สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 2013

การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย

วัชระ ยาคุณ

15 ก.พ. 2553
266745
TH 0013999
เริ่มบริการ
17 มิ.ย. 2553

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
มกราคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าดุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณาดุษฎีนิพนธ์ของ วัชระ ยาคุณ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์

..... ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร. ติน ปรัชญพฤทธิ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พลศักดิ์ จิรไกรศิริ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. โกวิท กระจ่าง)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร. อิสระ สุวรรณบล)

..... กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร. ติน ปรัชญพฤทธิ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พลศักดิ์ จิรไกรศิริ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. โกวิท กระจ่าง)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....ผู้อำนวยการวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(รองศาสตราจารย์ ศรุติ สกุลรัตน์)

วันที่ 17 เดือน มกราคม พ.ศ. 2550

ประกาศคุณูปการ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พลศักดิ์ จิรไกรศิริ และ ดร.โกวิท กระจ่าง กรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการศึกษาค้นคว้าและประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อิสระ สุวรรณบล และ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ ลำพาย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์และให้คำแนะนำเพื่อให้ดุษฎีนิพนธ์เสร็จสิ้นสมบูรณ์ ขอขอบคุณองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมที่ปรากฏชื่อในดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ที่ได้ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ให้คำแนะนำต่าง ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การ ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่คอยให้กำลังใจตลอดจนรับฟังปัญหาต่าง ๆ จนกระทั่งดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณบุคคลทุกท่านที่มิได้ปรากฏชื่อในดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุด ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกคน สำหรับความรักความห่วงใย ความเอาใจใส่ และกำลังใจที่มีให้ผู้วิจัยตลอดมา

วัชระ ยาคุณ

45810432: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; รปด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
คำสำคัญ: การจัดการระบบงานคุณภาพ/ คุณภาพของการจัดการ/ การจัดการเชิงคุณภาพ/ องค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

วัชระ ยาคุณ: การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย (QUALITY MANAGEMENT WORK SYSTEM OF THE BEST PRACTICE ORGANIZATIONS IN THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์: ดิน ปรัชญพฤทธิ์, Ph.D., พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, รด., โกวิท กระจ่าง, D.Tech.Sc. 269 หน้า. ปี พ.ศ. 2549.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยม คุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ 2) ศึกษาการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพใน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2,821 คน ในองค์การต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ระหว่างปี พ.ศ. 2545 - 2547 รวม 9 องค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ผ่านการตรวจสอบความแม่นตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเชื่อมั่น (α Coefficient = 0.99) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสมองกลอิเลคทรอนิคส์ วิเคราะห์สถิติพื้นฐานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด อันดับ และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยการเขียน Syntax ทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation) ในชุดคำสั่ง MANOVA ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของการจัดการ พบว่า องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีคุณภาพการนำองค์การสูงที่สุดเฉลี่ย 3.90 โดยมีคุณภาพการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีคุณภาพสูงเท่ากันเฉลี่ย 3.80 และคุณภาพการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพเฉลี่ย 3.79 รองลงมาตามลำดับ ในขณะที่มีคุณภาพการจัดการองค์ประกอบทางธุรกิจและการประกันคุณภาพเท่ากันเฉลี่ย 3.66 การวางแผนเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย 3.65 และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบเฉลี่ย 3.64 ใกล้เคียงกัน ส่วนคุณภาพด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ

เฉลี่ย 3.56 และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เฉลี่ย 3.53 มีค่าน้อยที่สุด คุณภาพทั้งหลายเหล่านี้เกิดจากกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

การจัดการเชิงคุณภาพ พบว่า องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีการจัดการนโยบายสูงที่สุดเฉลี่ย 3.80 โดยมีการจัดการการตลาดเฉลี่ย 3.71 รองลงมา ในขณะที่การจัดการข้ามสายงานเฉลี่ย 3.54 การจัดการความรู้องค์การเฉลี่ย 3.53 และการจัดการงานประจำวันเฉลี่ย 3.52 มีค่าใกล้เคียงกัน การจัดการเชิงคุณภาพทั้งหลายเหล่านี้มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ พบว่า คุณภาพของการจัดการมีแนวโน้มให้องค์การใช้แนวคิดการจัดการการตลาดมาใช้ในการจัดการระบบงานคุณภาพสูงถึงร้อยละ 88.90 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.943) ในขณะที่ใช้แนวคิดการจัดการข้ามสายงานเพียงร้อยละ 12.60 และมีความสัมพันธ์กันต่ำ (0.355) การใช้แนวคิดการจัดการนโยบายเพียงร้อยละ 8.40 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันต่ำมาก (0.290) การใช้แนวคิดการจัดการงานประจำวันเพียงร้อยละ 4.50 และมีความสัมพันธ์กันต่ำมาก (0.221) ส่วนการใช้แนวคิดการจัดการความรู้องค์การต่ำสุดเพียงร้อยละ 1.70 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันต่ำมาก (0.130) ตามลำดับ

การจัดการระบบงานคุณภาพเพื่อที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาและให้ความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการจัดการคุณภาพ การสร้างดัชนีชี้วัดคุณภาพของการจัดการ การจัดให้มีกิจกรรมการจัดการเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการการตลาดซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์การ

45810432: MAJOR: DOCTOR OF PHILOSOPHY; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)
KEYWORDS: QUALITY MANAGEMENT WORK SYSTEM/ QUALITY OF MANAGEMENT/ MANAGEMENT IN QUALITY/ BEST PRACTICE ORGANIZATIONS

VATCHARA YAKHUN: QUALITY MANAGEMENT WORK SYSTEM OF THE BEST PRACTICES ORGANIZATION IN THAILAND. DISSERTATION ADVISORS: TIN PRACHYAPRUIT, Ph.D., POLSUK JIRAKRAISIRI, Ph.D., KOWIT KRACHANG, D.Tech.Sc. 269 P. 2006.

This study was aimed at 1) examining the quality of management on leadership, strategic planning, customer and market focus, organization evaluation, human resource focus, management for business element, quality values focus, total quality management focus, quality assurance and systematic process management 2) investigating the qualitative management on policy, cross functional management, daily management, organizational knowledge management, and marketing research management and 3) exploring the relationship between quality of management and qualitative management which led to the quality product and services. The population of this study was 2,821 operation staff from 9 organizations, which won the Thailand Quality Award and Thailand Quality Class Award during 2002 - 2004.

Questionnaire was used as a tool of the study. Scholar has approved it's validity at the confident level of 0.99%. The data was analyzed by using the electronic program. The statistic used was mean, standard deviation, maximum and minimum, rank and testing the relationship between dependent and independent variable followed by Syntax writing to test the canonical correlation by MANOVA at the significant statistic level of .01.

The results of the study on management quality indicated that best practice organization had the highest average in terms of leadership at 3.90, followed by the average of total quality management focus, and customer and market focus was equal at 3.80, and the average of the quality values focus was at 3.79 respectively. Whereas the average on quality in terms of business element management was as equal as the quality assurance at 3.66. Similarly, the average of the strategic planning was at 3.65 and of systematic process management was at 3.64.

Concerning the average of quality in terms of organization evaluation was at 3.56 and human resource focus was at 3.53, which was the lowest mean value. These qualities caused by the process or operational method which was transferred and integrated cross organization.

Management in quality revealed that the best practice organization has the highest mean value on policy management at 3.80, followed by marketing management which was at 3.71, the cross functional management was at 3.54, the organizational knowledge management was at 3.53 and daily work management was at 3.52. This management in quality has the process or operation method which was transferred and integrated across organization.

The test of correlation between quality of management with management in quality indicated that the quality of management tended to pursue organization to highly apply marketing management concept with quality system management at 88.9% in other word, it has highest correlation at 0.943. In the mean time, the use of cross function concept was only at 8.4%, in other word it has the lowest correlation at 0.290. Besides, the use of daily management concept was only 4.5%, in other word; it has the lowest correlation at 0.221. Moreover, the use of organization knowledge management was lowest at 1.7%, in other word, it has the lowest correlation at 0.130 respectively.

The quality management system for the best practice, the related person should consider and concentrate on policy of quality management, developing key performance indicator for quality of management, organizing the activities for management in quality especially marketing management which was the heart of organization.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ฉ
สารบัญ ..... ซ
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญภาพ ..... ฎ
อักษรย่อ ..... ฎ
บทที่
1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 12
สมมติฐานในการวิจัย 12
กรอบแนวคิดในการวิจัย 13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 19
ขอบเขตของการวิจัย 19
นิยามศัพท์เฉพาะ 20
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 39
ตอนที่ 1 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและการปรับพฤติกรรม 39
ตอนที่ 2 แนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพ 60
ตอนที่ 3 แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ 61
ตอนที่ 4 แนวคิดคุณภาพของการจัดการ 82
ตอนที่ 5 แนวคิดองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม (Best Practices Organization) 99
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบงานคุณภาพ 102
3 วิธีดำเนินการวิจัย 130
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 130
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 132
การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย 136
การเก็บรวบรวมข้อมูล 138

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

การวิเคราะห์ข้อมูล 138

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 138

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 145

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 146

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร 147

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับ
การจัดการเชิงคุณภาพในด้านต่าง ๆ 157

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของ
การจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม 215

ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 222

5 อภิปรายและสรุปผล 225

วิธีดำเนินการวิจัย 227

การวิเคราะห์ข้อมูล 227

สรุปผลการวิจัย 228

อภิปรายผล 231

ข้อเสนอแนะ 246

บรรณานุกรม 250

ภาคผนวก 257

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 258

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย 267

ประวัติย่อของผู้วิจัย 269

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 ผลงานที่มีต่อแนวคิดโพส์ทโมเดิร์นนิซึม (Postmodernism) 48
2 องค์การที่ได้รับรางวัล Thailand Quality Award และ Thailand Quality Class 130
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 132
4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบเครื่องมือ 136
5 แสดงค่าความเชื่อมั่นรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 137
6 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม 146
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนสูงสุด คะแนนต่ำสุด และอันดับของคุณภาพของการจัดการจำแนกตามคุณภาพของการจัดการแต่ละด้าน 148
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนสูงสุด คะแนนต่ำสุด และอันดับคะแนนเฉลี่ยของการจัดการเชิงคุณภาพ จำแนกตามคุณภาพของการจัดการแต่ละด้าน 154
9 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย 159
10 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน 173
11 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน 184
12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ 195
13 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด 206
14 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการเชิงคุณภาพ 218
15 ผลการทดสอบสมมติฐาน 223

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)	15
2	กรอบแนวคิดในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพ	16
3	แนวคิดเชิงระบบขององค์การ (A System view of the Organization) ซึ่งตามทฤษฎีระบบของการบริหารจัดการ องค์การจะใช้กระบวนการแปรเปลี่ยนสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า	42
4	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย	158
5	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล	165
6	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง	168
7	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน	172
8	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด	179
9	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน	183
10	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน	190
11	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ	194
12	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	201
13	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด	205
14	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง	212
15	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ	216
16	ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ	221
17	รูปแบบ (Model) การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม	246

cromng 5	หมายถึง	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
cromng 6	หมายถึง	ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด
cusmar	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
cusmar 1	หมายถึง	แสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
cusmar 2	หมายถึง	มุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า
cusmar 3	หมายถึง	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
cusmar 4	หมายถึง	สร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ
cusmar 5	หมายถึง	ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
daimng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน
daimng 1	หมายถึง	ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน
daimng 2	หมายถึง	ปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story
daimng 3	หมายถึง	ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen
daimng 4	หมายถึง	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.
DISCRIM	หมายถึง	creates the canonical variables and canonical correlations
DV	หมายถึง	Dependent variables
EBI	หมายถึง	Educational Benchmarking Inc.
ECRS	หมายถึง	Eliminate Combine Re-arrange Simplify
ECC	หมายถึง	กลุ่มเศรษฐกิจร่วมยุโรป
ETS	หมายถึง	Education Testing Service
evaorg	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ
evaorg 1	หมายถึง	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา
evaorg 2	หมายถึง	บูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน
evaorg 3	หมายถึง	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล
evaorg 4	หมายถึง	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน
evaorg 5	หมายถึง	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถขององค์การ
evaorg 6	หมายถึง	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่
FTA	หมายถึง	Free Trade Areas

