องมือการบริหาร (Management Tool) ที่สลับซับซ้อนขั้นสูง (Advance) ในขณะที่บุคลากรขององค์กรยังไม่มีความพร้อมที่จะรองรับเครื่องมือบริหารดังกล่าวจึงมีความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลว หรือความสำเร็จที่ได้จะเป็นแค่ภาพลวงตาระยะสั้นที่ขาดความยั่งยืน (Unsustainable)

6.2 สามารถนำประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี (4 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 ไปใช้เป็นกรอบตั้งต้นสำหรับศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการที่สนใจ เพื่อให้ทราบถึงสถานะ

ของกระบวนการดังกล่าวตามประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี จากนั้น จึงพิจารณาข้อมูลของสภาพปัจจุบันที่ได้ว่ามีประเด็นใดภายใน 11 องค์ประกอบย่อมีความจำเป็นต้องถูกปรับปรุง

6.3 งานวิจัยครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรกรณีสึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อให้ได้เป็นประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดี ซึ่งในปัจจุบันองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ยังมีจำนวนไม่มาก การปรับปรุงงานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายขอบเขตของกรณีสึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปในต่างประเทศ เช่น องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคัมบาลด์ริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) หรือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อต่อ ยอดประเด็นการบริหารกระบวนการที่ดีให้มีความทันสมัยและครอบคลุมในหลากหลายมิติมากยิ่งขึ้น

6.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นประจำทุก ๆ 2 ปี อาจมีการเพิ่มเติม ขอบหรือสลับลำดับของหัวข้อของเกณฑ์รางวัลฯ ใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงควรทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยศึกษาจากคำนิยามและแนวคิดหลัก (Core Values and Concept) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพก่อน รวมถึงอภิธานคำศัพท์ให้เป็นที่เข้าใจอย่างถูกต้องตรงกับเกณฑ์รางวัลฯ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้ารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

เอกสารอ้างอิง

- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์. (2548). *การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพเพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2557). *TQM การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ชูเกียรติ ชาญสง่าเวช. (2556). *ดร.เคมมิ่ง อเมริกันชนผู้บูรณาการเรื่องคุณภาพให้ญี่ปุ่น*. กรุงเทพมหานคร: สันติศิริการพิมพ์.
- ธนพร จิตมานะ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยประเภทอาคารชุดในจังหวัดนนทบุรี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ธานี ทรงศิริเดช. (2550). *การศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการกระบวนการทางธุรกิจจากองค์กรระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2553). *TQA Application Report 2013 รายงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2553*. สืบค้นจาก <http://www.pttplc.com/th/About/Business>.
- กัณษิรา ธนะโสภณ. (2555). *แบบจำลองการเลือกที่อยู่อาศัย: กรณีสึกษาพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าสายสีม่วง* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- วิรัตน์ วิบูลย์เวชนิษฐ์. (2552). *การปรับปรุงกระบวนการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กรณีสึกษากระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์สื่อสารสัญญาณไมโครเวฟ* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2541). *TQM Living Handbook An Executive Summary*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์ จำกัด.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2554). *การส่งเสริม TQM กับภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท.
- สถาบันเพิ่มผลแห่งชาติ. (2549). *กรณีศึกษา Best Practices : TQA Winner 2003 Thai Paper Co., Ltd.* กรุงเทพมหานคร: บริษัท พิมเนศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- สุธี ینگสุทธิวงศ์. (2556). *Essential Management Tools for Performance Excellence*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ตะวันออก.
- สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค. (2558). *รายงานสถิติการร้องเรียนของผู้บริโภคจากสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ประจำปี เดือน มกราคม ปีงบประมาณ 2558*. สืบค้นจาก <http://www.ocpb.go.th/download/pdf/toptenjanuary2015/pdf>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2552). *กรณีศึกษา Best Practices : TQA Winner 2006 โรงงานแยกก๊าซธรรมชาติ ะยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก <http://www.tqa.or.th/uploads/files/Best%20Practices>.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). *กรณีศึกษา Best Practices : TQA Winner 2010 สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (ม.ป.ท.). *ความเป็นมารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. สืบค้นจาก <http://www.tqa.or.th/tqa-award/background/>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (ม.ป.ท.). *องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA/TQC*. สืบค้นจาก <http://www.tqa.or.th/2006/07/%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2549/>
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2560). *TQA Internal Organization Assessment*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานรางวัล คุณภาพแห่งชาติ.
- อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2555). *เทคนิคเบื้องต้นพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เฟริสต์ ออฟฟิซ (1993) จำกัด.
- Khalid A. F. Albayoudh. (2003). *Assessment of Total Quality Management in the Saudi Construction Industry Organizations* (Unpublished Master's thesis). Loughborough University, London.
- The National Institute of Standards and Technology. (2017). *Baldrige Excellence Framework*. Retrieved from <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>.