

- ❖ หลักการและเหตุผล
- ❖ สถานการณ์ปัจจุบัน
- ❖ เป้าหมายของมาตรฐาน
- ❖ ผู้ประกอบการขนส่งจะได้ประโยชน์อะไร
- ❖ คุณภาพบริการขนส่ง

1.1 หลักการและเหตุผล

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กำหนดให้เปิดเสรีด้านการค้าบริการขนส่งตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 และเปิดอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ.2558 ซึ่งประชาชนที่มีสัญชาติในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศสามารถขออนุญาตประกอบการขนส่งภายในประเทศไทยได้ โดยสามารถถือครองหุ้นได้สูงสุดถึง 70% ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาวการณ์แข่งขันด้านการขนส่งอย่างรุนแรง

เพื่อให้การเปิดเสรีการค้าบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกได้รับผลกระทบน้อยที่สุด กรมการขนส่งทางบกได้มีการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการขนส่งอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านวิชาการ ข้อมูลข่าวสาร และคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาไปเป็นผู้ประกอบการขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีความเข้มแข็ง สามารถสนับสนุนภาคการค้าและอุตสาหกรรมต่างๆ ของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรมการขนส่งทางบกและสมาคม/ชมรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง ยังได้ร่วมกันพัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐานขนส่งด้วยรถบรรทุก เพื่อส่งเสริมการแข่งขันด้านคุณภาพบริการมากกว่าด้านการตัดราคา ทั้งนี้เพื่อลดผลกระทบจากการเปิดเสรีการค้าบริการและเป็นการช่วยยกระดับคุณภาพการขนส่งทั่วประเทศ อีกทั้งเป็นการคุ้มครองผู้ใช้บริการขนส่งทั่วไป กรมการขนส่งทางบก จึงมีแนวคิดที่จะกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ผู้จะขอรับหรือต่ออายุใบอนุญาตประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกทั้งชาวไทยและประเทศในอาเซียน จะต้องได้รับการรับรองคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกระดับพื้นฐานก่อน ซึ่งการกำหนดเงื่อนไขดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการขนส่งทั่วประเทศ ต้องปรับตัวและพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานฯ



มาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกนี้ จะเป็นประโยชน์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้ประกอบการขนส่งในฐานะผู้ให้บริการสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองตามข้อกำหนดและข้อเสนอแนะตามมาตรฐาน ผู้ว่าจ้างขนส่งในฐานะผู้ใช้บริการสามารถใช้มาตรฐานคุณภาพบริการเป็นเกณฑ์พิจารณาเลือกผู้ประกอบการขนส่งที่มีคุณภาพ ซึ่งกรมการขนส่งทางบกจะทำการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มผู้ใช้บริการ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และสภาผู้ขนส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย เป็นต้น เลือกใช้บริการจากผู้ที่ได้รับการรับรองคุณภาพเป็นลำดับแรก ในขณะเดียวกัน กรมการขนส่งทางบกสามารถใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพระบบการขนส่งของประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน

คู่มือพัฒนามาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกฉบับนี้ประกอบด้วยเนื้อหาในส่วนต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุก มีคำอธิบายรายละเอียดและเจตนารมณ์ของข้อกำหนดตามมาตรฐาน ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนด แนวทางการจัดเตรียมเอกสาร แนวทางการตรวจประเมิน รวมถึงระยะเวลาและเงื่อนไขการรับรองคุณภาพ ใบรับรองคุณภาพ และตราสัญลักษณ์คุณภาพ

1.2 สถานการณ์ปัจจุบัน

ในปัจจุบันการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกมีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีรถบรรทุกอยู่ในระบบเป็นจำนวนมาก และปัจจุบันผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจการขนส่งได้โดยง่าย โดยผู้ประกอบการขนส่งประมาณ 60% เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก และใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการขนส่งต้องลดต้นทุนการประกอบธุรกิจอย่างไม่ยั่งยืน เช่น การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและคุณภาพของพนักงานขับรถต่ำ การเร่งจำนวนรอบขนส่งให้มาก และการบรรทุกน้ำหนักเกิน รวมถึงแนวโน้มการเกิดปัญหาเสียดและการทุจริตตามมา เป็นปัญหาสังคมที่ภาครัฐต้องเข้มงวดในการบังคับใช้กฎหมาย ทำให้ระบบให้บริการขนส่งในภาพรวมขาดคุณภาพและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