GPI	หมายถึง	National Association of Graphic and Product Identification
HACCP	หมายถึง	Hazard Analysis and Critical Control Point
hosmng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย
hosmng 1	หมายถึง	การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล
hosmng 2	หมายถึง	การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี
hosmng 3	หมายถึง	การกระจายนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติ
hosmng 4	หมายถึง	การติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี
hosmng 5	หมายถึง	ปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติ
hosmng 6	หมายถึง	การตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง
hrmimp	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
hrmimp 1	หมายถึง	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ
hrmimp 2	หมายถึง	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน
hrmimp 3	หมายถึง	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน
hrmimp 4	หมายถึง	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
hrmimp 5	หมายถึง	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน
hrmimp 6	หมายถึง	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน
hrmimp 7	หมายถึง	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน
hrmimp 8	หมายถึง	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม
insqua	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการประกันคุณภาพ
insqua 1	หมายถึง	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ
insqua 2	หมายถึง	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ
insqua 3	หมายถึง	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ
insqua 4	หมายถึง	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
insqua 5	หมายถึง	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า
ISO	หมายถึง	International Standard Organization
IV	หมายถึง	ndependent variable
JSA	หมายถึง	Job Satisfaction Analysis
knomng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์กร
kromng 1	หมายถึง	แสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

kromng 2	หมายถึง	แสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ
kromng 3	หมายถึง	แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต
kromng 4	หมายถึง	แสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น
kromng 5	หมายถึง	ถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
KPI	หมายถึง	Key Performance Indicators
KQI	หมายถึง	Key Quality Indicator
ldship	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการนำองค์การ
ldship 1	หมายถึง	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ
ldship 2	หมายถึง	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ
ldship 3	หมายถึง	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น
ldship 4	หมายถึง	เข้าใจศักยภาพขององค์การ
ldship 5	หมายถึง	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม
ldship 6	หมายถึง	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน
LLP	หมายถึง	Listening and Learning Process
LPG	หมายถึง	Liquefied Petroleum Gas
MANOVA	หมายถึง	Multivariate Analysis
marmng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด
marmng 1	หมายถึง	เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด
marmng 2	หมายถึง	สร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า
marmng 3	หมายถึง	สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า
marmng 4	หมายถึง	สร้างสัมพันธภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม
marmng 5	หมายถึง	ประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง
MBNQA	หมายถึง	Malcolm Baldrige National Quality Award
MCB	หมายถึง	Kenneth W. Monfort College of Bussiness
NGL	หมายถึง	Natural Gas Liquid
PAS	หมายถึง	People Assurance System
PDCA	หมายถึง	Plan Do Check Action
PMQA	หมายถึง	Public Sector Management Quality Award
promng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ
promng 1	หมายถึง	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆอย่างเป็นระบบ

promng 2	หมายถึง	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ
promng 3	หมายถึง	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า
promng 4	หมายถึง	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้ชัดเจน
promng 5	หมายถึง	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน
P.S.O.	หมายถึง	International Public Sector Organization
QC	หมายถึง	Quality Control
QFD	หมายถึง	Quality Function Deployment
QM	หมายถึง	Quality Management
quaval	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ
quaval 1	หมายถึง	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ
quaval 2	หมายถึง	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA
quaval 3	หมายถึง	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม
RWJ Hamilton	หมายถึง	Robert Wood Johnson University Hamilton
SEDONA	หมายถึง	ระบบฐานข้อมูลทางด้านคณะวิชาบน Web และ Website
SIG (EIG DIM)	หมายถึง	significance levels of the eigen values and of the canonical correlations
SGA	หมายถึง	Small Group Activity
SPC	หมายถึง	Statistical Process Control
SPIs	หมายถึง	Supporting Performance Indicators
SQC	หมายถึง	Statistic Quality Control
stra	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการวางแผนเชิงกลยุทธ์
stra 1	หมายถึง	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจ
stra 2	หมายถึง	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย
stra 3	หมายถึง	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือปฏิบัติได้
stra 4	หมายถึง	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
stra 5	หมายถึง	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี
stra 6	หมายถึง	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผน
sumiv 1	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการนำองค์การ

อักษรย่อ

4M1E	หมายถึง	Man, Machine, Material, Method, Environment
5G	หมายถึง	Fifth generation
5W2H	หมายถึง	What, When, Where, Why, Who, How, How Much
5WHY	หมายถึง	Who, What, Where, When, Why, and How
ALPHA	หมายถึง	Reliability Coefficients
ADMC	หมายถึง	Administrative Council
Bama	หมายถึง	The Bama Company
BOMP	หมายถึง	Business Opportunity Management Process
busmng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ
busmng 1	หมายถึง	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ
busmng 2	หมายถึง	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ
busmng 3	หมายถึง	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย
busmng 4	หมายถึง	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่
busmng 5	หมายถึง	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล
busmng 6	หมายถึง	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO14000
Canonical	หมายถึง	สหสัมพันธ์คาโนนอคอล หรือสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (correlation)
CEO	หมายถึง	Chief Executive Officer
CPAC	หมายถึง	บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด
CPSE	หมายถึง	บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
cromng	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน
cromng 1	หมายถึง	กำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการที่จะปรับปรุง
cromng 2	หมายถึง	ตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานค้นหาวิธีบรรลุนโยบาย
cromng 3	หมายถึง	ทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
cromng 4	หมายถึง	ศึกษาหาความรู้ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ

sumiv 2	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการวางแผนเชิงกลยุทธ์
sumiv 3	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
sumiv 4	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ
sumiv 5	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
sumiv 6	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ
sumiv 7	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ
sumiv 8	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
sumiv 9	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการประกันคุณภาพ
sumiv 10	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ
sumdv 1	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย
sumdv 2	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน
sumdv 3	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน
sumdv 4	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ
sumdv 5	หมายถึง	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด
SWORT	หมายถึง	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
TPM	หมายถึง	Total Productive Maintenance
TQA	หมายถึง	Thailand Quality Award
TQC	หมายถึง	Thailand Quality Class
TQM	หมายถึง	Total Quality Management
TNC	หมายถึง	Texas Nameplate Company, Inc.
tqmapp	หมายถึง	กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
tqmapp 1	หมายถึง	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ
tqmapp 2	หมายถึง	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน
tqmapp 3	หมายถึง	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ

tqmapp 4	หมายถึง	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 & 14000
tqmapp 5	หมายถึง	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ JIT, TPM
tqmapp 6	หมายถึง	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า
WTO	หมายถึง	World Trade Organization
มอก.	หมายถึง	สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
ก.พ.	หมายถึง	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จทางธุรกิจก็คือ "คุณภาพ" ของสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะเฉพาะที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์การใดก็ตามหากสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุด แต่ "คุณภาพ" ที่กล่าวนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิตหรือการให้บริการ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม [มอก.], 2546)

ความเป็นมาของคุณภาพของการจัดการนี้ ได้ชี้ให้เห็นผ่านกระจกเลนส์ทางกระบวนทัศน์ที่สามารถสะท้อนวิวัฒนาการคุณภาพของการจัดการในประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมากว่า 1 ศตวรรษ เรื่องของคุณภาพมีประวัติศาสตร์มาอย่างช้านาน วิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด (Dooley, 2000, pp. 1-27) ได้กล่าวถึงเรื่องวิวัฒนาการของหลักการด้านคุณภาพไว้ในบทความ เรื่อง The Paradigms of Quality: Evolution and Revolution in the History of the Discipline โดยใช้ตัวแบบด้านวิวัฒนาการของการปรับปรุงพัฒนาด้านกระบวนทัศน์ของการพัฒนา ซึ่ง เควิน ดูเลย์ (Kevin Dooley) เสนอว่าแนวคิดของกระบวนทัศน์เป็นผลมาจากการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมในยุคเวลาที่แตกต่างกันและเสนอวิวัฒนาการแต่ละช่วงเวลาของกระบวนทัศน์ออกเป็นเป็น 3 ช่วง ช่วงแรกคือยุคสมัยโบราณจนกระทั่งมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่ผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบสินค้าที่ตนเลือกซื้อ (Caveat Emptor) ในขณะที่ช่างฝีมือได้ผลิตสินค้าที่ต้องมีคุณภาพอยู่แล้ว คุณภาพจึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับผู้บริโภคว่ารู้จักสินค้านั้นหรือไม่และนิยมชมชอบกับคุณภาพของสินค้านั้นมากน้อยเพียงใด ชื่อเสียงของช่างฝีมือในเรื่องคุณภาพอาจมองไม่เห็นเด่นชัด ยกตัวอย่างเช่น ลักษณะของคุณภาพของสินค้าขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ความรู้สึกต่อในตราสินค้า สมาคมผู้ประกอบการและมาตรการลงโทษที่รุนแรงยิ่งทำให้สถานการณ์ของยุคสมัยโบราณจนกระทั่งมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Caveat Emptor) เพิ่มขึ้น (Dooley, 2000, p. 2)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมช่วยเพิ่มระดับของสินค้า ความซับซ้อนของกระบวนการและกระบวนทัศน์ในการควบคุมคุณภาพใหม่ ๆ อันใหม่ก็เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงมากมายภายใต้ยุคของการจัดการศาสตร์ต่าง ๆ ในกระบวนทัศน์ด้านการควบคุมคุณภาพรูปแบบที่สอง ทำให้เกิดการปรับปรุงแนวปฏิบัติด้านคุณภาพขั้นพื้นฐาน (Quality Control) เช่น การสุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบคุณภาพ การใช้วิธีทางสถิติในการจัดการ มาตรฐานและหลักการแนวปฏิบัติของสาขาวิชาความรู้ เวลาส่วนใหญ่ในยุคศตวรรษที่ 20 ถูกใช้ไปเพื่อพัฒนาเทคนิคด้านการควบคุมคุณภาพระหว่างยุคหลังของศตวรรษที่ 20 การแข่งขันของโลกบีบบังคับให้องค์การต้องสนใจเรื่องการปรับปรุงคุณภาพและองค์การต้องถูกควบคุมคุณภาพ ทำให้กระบวนทัศน์ในรูปแบบที่สามของด้านคุณภาพเกิดขึ้นในลักษณะของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การจัดการคุณภาพโดยรวมทำให้เกิดแนวปฏิบัติในหลักการด้านคุณภาพแบบใหม่ ๆ ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Dooley, 2000, p. 2)

นอกจากนั้นกระบวนทัศน์ในการควบคุมคุณภาพและการจัดการคุณภาพโดยรวมยังบ่งบอกย้อนไปถึงการตอบสนองเฉพาะต่อด้านสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นในกระบวนทัศน์อันเก่า ๆ ระหว่างยุคผู้ซื้อหรือลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบสินค้าที่ตนเลือกซื้ออีกด้วย องค์ประกอบการควบคุมคุณภาพจะเห็นอยู่ในวัฒนธรรมแบบก้าวหน้า เช่น สมัยราชวงศ์จีนและอาณาจักรโรมันที่มีการตื่นตัวเรื่องมาตรฐานคุณภาพของสินค้า รวมถึงการให้ความ สำคัญเรื่องมาตรฐาน การปฏิบัติตามเงื่อนไขและการควบคุมคุณภาพในระบบทหารซึ่งมีความซับซ้อนและเป็นระบบ (Dooley, 2000, pp. 2-3)

ระหว่างยุคการควบคุมคุณภาพ องค์ประกอบของกระบวนทัศน์แบบการจัดการด้านคุณภาพโดยรวมสามารถมองเห็นได้จาก การปรับปรุงพัฒนา การควบคุมคุณภาพรูปแบบของชาวญี่ปุ่นและข้อเขียนของ จูราน (Juran, 1970) กับ ไฟน์เกนบาร์ม (Feigenbaum, 1996) ซึ่งแตกต่างกันไปตามสภาวะแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นที่เปลี่ยนแปลงไป (Dooley, 2000, p. 3)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้เกิดมีการนำแนวคิดหลักการการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้งานจนทำให้เกิดการปรับปรุงหลักการข้างต้นจนกลายเป็นเครื่องมือและศาสตร์ด้านวิธีการจัดการ การบริโภคสินค้าที่เพิ่มขึ้นบวกกับความต้องการและข้อกำหนดด้านคุณภาพที่สูงขึ้น เริ่มปรากฏในช่วงปี 1965-1969 และส่งผลยั่งลึกต่อการจัดการคุณภาพในมุมมองของลูกค้า (Juran, 1970, pp. 18-27) การแข่งขันของโลกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเทคนิคและนโยบาย อีกทั้งทำให้ระดับการแข่งขันมีความรุนแรงเข้มข้นขึ้นยิ่งขึ้น ปรากฏการณ์ดังกล่าวเพิ่มทางเลือกให้ลูกค้าและทำให้องค์การตื่นตัวกับความท้าทายในด้านการแข่งขัน ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นอย่างเข้มข้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจประเภทรถยนต์ซึ่งบริษัทของอเมริกาถือครองตลาด

ขนาดใหญ่มาเป็นเวลานับหลายสิบปี แต่กลับมาเห็นความเสื่อมสลายและขนาดของตลาดที่ลดลง เนื่องจากบริษัทรถของญี่ปุ่นและของเยอรมันมีการดำเนินงานและคุณภาพที่เหนือกว่า (Business Week, 1987) ผู้เชี่ยวชาญในด้านคุณภาพได้กล่าวสนับสนุนความสำคัญของลักษณะความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าว่า "คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่เหนือกว่า คือ กุญแจสำคัญต่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศชาติในปัจจุบัน" (Feigenbaum, 1996, p. 81) อย่างไรก็ตาม การตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์ด้านคุณภาพที่มีต่อความสำเร็จของบริษัทเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลา (Dooley, 2000, p. 19)

สถานการณ์ที่สำคัญซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า คุณภาพเป็นกลยุทธ์ด้านองค์การ คือ การก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Awards หรือ MBNQA) ในอเมริกาและการพัฒนารางวัลระดับชาติในออสเตรเลีย ฝรั่งเศส แคนนาดา และเกาะอังกฤษ รวมถึงเม็กซิโกตลอดจนรางวัลที่มีอายุยาวนานต่อเนื่องอย่าง Deming Prize ในญี่ปุ่น (Dooley, Bush, Anderson, & Rungtusanatham, 1990) ตั้งแต่ปี 1988 เป็นต้นมา รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาได้ถูกมอบให้หลายธุรกิจ บริษัทหลายหมื่นแห่งได้รับเอาแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกามาปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การทดสอบการใช้แนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติของบริษัทหรือธุรกิจต้องคำนึงถึงเรื่องปรัชญาด้านคุณภาพด้วย (Main, 1990; Stratton ,1990)

แนวทางปฏิบัติด้านคุณภาพขององค์การกลายเป็นข้อกำหนดที่ใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานเปรียบเทียบให้กับการออกใบรับรองให้แก่ผู้ส่งมอบ (Supplier) ยกตัวอย่างเช่น บริษัทฟอร์ด (Ford) ใช้โปรแกรม Q101 และโมโตโรล่า (Motorolla) เรียกร้องให้ผู้ส่งมอบทุกรายต้องวางแผนตามแนวทางของ MBNQA ในกลุ่มเศรษฐกิจยุโรปได้กำหนดมาตรฐานระบบคุณภาพของบริษัทที่จะเข้าสู่ตลาดของกลุ่มเศรษฐกิจร่วมยุโรป (ECC) Marquardt, Chove, Jensen, Pyle, and Strahle กล่าวไว้ว่า "ชุด ISO 9000 เป็นแนวคิดและแนวทางด้านการจัดการคุณภาพที่มีความละเอียดซับซ้อน แนวคิด ISO 9000 ได้ รับการเผยแพร่ตีพิมพ์ในเวลาที่ความต้องการมาตรฐานสากลกำลังเติบโตและมีการนำแนวคิดให้หน่วยงานที่ 3 (Third Party) ออกหนังสือรับรองระบบคุณภาพให้ธุรกิจ" (Marquardt et al., 1991, p. 25)

รางวัลคุณภาพระดับชาติสหรัฐอเมริกาถือเป็นเกียรติยศที่สำคัญประการหนึ่งของอเมริกา โดยมีการมอบรางวัลนี้ให้กับบริษัทที่มีการพัฒนาบริการและสินค้าที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพระดับสูงให้กับลูกค้า ทั้งนี้บริษัทที่ได้รับรางวัลต้องมีโครงการการดำเนินงาน รวมถึงนโยบาย ตลอดจนวัฒนธรรมที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในระดับสูง รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาได้วางแนวกำหนดคำจำกัดความของการควบคุมคุณภาพโดยรวม

ในแบบอเมริกัน ในขณะที่มีการดำเนินงานตามแนวทางที่ยาวนานของรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่บริษัทที่แสดงให้เห็นว่ามีความเป็นเลิศในการควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่น (Dooley et al., 1990, p. 1) นอกจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาและรางวัลเดมมิ่งแล้ว ก็ยังมีรางวัลพอร์ทเทอร์ (Porter Prize) ในญี่ปุ่นอีกรางวัลหนึ่งที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อมอบให้กับบริษัทญี่ปุ่นที่สามารถคงหรือรักษาผลกำไรสูงสุดในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท โดยใช้กลยุทธ์ที่มีความแตกต่างและโดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องสินค้า กระบวนการ และวิธีการด้านการจัดการ (Takeuchi, 2003, pp. 10-11)

หากมองเข้าไปในกระจกเลนส์ทางกระบวนทัศน์ที่นักคิดต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ผ่านช่วงเวลาที่ปรับตัวตามเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่กำหนดกระบวนทัศน์นั้น ๆ ลงสู่ปรากฏการณ์ที่เป็นจริงเกี่ยวกับคุณภาพในประเทศไทย พบว่าคุณภาพของการจัดการได้เริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ. 2446 งานด้านการมาตรฐานในประเทศไทยเริ่มต้นขึ้นเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติเงินตรารัตนโกสินทร์ ศก 122 ขึ้น ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติที่มีกฎเกณฑ์ ในการทำเหรียญกษาปณ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ในการนี้กระทรวงพระคลังมหาสมบัติได้จัดตั้งกองแยกธาตุ เพื่อวิเคราะห์ควบคุมคุณภาพของเนื้อเงินที่ใช้ทำเหรียญกษาปณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จัดตั้งห้องปฏิบัติการทดสอบแร่เพื่อควบคุมวัตถุดิบและผลผลิต โดยเฉพาะการทดสอบแร่ที่ใช้ผลิตเหรียญของโรงกษาปณ์หลวง (กรมธนารักษ์, 2548) ต่อมาในปี พ.ศ. 2482 กรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม ได้เริ่มบริการออกหนังสือรับรองคุณภาพผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมที่ผลิตภายในประเทศ ปี พ.ศ. 2506 กระทรวงอุตสาหกรรมได้เริ่มดำเนินงานด้านการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของประเทศไทยอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก โดยได้เริ่มกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมฉบับแรก คือ มาตรฐานถ่านไฟฉาย ปี พ.ศ. 2508 กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดทำโครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมขึ้น โดยแบ่งเป็นโครงการย่อย 2 โครงการ คือ โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมและโครงการพัฒนาวัสดุก่อสร้าง (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ได้รับความเห็นชอบจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ เป็นการขยายงานด้านทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์และรับรองคุณภาพของสินค้าที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ โดยแบ่งออกเป็นการทดสอบและรับรองคุณภาพและการกำหนดมาตรฐานและคณะรัฐมนตรีให้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 ปี พ.ศ. 2511 คณะรัฐมนตรีลงมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ปี พ.ศ. 2510 แล้วให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณาเสนอวุฒิสภาทำหน้าที่รัฐสภา และประกาศใช้พระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2512 จัดตั้งสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมขึ้นในกระทรวงอุตสาหกรรม เหตุผลในการตรา

พระราชบัญญัติมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เนื่องจากประเทศไทยกำลังเร่งรัดพัฒนากิจการอุตสาหกรรม มีผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมหลายชนิดที่ผลิตขึ้นได้ภายในประเทศ แต่ยังมิได้มีการกำหนดมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็นที่แน่นอนและเหมาะสม ทำให้มีการแข่งขันกันลดราคาโดยทำคุณภาพให้ต่ำลงเป็นเหตุให้ประชาชนขาดความนิยมเชื่อถือ นอกจากนี้ยังอาจเกิดอันตรายแก่ประชาชนและก่อให้เกิดความไม่มั่นคงในการประกอบกิจการอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศ จึงเป็นการสมควรตรากฎหมายนี้กำหนดมาตรฐานเพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อความปลอดภัย หรือเพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดแก่ประชาชนหรือแก่กิจการอุตสาหกรรมหรือเศรษฐกิจของประเทศ โครงการมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้รับการสนับสนุนให้อยู่ในโครงการสาขาพัฒนาอุตสาหกรรม ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2515-2519 (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2548)

ปี พ.ศ. 2518 คณะรัฐมนตรีอนุมัติให้สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมรับโอนการเป็นสมาชิกในองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ไอเอสโอ) ในฐานะผู้แทนประเทศไทยจากศูนย์กำหนดรายการมาตรฐานแห่งประเทศไทย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์ และให้รับดำเนินงานกำหนดมาตรฐานมูลฐาน ซึ่งศูนย์กำหนดรายการมาตรฐานแห่งประเทศไทยได้ทำแล้วและที่ทำอยู่ต่อไปและในปีนี้เองบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยได้เริ่มทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นเป็นครั้งแรกและประสบความสำเร็จ คือบริษัทไทยบริดจ์สโตน ผลิตยางรถยนต์ และบริษัทไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด ผลิตรถบรรทุก (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

ปี พ.ศ. 2520 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการควบคุมคุณภาพกลุ่มหนึ่ง จัดตั้งสมาคมส่งเสริมการควบคุมคุณภาพ (สคภ) Quality Control Association (QCA) ในระหว่างปี พ.ศ. 2528-2532 เป็นช่วงที่กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้รับความนิยมอย่างมาก มีบริษัทและองค์การสำคัญ ๆ ที่ทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ เช่น บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) บริษัทในเครือสยามกลการ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร บริษัทกระเบื้องกระดาษไทย จำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิต บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทซิกเนติกส์ไทยแลนด์ จำกัด บริษัทเทยิ่นโพลีเอสเตอร์ จำกัด การสื่อสารแห่งประเทศไทย และสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

ปี พ.ศ. 2533 เริ่มมีการนำระบบรับรองคุณภาพ ISO 9000 เข้ามาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการ

รับรองระบบคุณภาพเพื่อควบคุมดูแลการดำเนินงานรับรองระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวเปิดให้บริการรับรองระบบคุณภาพแก่ผู้ประกอบการตามอนุกรมมาตรฐานดังกล่าวตั้งแต่วันที่ 21 ตุลาคม 2534 เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการส่งออกและส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบคุณภาพในอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดกลาง ทั้งนี้เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมและการบริการภายในประเทศ ให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้อย่างเท่าเทียมกัน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

ปี พ.ศ. 2539 สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (สพร) ได้จัดทำมาตรฐานโรงพยาบาลฉบับปีกาญจนาภิเษกโดยอาศัยแนวคิด TQM/CQI เป็นพื้นฐานเพื่อให้โรงพยาบาลใช้เป็นแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเอง ร่วมกับการประเมินจากภายนอก อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและให้ความมั่นใจกับสาธารณชนได้ว่าโรงพยาบาลจะให้การดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548 ก)

ปี พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติจัดตั้ง “สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ” (สรอ.) เพื่อทำหน้าที่รับรองมาตรฐาน ISO 9000, ISO 14000 และ มอก. 18000 ซึ่งรองรับการโอนงานรับรองมาตรฐาน ISO 9000, ISO 14000 และ มอก. 18000 ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมในอนาคตและเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นหน่วยรับรองระบบงาน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

ปี พ.ศ. 2541 กระทรวงสาธารณสุขได้เริ่มดำเนินการโครงการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548 ก) และในปี พ.ศ. 2542 บริษัทชุมชนเภสัชกรรม จำกัด (มหาชน) เริ่มมีการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เข้ามาใช้ในการผลิตยาและเวชภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับสากล (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2544)

ปี พ.ศ. 2545 องค์การในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) 1 แห่ง คือ บริษัท ไทยอคิลิคไฟเบอร์ จำกัด และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) จำนวน 6 แห่ง คือ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัท ดานาสไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ปี พ.ศ. 2546 มีองค์กรในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพียง 1 แห่ง คือ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศจำนวน 5 แห่ง คือ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) บริษัท สยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย

(แก่งคอย) จำกัด ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และบริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ปี พ.ศ. 2547 ไม่มีองค์การใดในประเทศไทยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเพียงองค์การที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศจำนวน 6 แห่ง คือ บริษัท ไทยโอเลฟิน จำกัด (มหาชน) บริษัท ซี.พี .เซเว่นอีเลเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ดานาสไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน) ตามลำดับ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก)

พ.ศ. 2547 โรงพยาบาลที่ผ่านการพิจารณาและรับรองตามกระบวนการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (Healthy Thailand) ทั่วประเทศ จำนวน 182 โรงพยาบาล และโรงพยาบาลที่ผ่านการพิจารณาและรับรองฯ (รอรับมอบเกียรติบัตร) ทั่วประเทศ จำนวน 57 โรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2548 ข)

พ.ศ. 2548 องค์การในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ทั่วประเทศ สาขาอุตสาหกรรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 5,850 แห่ง (ตั้งแต่ พ.ศ. 2533-2548) องค์การในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 ทั่วประเทศ สาขาอุตสาหกรรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 928 แห่ง และได้รับการรับรองมาตรฐานอื่นทั่วประเทศ สาขาอุตสาหกรรม รวมจำนวนทั้งสิ้น 598 แห่ง (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์ อุตสาหกรรม, 2548)

พ.ศ. 2548 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมพร้อมให้กับส่วนราชการโดยได้จัดทำคู่มือสำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง รวมทั้งการจัดสร้างกลไกการดำเนินงานภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้มีความพร้อม และในปี พ.ศ. 2549 จะเป็นการสนับสนุนให้ส่วนราชการเสนอตัวเข้าสู่ระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และเสนอตัวเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2541)

พ.ศ. 2549 องค์การในประเทศไทยที่ได้รับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 4 แห่ง คือ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่) และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549)