นอกเหนือจากการแข่งขันเองระหว่างผู้ประกอบการขนส่งไทยแล้ว ปัจจุบันได้มีบริษัทต่างชาติหลายรายที่ดำเนินกิจการด้านการขนส่งเข้ามาให้บริการในประเทศไทย ซึ่งการเข้ามาทำธุรกิจ จะเป็นลักษณะที่บริษัทต่างชาติทำสัญญาจ้างจากลูกค้า และบริษัทต่างชาติดังกล่าวจะทำการจ้างผู้ประกอบการขนส่งไทยในการดำเนินการขนส่งสินค้า โดยจะควบคุมคุณภาพการให้บริการด้วยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นระหว่างบริษัทต่างชาติและผู้ประกอบการขนส่งไทย โดยตัวชี้วัดจะเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาการว่าจ้าง การที่ลูกค้าเลือกใช้บริการจากบริษัทต่างชาติ เนื่องจากชื่อเสียงและคุณภาพการให้บริการ ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการขนส่งต่างชาติจะมีชื่อเสียงที่ดีกว่าผู้ให้บริการไทย แต่ก็มีผู้ให้บริการไทยหลายรายที่สามารถให้บริการที่เทียบเคียง

กับผู้ประกอบการขนส่งต่างชาติได้ เช่น ผู้ประกอบการขนส่งน้ำมัน ซึ่งถือว่าต้องมีมาตรฐานสูงมาก ทั้งด้านความปลอดภัย ความเร็ว ในส่วนที่ผู้ต่างชาติไม่ได้ คือเรื่องของเทคโนโลยี หรือการใช้รถอย่างไรให้คุ้มค่าที่สุด การแข่งขันกับต่างชาติต้องพัฒนาด้านมาตรฐาน สภาพรถ คนขับรถ และมีหัวใจรักในการบริการ (Service Mind)

มาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งที่กรมการขนส่งทางบกจัดทำขึ้นนี้ เป็นหนึ่งในกลไกที่จะนำผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกเข้าสู่ระบบมาตรฐานที่สามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายมากมาย แต่กลับต้องการความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเข้าสู่มาตรฐาน การดำเนินการต่างๆ ตามข้อกำหนดของมาตรฐานนั้นส่วนใหญ่อีกเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการปฏิบัติกันอยู่เป็นประจำ แต่ไม่ได้จัดการให้เป็นระบบระเบียบแบบแผน ดังนั้น การนำแนวทางที่เคยปฏิบัติอยู่มาจัดให้เป็นระบบระเบียบเข้าสู่มาตรฐาน สามารถทำได้โดยอ้างอิงจากแนวทางที่คู่มือฉบับนี้แนะนำ

มาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อวงการขนส่งด้วยรถบรรทุก อันจะทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ว่าจ้างและมีความเป็นสากลมากขึ้น ผู้ประกอบการขนส่งที่ทำธุรกิจอยู่ในปัจจุบันจำเป็นจะต้องพัฒนาตัวเองเข้าสู่มาตรฐาน เพราะหากไม่มีมาตรฐานก็อาจจะอยู่รอดในธุรกิจนี้ได้ยากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ บทเรียนจากร้านค้าปลีก หรือโชห่วย ที่ปล่อยปละละเลยคุณภาพการบริการมานาน จนกระทั่งผู้ประกอบการต่างชาติรายใหญ่ซึ่งมีเงินทุนมหาศาลพร้อมด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถครอบครองตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคขายได้ในเวลาอันสั้น ด้วยบริการที่ดีกว่า เข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย และที่สำคัญสามารถดำเนินการด้วยต้นทุนที่ต่ำ จึงสามารถให้บริการในราคาที่ลูกค้าพึงพอใจได้ การขนส่งด้วยรถบรรทุกก็เช่นเดียวกัน หากผู้ประกอบการขนส่งไม่พัฒนาตนเองให้ได้คุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐาน ก็จะสู้บริษัทข้ามชาติที่จะเข้ามาภายหลังจากการเปิดเสรีการค้าบริการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ.2558 หรือ ค.ศ.2015 นี้ไม่ได้ และธุรกิจการขนส่งนี้ก็จะตกเป็นกิจการของต่างชาติเช่นเดียวกับกรณีร้านโชห่วยอย่างแน่นอน

ขณะเดียวกันผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้าสู่ธุรกิจก็ต้องมีความสามารถตามมาตรฐานให้ได้ก่อน ในส่วนของลูกค้าเองก็จะมีเชื่อมั่น เช่น เวลาประมูลงานหรือเสนอราคา ก็สามารถยืนยันได้ว่าได้รับการรับรองคุณภาพด้วยมาตรฐานของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งจะทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจได้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ข้อกำหนดก็ต้องไม่ยากเกินไปจนผู้ประกอบการขนส่งไทยปฏิบัติตามไม่ได้ นอกจากนี้มาตรฐานคุณภาพนี้ก็ยังจะเป็นเกราะปกป้องวิชาชีพขนส่งด้วยรถบรรทุกของผู้ประกอบการขนส่งไทย หากบริษัทขนส่งข้ามชาติต้องการเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยก็ต้องสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานการบริการขนส่งของประเทศไทยให้ได้ โดยได้รับการประเมินจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรวิชาชีพ สมาคม/ชมรมการขนส่งต่างๆ ของไทย



1.3 เป้าหมายของมาตรฐาน

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังที่ได้กล่าวข้างต้น กรมการขนส่งทางบกจึงได้จัดทำมาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุก โดยกำหนดเป้าหมายหลักดังนี้

- (1) เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุกของประเทศไทย
- (2) เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้ประกอบการขนส่งของไทยพร้อมกับการแข่งขันในยุคเสรีการค้าบริการ
- (3) เพื่อให้ผู้ว่าจ้างใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งที่มีคุณภาพ
- (4) เพื่อให้ภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาระบบการขนส่งของประเทศไทย

1.4 ผู้ประกอบการขนส่งจะได้ประโยชน์อะไร

ผู้ประกอบการขนส่งที่ได้รับการรับรองคุณภาพจะได้รับประโยชน์และสิทธิต่างๆ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ จะได้รับสิทธิในการจัดทำตราสัญลักษณ์มาตรฐานคุณภาพตามที่กรมการขนส่งทางบกกำหนด เพื่อใช้ติดรถบรรทุกสาธารณะ หรือประกาศประชาสัมพันธ์หน่วยงานได้
- 2) ผู้ประกอบการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ จะปรากฏสัญลักษณ์ Q ที่ชื่อผู้ประกอบการในระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งกรมการขนส่งทางบกอยู่ระหว่างการพัฒนาและเผยแพร่เว็บไซต์การสืบค้นบริการรถบรรทุก ให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไปได้ใช้ประโยชน์ ทำให้ผู้ใช้บริการมีความมั่นใจในคุณภาพและทราบนโยบายการให้บริการขนส่งของผู้ประกอบการขนส่งก่อนตัดสินใจเลือกใช้บริการ
- 3) การอนุญาตให้เข้าใช้สถานีขนส่งสินค้า หรือบริหารจุดพักรถบรรทุก ที่กรมการขนส่งทางบกจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต อาจพิจารณาให้ผู้ยื่นขออนุญาตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ ได้รับสิทธิก่อน
- 4) การอนุญาตประกอบการขนส่งทางถนนระหว่างประเทศ กรมการขนส่งทางบกอาจกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ผู้ยื่นขอต้องเป็นผู้ประกอบการขนส่งที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ ด้วย

- 5) ผู้ประกอบการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ จะได้รับข้อมูลข่าวสารจากกรมการขนส่งทางบก เป็นกลุ่มรายชื่อที่จะได้รับเชิญเข้าร่วมสัมมนาของกรมการขนส่งทางบกหรือกิจกรรม และการพัฒนาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 6) ผู้ประกอบการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุกที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพฯ จะได้รับการประชาสัมพันธ์ตามสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง และได้รับการแนะนำประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการจะได้คุณภาพบริการขนส่งที่ไม่น้อยกว่ามาตรฐานที่กรมการขนส่งทางบกประกาศไว้ รวมถึงการขอความร่วมมือกับกลุ่มผู้ใช้บริการ ได้แก่ สมาคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย ให้เลือกใช้บริการขนส่งคุณภาพจากผู้ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานฯ
- 7) กรมการขนส่งทางบกอาจประกาศให้การได้รับมาตรฐานคุณภาพบริการขนส่งด้วยรถบรรทุกเป็นเงื่อนไขบังคับสำหรับการขอหรือต่ออายุใบอนุญาตประกอบการขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุก เพื่อส่งเสริมการแข่งขันด้านคุณภาพในธุรกิจการขนส่ง และเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการขนส่งให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการขนส่งเป็นเครือข่ายและมีศักยภาพในการพัฒนาต่อไป เพื่อเตรียมความพร้อมการเปิดเสรีการขนส่งทางถนนของประเทศต่อไป