จากความเป็นมาเรื่องของคุณภาพในประเทศไทยจะเห็นว่า ประเทศไทยมีวิวัฒนาการเรื่องของคุณภาพมาตั้งแต่อดีตในการควบคุมคุณภาพของเนื้อเงินที่ใช้ทำเหรียญกษาปณ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด คุณภาพของการจัดการมีการปรับตัวตามเงื่อนไขสภาพแวดล้อมในยุคของเวลาตามกระบวนทัศน์ มาจนถึงยุคของการนำระบบรับรองคุณภาพและรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เข้ามาปรับปรุงการจัดการระบบงานคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อยกระดับการผลิตและการบริการภายในประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้อย่างเท่าเทียมกัน

ความสำคัญของคุณภาพของการจัดการในประเทศไทย สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ข) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งให้ความสำคัญกับ 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและการค้า เพื่อสร้างฐานการผลิตในประเทศให้เข้มแข็ง พึ่งพาตนเอง และสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจ โดยพัฒนาคุณภาพคน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและวิธีการผลิตในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าให้ตรงความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ สร้างสมดุลระหว่างการผลิตกับการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระจายความเสี่ยงที่เกิดจากการเปิดเสรีการค้าและการลงทุน และเตรียมความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับเศรษฐกิจยุคใหม่ 2) เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเพิ่มสมรรถนะภาคการผลิตและบริการ โดยใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานที่ได้พัฒนาขึ้นแล้วให้คุ้มค่าและพัฒนาให้มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐาน 3) การผลักดันขบวนการเพิ่มผลผลิตของประเทศ โดยการพัฒนากลไกในการเพิ่มผลผลิต ทั้งการพัฒนาเครือข่ายประสานความร่วมมือภาครัฐ เอกชน และประชาชน ควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ 4) การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และระบบสหกรณ์ให้เป็นฐานรากที่เข้มแข็งในการสร้างรายได้ของประเทศ ตลอดจนเน้นความเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตและบริการอย่างเป็นระบบครบวงจร 5) ปรับปรุงระบบเจรจาและความร่วมมือในเวทีระหว่างประเทศ เพื่อสร้างเอกภาพในการเจรจาทางการค้า และเสริมสร้างอำนาจต่อรองของไทยในเวทีเศรษฐกิจการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาวและ 6) ส่งเสริมการค้าบริการที่มีศักยภาพเพื่อสร้างงานและกระจายรายได้ โดยพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มการจ้างงานและกระจายรายได้สู่ชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและพัฒนาธุรกิจบริการที่มีศักยภาพใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น ซึ่งรวมถึง วิถีชีวิต สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีพื้นบ้าน ตลอดจนการส่งเสริมไทยเที่ยวไทยและการประสานความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544, หน้า 83)

เพื่อให้การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศจึงมีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย ประกอบด้วย รางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มอบให้กับองค์การที่มีการพัฒนาและบริการสินค้าที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพระดับสูงให้กับลูกค้า โดยใช้ค่านิยมหลัก แนวคิด และกฎเกณฑ์เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ซึ่งรางวัลนี้เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และกลุ่มประเทศยุโรป เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ข, หน้า 3)

ในภาครัฐก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของระบบมาตรฐานเป็นกระแสหลักของการแข่งขันเพื่อการพัฒนาในทุกวงการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer) หรือผู้บริโภค (Consumer) จึงเกิดนโยบายให้จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิผลภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes: P.S.O.) ในทุกส่วนราชการขึ้น โดยให้สำนักงบประมาณสนับสนุนเงินงบประมาณให้แก่ส่วนราชการตามความจำเป็นและให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับคณะกรรมการว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ส่วนราชการในการส่งเสริมและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ทั้งนี้แนวทางและวิธีการพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิผลภาครัฐ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ พ.ศ. 2543 เพื่อกำหนดหลักการที่รัฐจะต้องจัดระบบราชการและงานบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและปฏิรูป ระบบราชการและงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ปฏิรูประบบบริการประชาชนให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ช่วยฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และช่วยขจัดความยากจนและส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของประชาชนโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2541)

สำหรับภาคเอกชนเองก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการเช่นเดียวกัน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล นักวิชาการอิสระผู้เชี่ยวชาญการจัดการคุณภาพของไทยก็ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์สำหรับตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารครอบคลุมสาระสำคัญในระบบบริหารคุณภาพไว้หลายหัวข้อหลายประเด็น ได้รวบรวมเอาจุดดีเด่นของแม่แบบบริหารที่มีคุณภาพโดยเฉพาะตัวแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาจัดทำเป็นรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยม

(TQM Best Practices) เพื่อมอบให้กับองค์การที่มีการพัฒนาและบริการสินค้าที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพระดับสูงให้กับลูกค้าเช่นเดียวกัน (Management Best Practices ปีที่ 2 ฉบับที่ 6 มีนาคม-เมษายน, 2545, หน้า 37)

นอกจากการจัดทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นรางวัลระดับประเทศและรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยมของภาคเอกชนที่ตระหนักและเห็นความสำคัญเรื่องการบริหารจัดการด้วยคุณภาพแล้ว เรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการก็ยังมีหน่วยงานของรัฐอื่นให้ความสำคัญ มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารงาน ดังจะเห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ Version 1.0 ขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารงานจัดการของจังหวัดให้มีความเป็นเลิศ และบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ และใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับจังหวัดเพื่อใช้ในการประเมินผลตนเอง และใช้เป็นแนวทางติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การพัฒนาระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นไปอย่างยั่งยืน โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้อาศัยแนวทางจากระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม (Total Quality Management: TQM) โดยเฉพาะตัวแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547, หน้า 1)

ในภาครัฐเองก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของระบบมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีโครงการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น โดยที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.ร.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติไปจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น โดยนำกรอบการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งนำหลักเกณฑ์และแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกามาศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้ได้เกณฑ์มาตรฐานที่สอดคล้องกับบริบทของระบบราชการไทย และพัฒนาไปสู่ระดับสากล ทั้งนี้ได้นำเครื่องมือนี้มาประยุกต์โดยกำหนดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เริ่มดำเนินการศึกษาและกำหนดกรอบทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2547 แล้วเสร็จในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 และในปีนี้เองจะเตรียมพร้อมให้กับส่วนราชการ โดยได้จัดทำคู่มือสำหรับหน่วยงานภาครัฐเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง รวมทั้งการจัดสร้างกลไกการดำเนินงานภายในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนให้มีความพร้อม และในปี พ.ศ. 2549 จะเป็นการสนับสนุนให้ส่วนราชการเสนอ

ตัวเข้าสู่ระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและเสนอตัวเข้ารับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

หากพิจารณาค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งใช้พิจารณาคุณภาพของการจัดการ เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา รางวัลเดมมิ่ง รางวัลพอร์ทเทอร์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติไทย รางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยม รับรองมาตรฐานไอเอสโอ ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิผลภาครัฐ และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะพบว่าแต่ละรางวัลมีและมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพมี ทั้งความเหมือนและความแตกต่างของบรรทัดฐานในการจัดการเชิงคุณภาพด้านต่าง ๆ ตามบริบทของประเทศผู้ก่อตั้งรางวัล สามารถบูรณาการเป็นบรรทัดฐานใหม่สำหรับการศึกษาคุณภาพของการจัดการ อันประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ

จึงเกิดเป็นคำถามสำหรับการวิจัยหรือสมมติฐานในการวิจัยว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้อื่นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา (Benchmarking) จะต้องมีการจัดการเชิงคุณภาพอย่างไรจึงจะทำให้ระบบงานมีคุณภาพ อันจะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practices) เป็นองค์การที่ผลิตสินค้าและการบริการด้วยคุณภาพตามมาตรฐานต่าง ๆ สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ภายใต้กลไกการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) และข้อตกลงการปลอดภาษีและการค้า (Free Trade Areas หรือ General Agreement of Tariffs and Trade: FTA) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำข้อค้นพบที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงองค์การต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจ มีลักษณะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ทั้งภาครัฐและเอกชน ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการได้ก็คือคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการจัดการระบบงานภายในขององค์การที่มีคุณภาพ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ

2. ศึกษาการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพในอันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการ

สมมติฐานในการวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีระบบ แนวคิดทฤษฎีโพส์ทโมเดิร์น แนวคิดทฤษฎีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการระบบงานคุณภาพ แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ แนวคิดคุณภาพของการจัดการ เอกสารและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการตั้งสมมติฐานในการวิจัย จากการศึกษาตัวแปรต่าง ๆ ของการจัดการเชิงคุณภาพต่าง ๆ ที่น่าจะส่งผลให้มีการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการนโยบาย

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้

ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการข้ามสายงาน

สมมติฐานที่ 3 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการงานประจำวัน

สมมติฐานที่ 4 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้องค์การ

สมมติฐานที่ 5 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการการตลาด

สมมติฐานที่ 6 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงคุณภาพ

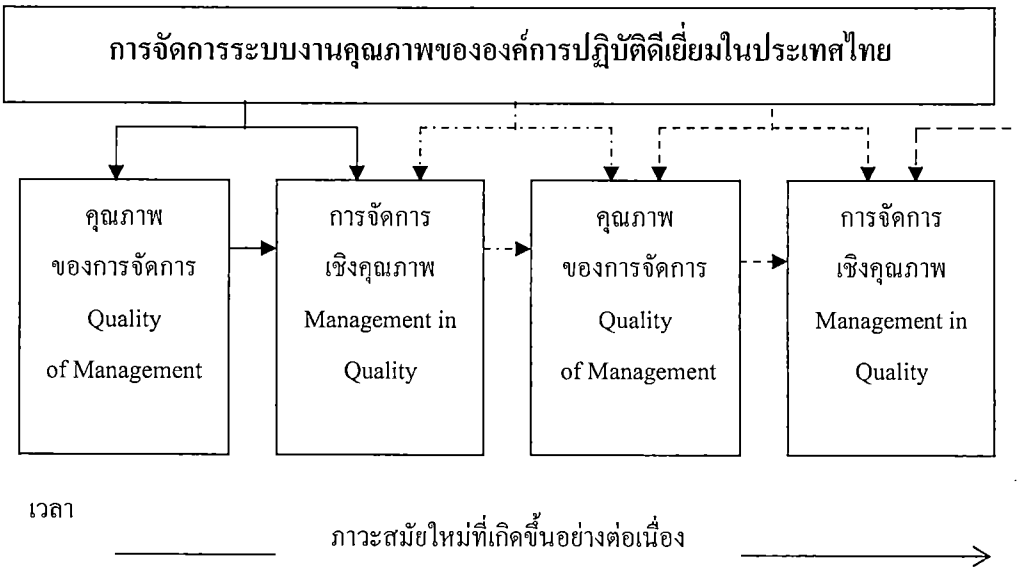
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีในกลุ่มทฤษฎีการบริหารที่เพิ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระยะหลัง ๆ (Recent Development in Management Theory) (ค.ศ. 1950-ปัจจุบัน) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีโพสท์โมเดิร์น (Postmodernism Theory) และทฤษฎีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Modification Theory) แนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพ แนวคิดคุณภาพของการจัดการ และแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎี

โพสท์โมเดิร์นที่เป็นกระแสความคิดที่เห็นว่า ความจริงเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นมาด้วยความรู้แบบวิทยาศาสตร์ ด้วยวิธีคิดแบบเหตุผลนิยม และด้วยวิธีการศึกษาแบบปฏิฐานนิยม ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นสิ่งที่วงการสังคมศาสตร์ถือว่าเป็นกระแสหลักซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตเพราะฉะนั้นความจริงที่ได้มาจากองค์ประกอบเหล่านี้ จึงเป็นความจริงที่จริงแท้แน่นอนและไม่มีวันผันแปรเป็นอื่นไปได้ ร่วมกับแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ สกินเนอร์ (Skinner, 1957 cited in Carini, Harless, & Jones, 1973, pp. 303-305) ที่อธิบายให้เห็นว่าพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ สิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นก่อน (Antecedent) พฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้รับ (Consequence) โดยทั้ง 3 ส่วนจะดำเนินต่อเนื่องกันไป ผลที่ได้รับจะกลับกลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นก่อนอันนำไปสู่ผลที่ได้รับตามลำดับ มาออกแบบกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพร่วมกับแนวคิดทฤษฎีระบบ ซึ่งมองการจัดการเชิงคุณภาพนั้นจะเป็นกระบวนการ (Process) ที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการที่เป็นผลผลิต (Outputs)