1.5 คุณภาพบริการขนส่ง

ผู้ประกอบการขนส่งที่จะสามารถดำเนินธุรกิจให้บริการขนส่งได้อย่างยั่งยืน คือ ผู้ที่สามารถทราบว่าลูกค้าของตนคือใคร ความต้องการของลูกค้าคืออะไร และทำอย่างไรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าได้ ซึ่งหมายถึง**คุณภาพการบริการขนส่ง**นั่นเอง

คุณภาพของการบริการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ ผู้ที่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพ ตรงกับความต้องการลูกค้า และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าก็จะสามารถรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และยังคงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะสร้างผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจในอนาคต

หลักการสำคัญที่จะสร้างให้เกิดการบริการที่มีคุณภาพได้ คือ การดำเนินการที่เป็นระบบ โปร่งใส คำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการปรับปรุงอยู่เสมอ หลักการที่สำคัญมีดังนี้

- 1) ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ



เนื่องจากการบริการเกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง ผู้ให้บริการโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาถึงความต้องการของลูกค้า และนำความต้องการนั้นมาสื่อสารให้ทุกคนในบริษัทเข้าใจ เพื่อปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการและการบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ประเมินและวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงบริการให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

2) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร

บุคลากรทุกระดับ คือ หัวใจขององค์กร การให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ช่วยตอบสนองนโยบายคุณภาพบริการ จึงควรให้บุคลากรเข้าใจความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงาน รวมถึงบทบาทของตนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายด้วยตนเอง เช่น เป้าหมายการลดอุบัติเหตุ เป้าหมายการใช้เชื้อเพลิง อันทำให้เกิดแรงมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

3) ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้าของลูกค้าน ชุมชน ท้องถิ่น สังคมโดยรวม เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี ไม่มีข้อโต้แย้ง หากมีข้อสงสัยหรือปัญหาใดๆ จะสามารถแก้ไขได้ทันเวลา

4) บริหารงานอย่างเป็นระบบ

บริษัทจะต้องบริหารงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละระดับ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินการ ประเมินศักยภาพ ประเมินความเสี่ยง ทำความเข้าใจในการเชื่อมโยงกันของกระบวนการต่างๆ มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

5) มุ่งมั่นนำบริษัทไปสู่เป้าหมาย

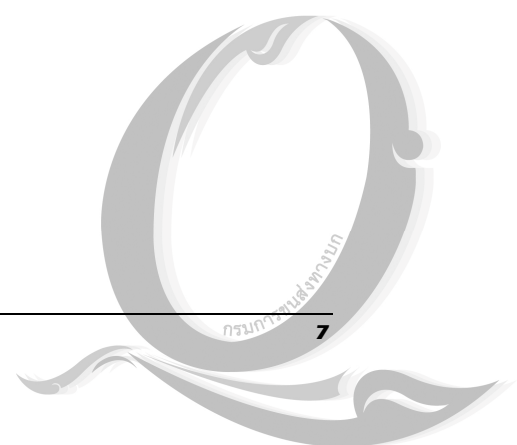
ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการนำบริษัทไปสู่เป้าหมาย จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ สร้างค่านิยมองค์กร และจะต้องจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเพียงพอเพื่อให้เกิดการพัฒนา

6) ตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีกระบวนการในการเก็บข้อมูล เช่น ข้อมูลการใช้เชื้อเพลิง ข้อมูลการซ่อมบำรุง ข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า และที่สำคัญจะต้องให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและมีความรอบรู้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง ซึ่งหากไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้องค์กรย่ำอยู่กับที่ ไม่เกิดการพัฒนาตัวเอง ควรกำหนดเวลาการปรับปรุงเป็นระยะๆ เช่น ทุกปี หรือ ทุก 2 ปี





บันทึก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....