เนื่องจากผู้วิจัยมองว่าคุณภาพของการจัดการซึ่งเป็นผลผลิตของคุณภาพในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่องค์การทั้งหลายพึงประสงค์ แต่องค์การจะมีการจัดการอย่างไรที่จะทำให้คุณภาพของการจัดการเหล่านั้นเกิดขึ้นได้ และการจัดการเหล่านั้นจะก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการในลักษณะผลที่ได้รับจะกลับกลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นก่อน อันนำไปสู่ผลที่ได้รับต่อมาตามกาลเวลา

ดังนั้น กรอบแนวคิดในการวิจัยที่บูรณาการขึ้นตามแนวคิดเชิงระบบ แนวคิดแบบโพสท์โมเดิร์น และแนวคิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ก็จะดำรงอยู่ควบคู่ไปกับภาวะสมัยใหม่ ตลอดเวลา กรอบแนวคิดแบบโพสท์โมเดิร์นจึงเป็นกระแสความคิดที่เป็นปฏิกิริยาต่อภาวะสมัยใหม่ในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านที่เป็นวิธีคิดที่มักเรียกรวม ๆ กันอย่างกว้าง ๆ ว่า Enlightenment ซึ่งแพร่กระจายโลกสมัยใหม่ในทุกหนแห่ง กรอบแนวคิดในการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ประกอบกับเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถแสดงดังภาพที่ 1 และกรอบแนวคิดในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)

การจัดการระบบงานคุณภาพในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ คุณภาพของการจัดการ	ตัวแปรตาม การจัดการเชิงคุณภาพ
IV1.การนำองค์การ IV1.1 บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ IV1.2 ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ IV1.3 ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น IV1.4 เข้าใจศักยภาพขององค์การ IV1.5 บริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม IV1.6 ความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน **IV2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์** IV2.1 ทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ IV2.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย IV2.3 ทำแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ IV2.4 คาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น IV2.5 กำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน IV2.6 ความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ **IV3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด** IV3.1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด IV3.2 วัตถุประสงค์ เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า IV3.3 ความสัมพันธ์กับลูกค้า IV3.4 ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ IV3.5 ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า **IV4. การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ** IV4.1 เข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา IV4.2 การบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน IV4.3 คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล IV4.4 รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน IV4.5 ตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ IV4.6 นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่	**DV1 การจัดการนโยบาย** DV1.1 การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล DV1.2 กำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี DV1.3 กระจายนโยบายไปสู่หน่วยปฏิบัติงาน DV1.4 ติดประกาศนโยบายประจำปี DV1.5 ปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติงาน DV1.6 ตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับสูง **DV2 การจัดการข้ามสายงาน** DV2.1 กำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง DV2.2 จัดตั้งคณะกรรมการการบริหารข้ามสายงาน DV2.3 ทบทวนความสามารถในการแข่งขันเทียบกับคู่แข่ง DV2.4 ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุง DV2.5 ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูง DV2.6 ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด **DV3 การจัดการงานประจำวัน** DV3.1 ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่โดยการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบัน DV3.2 ปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story ที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่รัดกุม DV3.3 ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen DV3.4 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพ

การจัดการระบบงานคุณภาพในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ คุณภาพของการจัดการ	ตัวแปรตาม การจัดการเชิงคุณภาพ
IV5. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ IV5.1 จัดระบบการดำเนินงานของพนักงาน IV5.2 ให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน IV5.3 การจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน IV5.4 การศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน IV5.5 สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน IV5.6 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน IV5.7 สร้างความพึงพอใจของพนักงาน IV5.8 จัดการเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน **IV6. การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ** IV6.1 การจัดการข้ามสายงาน IV6.2 ระบบการจัดส่งสินค้าและบริการ IV6.3 วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย IV6.4 วางแผนดำเนินงานด้านการเงินในการลงทุน IV6.5 การจัดซื้อ ทำสัญญาในระบบสากล IV6.6 รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO14000 **IV7. การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ** IV7.1 ความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า IV7.2 เข้าใจความสำคัญกับวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและปรับปรุงคุณภาพ IV7.3 เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ	**DV4 การจัดการความรู้องค์การ** DV4.1 แสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ DV4.2 แสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ DV4.3 แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต DV4.4 แสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น DV4.5 ถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ **DV5 การจัดการการตลาด** DV5.1 เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด DV5.2 สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า DV5.3 สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า DV5.4 สร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีผลประโยชน์ DV5.5 ประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2 (ต่อ)

การจัดการระบบงานคุณภาพในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ คุณภาพของการจัดการ	ตัวแปรตาม การจัดการเชิงคุณภาพ
IV8. แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ IV8.1 โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงาน IV8.2 มีการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน IV8.3 มีนโยบายการดำเนิน งานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ IV8.4 ความสัมพันธ์กับระบบ ISO9000 และ ISO14000 IV8.5 ความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM IV8.6 ส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม **IV9. การประกันคุณภาพ** IV9.1 สร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า IV9.2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ IV9.3 การควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง IV9.4 แบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพ IV9.5 กิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย **IV10. การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ** IV10.1 กระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจอย่างเป็นระบบ IV10.2 กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ IV10.3 กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า IV10.4 กระบวนการที่วางพื้นฐานความรับชอบไว้อย่างชัดเจน IV10.5 ส่งเสริมกระบวนการทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันและมีความสัมพันธ์กัน IV10.6 โครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	

ภาพที่ 2 (ต่อ)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

คุณภาพของสินค้าและบริการไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดการเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิตหรือการให้บริการ ดังนั้นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ

1. เพื่อให้องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ เข้าใจถึงคุณภาพของการจัดการในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารก็จะสามารถค้นหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมไปใช้ในการจัดการ

2. เพื่อให้องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ เข้าใจถึงการจัดการเชิงคุณภาพในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด ก็จะสามารถใช้การจัดการเชิงคุณภาพต่าง ๆ เหล่านี้ ไปบูรณาการในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้มาซึ่งคุณภาพของการจัดการ

3. เพื่อให้องค์การที่มีความประสงค์ที่จะยกระดับองค์การให้มีการปฏิบัติดีเยี่ยม หรือเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ สามารถนำแนวทางการจัดการระบบงานคุณภาพไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 3 ขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นการวิจัยองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมในประเทศไทย ที่ได้รับ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประกาศให้รางวัลแก่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการที่มีความสามารถด้านบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลก เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาองค์การต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลตั้งแต่เริ่มมีการประกาศรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ. 2547 รวมมีองค์การที่ได้รับรางวัล ทั้งสองรวมทั้งสิ้น 13 องค์การ โดยมีประชากรทั้งหมด 32,846 คน โดยศึกษามาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 9 องค์การ จำนวน 1,325 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการในด้านการนำนโยบาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ และการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด

3. ขอบเขตด้านเวลาในการวิจัย เป็นการวิจัยในช่วงระยะเวลา 9 เดือน คือ เริ่มต้นเดือนพฤศจิกายน 2548-เดือนสิงหาคม 2549

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย หมายถึง องค์การที่ดำเนินกิจการหรือประกอบธุรกรรมในประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเป็นเลิศ มีความสามารถด้านบริหารจัดการ (Best Practices) มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานในระดับมาตรฐานโลกเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award ประจำปี 2004) สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์การอื่นนำไปพัฒนาปรับปรุงองค์กรของตน เป็นองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award ประจำปี 2547) และรางวัล การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class ประจำปี 2547) ซึ่งทั้งสองรางวัลนี้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้มอบรางวัลให้กับองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ

พนักงานองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การของรัฐหรือของเอกชนที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเป็นเลิศ มีความสามารถด้านบริหารจัดการ (Best Practices) ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ พนังงานที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีความรับผิดชอบใน

การกำหนดการเคลื่อนไหวในอนาคตของบริษัทที่เรียกว่าการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนต่าง ๆ ในระยะยาวขององค์การ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธวิธีและการควบคุมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางวิธีการปฏิบัติงานในขอบเขต เฉพาะเจาะจงที่ดีที่สุดเพื่อให้งานสำเร็จ และจะต้องเข้าใจสิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และพนักงานที่เป็นผู้ปฏิบัติการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการปฏิบัติตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ตลอดจนงานประจำวันตามที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วย เพื่อให้และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย หมายถึง การจัดการขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย ที่คุณภาพของการจัดการที่ประเมินได้จาก การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการ เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดการเชิงคุณภาพในด้าน การจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การและการจัดการการตลาด

การนำองค์การ หมายถึง บทบาทภาวะผู้นำด้านการจัดการในระดับบริหาร ขององค์การในการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยคำนึงถึงพันธกิจขององค์การ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น ผู้นำต้องเข้าใจศักยภาพขององค์การ ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและมีสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน

การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง ภาวะผู้นำการจัดการในระดับบริหารที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้

การคำนึงถึงพันธกิจของกิจการ หมายถึง ผู้นำจะต้องมีการวางพื้นฐานโครงสร้างเพื่อการทำงานตามพันธกิจให้ถูกต้องได้ก็ต้องมีการทำความเข้าใจกับพันธกิจของกิจการอย่างถูกต้อง กิจการควรมีการประเมินระดับความสำเร็จตามพันธกิจและการดำเนินงานที่ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ

ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น หมายถึง กิจการต้องรักษาผลกำไรอย่างต่อเนื่อง จ่ายเงินปันผลอย่างยุติธรรมให้กับผู้ถือหุ้นและรักษาระดับราคาหุ้นไว้ที่ระดับที่เหมาะสม

การเข้าใจศักยภาพขององค์การ หมายถึง ทำความเข้าใจกับศักยภาพการดำเนินงานและวางพื้นฐานด้านข้อจำกัดทางทรัพยากรก่อนลงมือปฏิบัติงาน

การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม หมายถึง การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมในทางธุรกรรมทุกประเภท มีการจัดการอย่างโปร่งใส ยุติธรรม มีการสร้างคุณค่าและรักษาระดับคุณค่าด้านจรรยาบรรณในทุกระดับของการดำเนินงานขององค์การ

ความสัมพันธ์และสนับสนุนต่อชุมชน หมายถึง ความสัมพันธ์กับสังคมในฐานะที่กิจการหรือธุรกิจก็นับได้ว่าเป็นพลเมืองประเภทหนึ่ง กิจการหรือบริษัทต้องมีการจัดการอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ต้องมีการดำเนินงานในลักษณะที่เชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น มีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือสังคม และต้องมีการดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยต้องมีการทบทวนและคำนึงถึงสภาพแวดล้อม

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการทบทวนผลการดำเนินงานและความสามารถขององค์การ แล้วนำมาจัดทำกลยุทธ์โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำไปทำเป็นแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และต้องคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ในทางธุรกิจจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีไว้อย่างชัดเจนและต้องอาศัยความรวดเร็วในการตัดสินใจ

ทบทวนผลการดำเนินการ หมายถึง การพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าและตลาด ฐานะทางการเงินและการตลาดเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ขององค์กรที่ผ่านมา เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ขององค์การอื่น ๆ เพื่อนำผลการทบทวนการดำเนินการไปจัดทำกลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานมาจากการทบทวนผลการดำเนินงาน วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดดเด่นและท้าทาย มีเป้าหมายที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งเน้นต่อการแข่งขันและหรือการได้เปรียบทางธุรกิจ มักจะเกี่ยวข้องกับลูกค้าและตลาด ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยมีการจัดการที่ถูกวางไว้ในตำแหน่งที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเพื่อนำพาพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

การทำแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนและนำแผนไปปฏิบัติ

การคาดการณ์ผลการกำเนินการ หมายถึง การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของคู่แข่ง

เทคโนโลยีในการแข่งขัน หมายถึง การที่องค์การธุรกิจต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีไว้อย่างชัดแจ้งโดยคำนึงถึงศักยภาพหลักที่ประกอบด้วย ความก้าวหน้า ความได้เปรียบ

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 2013

เหนือคู่แข่ง รวมถึงเทคโนโลยีหลัก ๆ ไว้ด้วย องค์การควรมีระบบที่ถูกวางพื้นฐานไว้เพื่อจัดการกับเรื่องลิขสิทธิ์หรือสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของการค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

ความเร็วในการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจของการกำหนดกลยุทธ์ของกิจการต้องมีความชัดเจนและรวดเร็ว ควรมีการวางพื้นฐานระบบโครงข่ายเพื่อการจัดการธุรกิจ ซึ่งทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องพบเจอท่ามกลางยุคสมัยของการแข่งขัน

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมายถึง การที่องค์การกำหนดความต้องการความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า องค์กรต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ รวมทั้งติดตามประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด หมายถึง การหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม ความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของลูกค้าพิจารณาได้จากข้อร้องเรียนของลูกค้า สอบถามลูกค้าถึงปัญหาของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือข้อเสนอแนะจากลูกค้า การสังเกตการณ์นำไปใช้งาน การสั่งซื้อจากลูกค้า และการสัมผัสกับลูกค้า ความต้องการและความคาดหวังนี้จะต้องสื่อสารให้องค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง

วัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า หมายถึง การสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าวัตถุประสงค์ขององค์การถูกนำมาเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง องค์การจะต้องสื่อสารคุณค่าของสินค้าไปถึงลูกค้า โดยอาศัยเกณฑ์หรือเครื่องมือวัดต่าง ๆ มาวางพื้นฐานพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนรักษาและเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ยาวนาน

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ หมายถึง องค์การจะต้องปูพื้นฐานความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ในลักษณะที่เป็นมิตร ที่คำนึงถึงประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ต้องเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความชำนาญกับทรัพยากรของหุ้นส่วนทางธุรกิจกับผู้ส่งมอบ ในแบบที่ยุติธรรมและทำให้ผู้ส่งมอบ และตัวองค์การเองต่างก็อยู่รอดด้วยกันทั้งสองฝ่าย

การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า หมายถึง การประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า จากการติดตามข้อมูลจากลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การบริการเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน ทำได้โดยการวัดความพึงพอใจของลูกค้า นำผลของการประเมินมาปฏิบัติให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและทิศทางของธุรกิจ

2
658.4013
2 382 ก
266745

การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ หมายถึง การที่องค์การจะต้องเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการบูรณาการข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน การคัดเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน การตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ และการนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่

การทำความเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง การที่องค์การจะต้องนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเทคโนโลยีและการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ด้วยวิธีการทางสถิติและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา ตระหนักถึงความสำคัญของการแก้ปัญหาในเชิงวิชาการ ใช้วิธีวิเคราะห์การแก้ไขปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาแบบที่เน้นการออกแบบการแก้ไขเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันองค์การก็จะต้องพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการใช้งานใหม่ ๆ จากวิธีการเดิม ๆ ที่มีอยู่

การบูรณาการข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาบูรณาการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร ระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิผล

การคัดเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล หมายถึง การที่องค์การมีการวางพื้นฐานในเรื่องระบบการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และการใช้ข้อมูลตามธุรกิจของกิจการและตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การสามารถจัดการด้านปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ข้อมูลนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของการจัดการ ดังนั้นบริษัทจึงต้องใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมองเห็นประโยชน์จากข้อมูลที่จะนำมาใช้ในด้านการจัดการธุรกิจได้

การตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ หมายถึง การใช้เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบคอมพิวเตอร์ควรถูกนำมาใช้จัดการในเรื่องส่วนงานและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้องค์การควรมีการวางพื้นฐานเรื่องการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ควรมีการใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การจัดวางโครงสร้างของกิจการควรส่งเสริมให้กิจการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและทำให้กิจการมีผลดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ

การนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่ หมายถึง การที่องค์การนำผลการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ ไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่

ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์ใหม่และถ่ายทอดไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์การให้บุคคลเหล่านั้น ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าขององค์กรตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการระบบงานบุคคลขององค์การในด้านค่าตอบแทนที่เกิดจากการจ้างงานและความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น จากการประเมินผลงานของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงานด้วยการให้การศึกษา อบรมและพัฒนาพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สนับสนุนและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน มีการจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน สุขอนามัยและการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดระบบงาน หมายถึง การจัดระเบียบการดำเนินงานและภาระงานของพนักงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้เกิดความคล่องตัวทันกับความต้องการทางธุรกิจ

การประเมินผลงานของพนักงาน หมายถึง การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อเป็นแรงเสริมที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การสรรหา ว่าจ้างงานที่ได้กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การรักษาพนักงานไว้ และจัดให้พนักงานทั้งองค์กรมีความก้าวหน้าสามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิผล

การศึกษา อบรมและพัฒนาพนักงาน หมายถึง การวางพื้นฐานในเรื่องการพัฒนาความสามารถของพนักงานแต่ละคนให้ทราบถึงวิธีการและเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมศักยภาพของตนเอง องค์การต้องสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้และการจัดอบรมให้พนักงานขององค์การ เพื่อทำให้องค์การได้รับผลดำเนินงานตามที่วางเป้าหมายไว้

แรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทำงานในทักษะที่เขามีความชำนาญ และให้แต่ละคนได้รับความก้าวหน้าในทักษะ มีความรู้และความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น

ความสัมพันธ์กับพนักงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคณะผู้บริหารกับพนักงานทั่วทั้งองค์การ ในการสื่อสารระหว่างภายในองค์การที่มีประสิทธิผล เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างพนักงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ความรับผิดชอบ และต่างสถานที่ทำงาน เกิดความร่วมมือในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

การสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน หมายถึง การสนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของพนักงานในระดับต่าง ๆ ในด้านการบริการพนักงาน สวัสดิการ สถานที่ทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ สันทนาการ สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติต่าง ๆ การป้องกันภัยจากอุบัติเหตุ และนโยบายขององค์การ

ความปลอดภัย สุขอนามัยและการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การจัดการเรื่องความปลอดภัย สวัสดิภาพ และการปลอดจากเชื้อโรคของพนักงานด้วย โดยควรมีการวางแผนเรื่องการให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย สวัสดิภาพ การฆ่าเชื้อโรคและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองด้านความพอใจของพนักงาน

การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ หมายถึง องค์การออกแบบระบบการจัดการให้มีการปฏิบัติแบบข้ามสายงานของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางระบบการจัดการคุณภาพและการจัดส่งสินค้าและบริการ และมีการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย มีการวางแผนการดำเนินงานด้านการเงินให้เพียงพอต่อการลงทุน การจัดซื้อ การทำสัญญาผู้ร่วมค้า (Subcontact) และการกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากล และการจัดการสภาพแวดล้อมจากการดำเนินงานทางธุรกิจ

การจัดการข้ามสายงาน หมายถึง ระบบการจัดการที่องค์การคัดเลือกองค์ประกอบด้านข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อการจัดการอย่างถูกต้อง โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานหรือคณะกรรมการ ตลอดจนโครงสร้างการประชุมไว้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการแบบข้ามสายงาน จะทำงานส่งเสริมกับระบบการจัดการระบบอื่น ๆ ให้ทำงานได้อย่างไม่มีติดขัด ระบบการจัดการแบบข้ามสายงาน เหล่านี้ต้องถูกนำมาใช้ดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับการจัดการนโยบาย แผนทางธุรกิจ และระบบการจัดการอื่น ๆ

การจัดการในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ หมายถึง องค์การควรมีการวางระบบที่ใช้จัดการเรื่องคุณภาพและการจัดส่งสินค้าและบริการ และการที่องค์การจะกำหนดใช้ตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น องค์การต้องจัดการในเรื่องกระบวนการผลิต เรื่องรายการสิ่งของเครื่องใช้ในสต๊อกหรือคงคลัง (Inventories) และเรื่องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องลดเวลาลงตามความจำเป็นในการดำเนินงานนับตั้งแต่เริ่มวางแผนจนถึงการจัดส่งสินค้าและบริการ เพื่อพัฒนาผลความพึงพอใจของลูกค้า โดยผ่านระบบการจัดการที่มีการวางพื้นฐานมาเป็นอย่างดีในเรื่องคุณภาพและการจัดส่งสินค้าหรือบริการ

การจัดการค่าใช้จ่าย หมายถึง องค์การจะต้องวางพื้นฐานมาตั้งแต่การวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายและการจัดการในเรื่องค่าใช้จ่าย (Cost Management) ระบบจะช่วยทำให้เกิดโครงสร้างในการผลิตสินค้าที่สมดุลกับค่าใช้จ่ายและคุณภาพ การใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสมจะช่วยให้กิจการ

หรือธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งอาจต้องนำมาจากระบบของต่างประเทศนั้นต้องถูกนำมาศึกษาพิจารณาและนำมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการลดค่าใช้จ่ายได้อย่างรวดเร็ว

การวางแผนดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง การวางแผนทรัพยากรด้านการเงินขององค์กรให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน องค์การต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อภาระผูกพันทางการเงินที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เพียงพอและพร้อมใช้สนับสนุนการลงทุนในธุรกิจใหม่ ๆ ที่สำคัญ อีกทั้งมีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและการลงทุนในธุรกิจใหม่ และรวมถึงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้ในภาวะฉุกเฉิน

การจัดซื้อ การทำสัญญาแบบร่วมค้า (Subcontracting) และการกระจายการจัดการ หมายถึง ระบบการจัดการในเรื่องการซื้อ การทำสัญญาแบบร่วมค้า และการกระจายการจัดการช่วยทำให้เกิดการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมให้คณะทำงานต่าง ๆ ได้ประสานงานในการดำเนินงานร่วมกัน กิจการต้องดำเนินการในเรื่องการจัดซื้อ การทำสัญญาแบบร่วมค้า และการกระจายกิจกรรมเพื่อปรับปรุงให้เข้ากับระบบการดำเนินงานในระดับโลก รวมถึงพัฒนากิจกรรมในลักษณะการดำเนินงานด้านดังกล่าวให้มีความเป็นสากล

การจัดการด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง การวางพื้นฐานเรื่องระบบการจัดการสภาพแวดล้อมจากการดำเนินงานทางธุรกิจของกิจการว่าได้ส่งผลอย่างไรต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม ซึ่งกล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องการจัดการสภาพแวดล้อม ISO 14000 และวงจรชีวิตของสินค้า (Life Cycle Assessment) ที่แสดงตราสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่คำนึงถึงสภาพนิเวศน์เป็นสำคัญ (Eco-marks)

การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ หมายถึง องค์การจะต้องทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญ ของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า องค์การต้องเข้าใจและให้ความสำคัญกับความสำคัญของวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม จะเป็นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง

คุณค่าของคุณภาพ หมายถึง องค์การจะต้องทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งคุณภาพภายในองค์กรเองและภายนอกองค์การ องค์การต้องปรับปรุงพัฒนาในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

การบำรุงดูแลรักษาและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึง องค์การจะต้องคำนึงและเคารพต่อความเป็นจริง ข้อเท็จจริง โดยต้องตระหนักว่ากระบวนการมีความสำคัญ และกิจการหรือธุรกิจต้องทำความเข้าใจกับความสำคัญของวงจรเรื่อง PDCA การจัดการแบบทวน กระแสโดย

มีแนวคิดมุ่งเน้นที่การป้องกันและการพยากรณ์ ต้องถูกนำมาปฏิบัติเพื่อหวังผลสำเร็จ การทำความเข้าใจความสำคัญของการพัฒนา การสร้างมาตรฐานและกิจกรรมการค้นหา การค้นพบที่สำคัญ ๆ จะต้องถูกดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เคารพต่อเกียรติยศและความภาคภูมิใจในแต่ละบุคคล หมายถึง การทำความเข้าใจกับความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่มีการจัดระเบียบเรียบร้อยจะช่วยส่งเสริมทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง เมื่อพนักงานพัฒนาตนเองก็เท่ากับว่าเป็นการพัฒนาบริษัทหรือกิจการไปด้วย โดยต่างฝ่ายต่างเรียนรู้กันและกัน

การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง กรอบแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยมีโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานขององค์การและการปฏิบัติมีการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ผู้ปฏิบัติไว้ชัดเจน การจัดการนโยบายเพื่อดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ มีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 มีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ (Total Productive Maintenance: TPM และ Just in Time: JIT) เพื่อเกื้อหนุนให้การจัดการคุณภาพโดยรวมทำงานได้ดี และมีการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่ หมายถึง ระบบการจัดการธุรกิจและโครงสร้างในการจัดระเบียบการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กิจกรรมระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ (Inter-departmental Activities) ที่ฝ่ายงานต่าง ๆ ต้องทำร่วมกัน ควรต้องดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการต่าง ๆ และงานประชุมต่าง ๆ ต่างทำหน้าที่ของตัวเองอย่างเต็มประสิทธิภาพและทำให้เกิดประสิทธิผล

การจัดการงานประจำวัน หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดแจ้ง ทรัพยากรที่ผ่านการจัดการต้องถูกปันส่วนไปเพื่อทำให้การดำเนินงานเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างมาตรฐานถือว่าเป็นงานที่สำคัญและต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการคงหรือรักษามาตรฐานตลอดจน พัฒนามาตรฐานในงานจะทำให้เกิดผลในงานอย่างเป็นที่น่าพอใจ

การจัดการนโยบาย หมายถึง ระบบการจัดการที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีจะครอบคลุมการวางพื้นฐาน การปรับแก้ และการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวินิจฉัยการจัดการในระดับบริหารและกิจกรรมอื่น ๆ เมื่อรวมกับระบบการจัดการแล้วจะมีส่วนสนับสนุนต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท ในกรณีที่วัตถุประสงค์ของกิจการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กิจการจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไม

งานจึงไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ระบบจะทำงานทำงานส่งเสริมสอดคล้องกับระบบการจัดการแบบข้ามสายงาน

ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 หมายถึง องค์การดำเนินงานเป็นผลสำเร็จตามเกณฑ์ของ ISO 9000 กับ ISO 14000 แล้วระบบทั้ง 2 ระบบดังกล่าวจะเกื้อหนุนทำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์กับโปรแกรมการจัดการปรับปรุงอื่น ๆ หมายถึง องค์การนำระบบ TPM กับระบบ JIT และโปรแกรมการพัฒนารูปแบบอื่น ได้รับการนำมาปฏิบัติ ทั้งสองระบบข้างต้นมีส่วนเกื้อหนุนทำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทำงานได้ดี ย้ำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การปฏิบัติการและการส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวม หมายถึง องค์การต้องมีการสื่อสารเรื่องวัตถุประสงค์ของการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมและการส่งเสริมงานในด้านดังกล่าวไปยังพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจอย่างชัดแจ้ง โครงสร้างและแผนการดำเนินงานในเรื่องการส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมและความพยายามในการปรับปรุงพัฒนางานด้านต่าง ๆ มีขึ้นเพื่อที่จะขจัดอุปสรรคและเพื่อทำให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ องค์การต้องมีความเข้าใจว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ กิจกรรมที่ต้องกระทำไปอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ไม่ใช่โปรแกรมงานเพียงชั่วคราว และตัวบริษัทหรือกิจการต้องมีทิศทางอย่างชัดเจนว่าจะส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมไปในทางใด

การประกันคุณภาพ หมายถึง การสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพที่จะต้องจัดการให้ถูกต้องที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ มีกระบวนการควบคุมคุณภาพ มีแบบทดสอบ ประเมินคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพ มีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย

ระบบการประกันคุณภาพ หมายถึง องค์การต้องมีความเข้าใจเรื่องความซับซ้อนและความหลากหลายของการสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ ว่าระบบต่าง ๆ มีส่วนสัมพันธ์หรือทับซ้อน หรือส่วนที่คล้ายกันอย่างไรและต้องนำมาจัดการอย่างถูกต้อง สถานภาพของการสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพมีตัวบ่งชี้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวกำหนด สิ่งสำคัญ คือ กิจกรรมที่จำเป็นซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า และความพยายามในการดำเนินงานภายใต้ระบบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันไป

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ หมายถึง องค์การต้องตื่นตัวต่อการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์คุณภาพ การปรับปรุงการดำเนินงานด้านคุณภาพ และการทบทวนการออกแบบ

กิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าว (วิเคราะห์คุณภาพ ปรับปรุงการดำเนินงานด้านคุณภาพ และทบทวนการออกแบบ) จะช่วยให้กิจการสามารถพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและพัฒนาผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ การที่องค์การพยายามตื่นตัวในการพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะทำให้กิจการหรือธุรกิจได้รับผลดำเนินงานในแบบที่เป็นที่น่าพอใจ

การควบคุมกระบวนการ หมายถึง การวิเคราะห์กระบวนการและการพัฒนากระบวนการที่ต้องกระทำอย่างกระตือรือร้นและต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องมีการทำความเข้าใจกระบวนการอย่างถูกต้องไม่เพียงแต่เข้าใจกระบวนการผลิตเท่านั้น แต่ต้องเรียนรู้เข้าใจระบบการบริหารจัดการงานด้านการวิเคราะห์กระบวนการที่ศึกษาหน้าที่ของส่วนงานด้านบริการ ซึ่งตอบสนองต่อการวิเคราะห์กระบวนการการพัฒนาและการควบคุม

แบบทดสอบการประเมินคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพ หมายถึง การประเมินคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพต้องกระทำอย่างถูกต้อง การสร้างความเชื่อมั่นหรือการประกันความมั่นใจด้านคุณภาพซึ่งมีพื้นฐานจากแบบทดสอบ ต้องถูกนำมาใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรง ความปลอดภัย และข้อจำกัดของสินค้า

กิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตการผลิตและบริการ หมายถึง ในแต่ละขั้นของวงจรชีวิตของสินค้าและบริการ กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องถูกนำมาดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง องค์การต้องดำเนินงานในกิจกรรมที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สินค้า ซึ่งครอบคลุมวงจรชีวิตโดยรวมของสินค้านับตั้งแต่ การสำรวจตลาด การวางแผน การพัฒนา การออกแบบ การวางโครงสร้าง (Reengineering) การผลิต การซื้อ การจัดหา (Procurement) การขาย และบริการหลังการขาย

การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ หมายถึง การกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ด้วยกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและผลกำไรให้กับองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจตลอดจนกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ต้องวางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ ส่งเสริมให้กระบวนการทำงานอย่างสอดคล้องกัน วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การกำหนดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ หมายถึง การใช้กระบวนการเป็นแนวทางในการจัดการ ต้องจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ

อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดกิจกรรมที่มีการจัดกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ

กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไร หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า รวมทั้งบรรลุความสำเร็จของผู้มีส่วนได้เสียและการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยมีการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้ามาใช้ร่วมกับการนำเทคโนโลยีใหม่และความรู้ขององค์การมาออกแบบกระบวนการในเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน ตลอดจนปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ รวมถึงกิจกรรมในการควบคุมและปรับปรุงที่จำเป็นต่อการทำให้ได้มาซึ่งผลเป็นที่น่าพอใจ

กระบวนการสนับสนุนที่สร้างคุณค่า หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนกระบวนการกำหนดกิจกรรมอย่างเป็นระบบขององค์การ พนักงาน และการปฏิบัติการประจำวัน กระบวนการเหล่านี้ยังรวมถึงการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก กฎหมาย ทรัพยากรบุคคล การจัดการโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

การวางพื้นฐานความรับผิดชอบอย่างชัดเจน หมายถึง การใช้กระบวนการเป็นแนวทางต้องจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการวางพื้นฐานความรับผิดชอบและหน้าที่ไว้อย่างชัดแจ้งในการจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ

ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกัน หมายถึง แนวทางที่เป็นระบบในการบริหารจัดการ ต้องบ่งชี้ทำความเข้าใจและจัดระบบของกระบวนการที่สัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยวิธีการที่ส่งเสริมให้กระบวนการต่าง ๆ ทำงานอย่างประสานสอดคล้องกัน

วางโครงสร้างและกระบวนการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง การวางโครงสร้างระบบเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

การจัดการนโยบาย หมายถึง กระบวนการจัดการด้านการบริหารที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างมีระบบ เป็นกระบวนการตั้งแต่การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลนำมาวิเคราะห์ปัญหา และนำมากำหนดเป็นนโยบายประจำปี การกระจายนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ ติดประกาศนโยบายประจำปี ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน และมีการติดตามการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของบุคลากร เพื่อผลักดันให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันในแต่ละปี

เครื่องมือจัดการคุณภาพ หมายถึง เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย ได้แก่ การวิเคราะห์ตามหลักพาเรโต แผนผังก้างปลา แผนภูมิแจงนับ แผนภูมิฮิสโตแกรม แผนผังการกระจาย การจัดชั้นภูมิ แผนภูมิการควบคุมอิชิกาวา การตรวจสอบรายการ แผนภูมิการไหลเวียนของงาน การระดมสมอง แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังความคล้ายคลึง แผนผังเชิงระบบ ตารางเมตริกซ์ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางเมตริกซ์ แผนภูมิโปรแกรมการตัดสินใจเป็นกระบวนการ แผนผังลูกศร เป็นต้น

กำหนดนโยบายประจำปี หมายถึง การนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาและกำหนดเป็นนโยบาย อาทิ ผลลัพธ์การปรับปรุงของปีที่ผ่านมา ความคาดหวังและนโยบายของผู้บริหารสูงสุดหรือผู้ถือหุ้น หัวข้อที่จะต้องปรับปรุงต่อไปหรือหัวข้อใหม่ที่จำเป็นต้องดำเนินการรองรับแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และภารกิจ การกำหนดนโยบายมักใช้วิธีการประชุมสัมมนา การระดมสมอง และเทคนิคต่าง ๆ จนกระทั่งการตัดสินใจคัดเลือกมาตรการในการนำไปดำเนินการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญและความง่ายในการปฏิบัติ

การกระจายนโยบายไปสู่หน่วยปฏิบัติ หมายถึง เป็นระบบการบริหารที่องค์การกำหนดนโยบายประจำปี โดยผ่านจากบนลงล่างทั่วองค์การ และนำไปปฏิบัติในทุกฝ่ายและทุกแผน การกระจายนโยบายเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความเป็นผู้นำการติดต่อสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ การควบคุมและการทบทวนการทำงาน สิ่งที่อยู่ในนโยบายจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ จุดหมาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่มีการจำแนกลำดับความสำคัญเอาไว้สำหรับกระบวนการกระจายนโยบายที่มีเป้าหมายทั้งเชิงรุกและรับ มีการตรวจสอบผลกระทำโดยการควบคุมการทำงานของผู้จัดการแต่ละคน จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าหมายก็คือ การค้นหาและแก้ไขปัญหาค้นหาและสร้างจุดแข็งในการปรับปรุงการทำงานที่เป็นมาตรฐานและมีแบบแผน

ติดประกาศนโยบายประจำปี หมายถึง การจัดหาสถานที่ติดประกาศเพื่อแสดงนโยบายหรือเป้าหมายที่จะปรับปรุงในแต่ละช่วงเวลาอย่างเป็นระบบ โดยใช้คิวซีสเตอรี่ (QC Story) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อการปรับปรุงคุณภาพงานตามนโยบาย

ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง ซึ่งมองเห็นปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยเครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools) และคิวซีสเตอรี่

ตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงออกให้พนักงานทั่วทั้งองค์การเข้าใจถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อการบรรลุเข็มมุ่งขององค์การในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการตรวจสอบตรวจตราสภาพของสถานที่ทำงานและติดตามผลการปรับปรุงคุณภาพด้วยตนเองอย่างเป็นกิจวัตร เช่น การออกตรวจเยี่ยมแต่ละหน่วยเป็นประจำ

รับฟังคำอธิบายของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับหัวข้อเข็มมุ่งบนกระดาน การวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุหรือปัญหา การแก้ไขปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ การตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูงทุกครั้งต้องมีการจดบันทึกรายงานและให้คำแนะนำเพื่อรวบรวมสรุปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนและยุทธศาสตร์ต่อไป ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้สื่อสารโดยตรงกับทุกคนและพนักงานได้มีส่วนร่วม รวมทั้งเป็นการเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

การจัดการข้ามสายงาน หมายถึง กระบวนการจัดการที่ผู้บริหารระดับสูงต้องจัดการประสานงานและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร การประกันและการควบคุมคุณภาพโดยโดยผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจได้แก่ คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) และการส่งมอบ (Delivery) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดหัวข้อคุณภาพกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบการค้นหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย มีการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และมีการตรวจวิเคราะห์ติดตามคุณภาพของการปฏิบัติงานและคุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด

การกำหนดหัวข้อคุณภาพกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง หมายถึง การกำหนดหัวข้อเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การขยายฐานลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การลดต้นทุนการผลิตรวม การประกันคุณภาพ และการส่งมอบและการลดข้อร้องเรียนของลูกค้า

แต่งตั้งคณะกรรมการข้ามสายงาน หมายถึง การแต่งตั้งและการเป็นสมาชิกใน “คณะกรรมการจัดการข้ามสายงาน” หรือ “คณะกรรมการบริหารคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality Management Committee)” เป็นบทบาทหนึ่งที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและเป็นการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการปรับปรุงความสามารถแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย การจัดองค์การองค์ประกอบและหน้าที่รับผิดชอบของ “คณะกรรมการจัดการข้ามสายงาน”

ทบทวนความสามารถการแข่งขันกระบวนธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การทบทวนและกำหนดระดับเป้าหมายใหม่ ได้แก่ เป้าหมายคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ (Business Process Key Quality) ให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งได้ ทบทวนและกำหนดระดับเป้าหมายที่คาดหวังของคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดทั้งกระบวนการธุรกิจนั้นให้มีความกลมกลืนและสอดคล้องกันทั้งกระบวน ซึ่งจะนำไปสู่หัวข้อปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลที่ได้จากการตรวจวินิจฉัยของ

กระบวนการธุรกิจจะถูกนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดเป้าหมายและแผนการปรับปรุงในขั้นตอนนี้ด้วย ซึ่งจะทำให้การกำหนดและกระจายเป้าหมายมีความแม่นยำ และ สมเหตุสมผลดียิ่งขึ้น

ศึกษาหาความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุง หมายถึง การศึกษาหาความรู้เชิงวิชาการเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและก่อให้เกิดประสิทธิผลในระดับสูง และผลของการปรับปรุงมีความยั่งยืน การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงานในเชิงระบบโดยพนักงานระดับผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง จำเป็นต้องใช้ความรู้เชิงวิชาการเทคโนโลยี เทคนิค วิธีการ ตลอดจน แนวทางดำเนินการที่เหมาะสมตามแต่กรณี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของหัวข้อคุณภาพที่จะปรับปรุง ลักษณะของปัญหาและข้อจำกัดแห่งสภาพแวดล้อมภายในแต่ละบริษัทเป็นสำคัญ

ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง โดยใช้ความรู้ทางวิชาการ เทคโนโลยี เทคนิค วิธีการ ตลอดจนแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน

ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการธุรกิจ หมายถึง การชี้แนะแนวทางแก้ไขและการตรวจติดตาม (Audit) ที่มีจุดมุ่งหมายในการค้นหาความครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า ดังนั้น การตรวจวิเคราะห์มีวัตถุประสงค์อยู่ที่การมุ่งชี้แนะและชี้นำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจและกระบวน การปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การตรวจติดตามในระบบคุณภาพทั่ว ๆ ไปที่เน้นการค้นหาความครบถ้วนตามข้อกำหนด การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการธุรกิจสำหรับช่วงเวลาหลังจากการสร้างระบบบริหารกระบวนการธุรกิจได้เสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแยกกิจกรรมการตรวจวิเคราะห์ออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการธุรกิจ

การจัดการงานประจำวัน หมายถึง กระบวนการจัดการที่ผู้บริหารระดับต้นและพนักงานระดับปฏิบัติการ มีเป้าหมายร่วมกันที่จะจัดการงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยังคงรักษามาตรฐานของงานประจำ และควบคุมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับมาตรฐานของงานให้สูงขึ้น โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงวิธีการทำงานและปรับปรุงสภาพแสดล้อมในการทำงานด้วยเทคนิคทางคุณภาพต่าง ๆ เช่น 5ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ และคิวซีสเตอรี่

การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ หมายถึง แนวทางการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินการได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาและแรงงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ เพียงแต่นำกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาทบทวน พินิจพิเคราะห์อย่างละเอียดและถี่ถ้วน แล้วใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเสียใหม่ให้ต่างไปจากเดิม บนเงื่อนไขว่าทำให้ผลงานมีคุณภาพดีขึ้นโดยสามารถลดแรงงาน ความยุ่งยาก ความผิดพลาด และการสิ้นเปลืองวัสดุให้น้อยลง ส่วนผลการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ จะมีคุณภาพมากหรือน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับระดับพลังความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานว่าได้รับการปลูกฝัง ส่งเสริม และฝึกฝนให้มีการพัฒนามามากน้อยเพียงไร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์การจัดให้มีกิจกรรมการปรับปรุงงานแบบคิวซีสเตอรี่ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และ 5ส. ซึ่งช่วยฝึกฝนให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการปรับปรุงงานเป็นประจำอยู่แล้ว การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่นี้ก็จะดำเนินไปได้ง่ายและมีประสิทธิผล

การปรับปรุงคุณภาพงานด้วยคิวซีสเตอรี่ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงงานคุณภาพที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่รัดกุม ใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ตลอดจนการสร้างไอเดียและการวางแผนดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ด้วยการอาศัยการวิเคราะห์เจาะลึกหาสาเหตุที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งย่อมซ่อนเร้นอยู่ในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัตินั้น ๆ ตลอดจนอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือประดิษฐ์เครื่องมือช่วยทำงานใหม่ ๆ เพื่อขจัดสาเหตุอันเป็นอุปสรรคเหล่านั้นให้หมดไป

การปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยไคเซ็น หมายถึง แนวทางการปรับปรุงวิธีการทำงานทีละเล็กทีละน้อย โดยพนักงานระดับปฏิบัติการทุกคนสามารถทำได้โดยง่ายและโดยทันที ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้เสริมแนวทางการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ และ การปรับปรุงคุณภาพงานแบบคิวซีให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของไคเซ็น ก็คือ การพัฒนาพนักงานให้รู้จักคิด ตระหนักรู้ถึงปัญหา รู้จักค้นคว้าหาความรู้มาปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีขึ้นอยู่เสมอ ส่วนประสิทธิผลของการปรับปรุงนั้นเป็นผลพลอยได้ที่ต่อเนื่องตามมา

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงานด้วย 5ส. หมายถึง การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยใช้หลักการ 5ส. ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน และสร้างนิสัย มาประยุกต์ใช้ในสถานที่ทำงาน

การจัดการความรู้องค์การ หมายถึง การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้แก่องค์การ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การสรรหา

องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เน้นการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ด้วยการทำให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์การ ด้วยความรู้ 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หมายถึง การเอาชนะปัญหาทุกรูปแบบด้วยกระบวนการแก้ไขปัญหามี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการสำรวจและศึกษาปัญหา ขั้นตอนการสำรวจทางเลือกของวิธีการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนเลือกหนทางที่ดีที่สุด ขั้นตอนวางแผนและลงมือกระทำ และขั้นตอนการเก็บรวบรวมปฏิกิริยาตอบสนองกลับ (Feedback) แต่ในแต่ละขั้นตอนต้องกระทำอย่างมีสติเพื่อทำให้การแก้ไขปัญหาได้เกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนของวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ หมายถึง การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ เป็นวัฏจักรหรือวงจรจะดำเนินงานซ้ำรอยเดิม การทดลองอันก่อน ๆ จะเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลโดยมีฐานข้อมูลที่สร้างขึ้นจากอดีตเพื่อใช้กำหนดหนทางที่นำไปสู่ชัยชนะ โดยแบ่งออกเป็นกระบวนการหนทางสู่ความสำเร็จที่สามารถนำมาดำเนินการได้โดยย่นย่อขั้นตอนเหล่านี้เท่าที่จำเป็นประกอบด้วย การสร้างแนวคิด การตรวจสอบแนวคิด การปรับปรุงแนวคิดให้เหมาะสม และการทดสอบผลิตภัณฑ์ ซึ่งประตูหรือหนทางสู่ความสำเร็จจะนำไปสู่สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในอุดมคติ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงทดลองแบบการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม ที่วงจรการเรียนรู้ที่มีความหมายครอบคลุมในส่วนของประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม การสังเกตแบบสะท้อนกลับ การสร้างแนวคิดในเชิงนามธรรม และการทดลองในรูปแบบของการกระตุ้นจากมีปฏิสัมพันธ์กันของสิ่งที่ได้จากประสบการณ์ (Reflecting on Experience) การลอกเลียนแบบและการสร้างแนวคิด (Assimilating and Conceptualizing) การทดลองและแนวปฏิบัติ (Experimenting and Practicing) และการวางแผนสำหรับการนำไปใช้งาน (Planning for Application)

การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น หมายถึง การเรียนรู้จากเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ (Benchmark) กับคนอื่น เหตุผลที่สำคัญในการทำมาตรฐานอ้างอิง คือ เพื่อเรียนรู้วิธีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ และเพิ่มการแข่งขันโดยใช้หลักฐานอ้างอิงธรรมดา ๆ ที่หาได้กิจการหรือบริษัทเลือกที่จะนำการดำเนินงานของกิจการอื่น ๆ ที่โดดเด่น มีกระบวนการทางธุรกิจ

ที่คล้ายคลึงกับกระบวนการทางธุรกิจของกิจการของตนเองมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิง ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร

การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ หมายถึง การโอนถ่ายความรู้ที่มีคุณค่าเมื่อมีการผสมผสานนโยบายเพื่อสร้างความรู้เข้ากับการจับความรู้ที่สำคัญอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ด้วยการวิเคราะห์กระบวนการโอนถ่ายความรู้ และให้ความสำคัญกับขั้นตอนการไหลของข้อมูลภายในองค์การ ด้วยวิธีการการอบรม (Training) การให้รางวัลหรือแรงจูงใจ (Incentives) ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ โครงสร้าง (Structure) องค์ประกอบด้านโครงสร้างที่สำคัญที่สุดที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มักต้องใช้เวลาในการทดลองและค้นหาอย่างไม่รู้วันสิ้นสุด และเทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการโอนถ่ายความรู้

การจัดการการตลาด หมายถึง การบวนการจัดการทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ที่จะได้รับบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจากกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือคืนกำไรให้กับลูกค้า มีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ และประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า หมายถึง การทำความเข้าใจคุณค่าที่ตลาดและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การศึกษาส่วนแบ่งทางการตลาด ตลาดผสม และตลาดเพื่อสังคม การเจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ การเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาด การระบุส่วนแบ่งทางการตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย ค้นหาและรักษาลูกค้าเป้าหมาย วิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อภาคผู้บริโภค วิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อภาคธุรกิจ ตลอดจนการเรียนรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ

การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หมายถึง สร้างสรรค์คุณค่าใหม่ในกระบวนการส่งมอบสร้างตราสินค้า พัฒนาและใช้ภูมิปัญญาทางการตลาด สร้างตราสินค้าและมูลค่าส่วนเกินให้แก่ตราสินค้า พัฒนาการนำเสนอคุณค่า ออกแบบและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และบริหารจุดสัมผัสกับลูกค้า

การสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า หมายถึง การสื่อสาร ส่งมอบคุณค่าไปถึงลูกค้าเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า รักษาลูกค้า เลี้ยงลูกค้าให้โต สื่อสารคุณค่าของสินค้าไปถึงลูกค้า วางตำแหน่งและพัฒนาข้อเสนอที่มีคุณค่าและมีเป้าหมายที่ชัดเจน วางตลาดและขาย บริหาร

ปฏิบัติการขาย จัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า รับคำสั่งซื้อและสั่งผลิตหรือจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า ติดตามความพึงพอใจ รับและแก้ไขข้อร้องเรียน ให้บริการหลังขาย และวางบิล และพัฒนาสัมพันธภาพเพื่อรักษาลูกค้าให้ยาวนานตลอดชีวิต

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ หมายถึง บริหารความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงานขาย บริหารคุณภาพของคู่ค้า บริหารการประชาสัมพันธ์ บริหารสายผลิตภัณฑ์และตราสินค้า ออกแบบและบริหารการบริการ กำหนดราคาและกลยุทธ์การปรับราคาตามสถานการณ์ บริหารโปรแกรมการส่งมอบตลาด บริหารช่องทางการตลาด บริหารการขายปลีก ขายส่ง และการจัดส่ง สร้างและสื่อสารคุณค่าสู่การรับรู้ของตลาด บริหารการโฆษณา บริหารพนักงานขาย การส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ บริหารการตลาดแบบขายตรงและทางไกล เครือข่ายการตลาด ตลอดจนพัฒนาและใช้ภูมิปัญญาทางการตลาด วางแผนและจัดตั้งองค์การเพื่อการตลาดที่มีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด หมายถึง การวัดและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิผลด้านการตลาดและความสามารถทางการแข่งขัน ระบุโอกาสทางการตลาด พัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาด วิเคราะห์โอกาสทางการตลาด ตรวจตราสภาพแวดล้อมด้านการตลาด รับมือกับการแข่งขัน การตัดสินใจทางการตลาด เช่น การรวบรวมสารสนเทศและวัดขนาดอุปสงค์ของตลาด การจัดทำแผนปฏิบัติการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การจัดทำต้นแบบของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การทดสอบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การทดสอบการตอบสนองของตลาดต่อผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การเคลื่อนย้ายสู่การผลิตปกติ ประเมินและควบคุมผลของปฏิบัติการทางการตลาด ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งตลาด

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารยุคการจัดการสมัยใหม่ (ค.ศ.1950-ปัจจุบัน) แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพและการจัดการคุณภาพ และงานวิจัยกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 เป็นแนวคิดทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ประกอบด้วยทฤษฎีระบบ ทฤษฎีโพสท์โมเดิร์น และทฤษฎีการปรับพฤติกรรม ตอนที่ 2 เป็นแนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพ ตอนที่ 3 เป็นแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ ตอนที่ 4 เป็นแนวคิดคุณภาพของการจัดการ ตอนที่ 5 แนวคิดองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม และตอนที่ 6 เป็นกรณีศึกษาจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพระดับโลก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและการปรับพฤติกรรม

ทฤษฎีระบบ (System Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 30-33) กล่าวถึงระบบ (Systems) ว่าเป็นส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งสัมพันธ์และขึ้นต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำบางสิ่งบางอย่างให้บรรลุสำเร็จผลตามที่ต้องการ หรือเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ หรือเป็นกลุ่มของปัจจัยที่มีปฏิกิริยาระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า และการขนย้ายผลผลิต (Outputs) ออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก (Daft, 2001, p. 14) ความจำเป็นของปัจจัยนำเข้าและผลผลิตนั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงการพึ่งพาอาศัยสภาพแวดล้อม โดยการมีปฏิกิริยาจะหมายถึงการที่บุคคลและแผนกจะต้องขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น และต้องมีการทำงานร่วมกัน องค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร (Transformation Process) 3) ผลผลิต (Outputs) 4) การป้อนกลับ (Feedback) ดังภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources) หรือทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน (Bateman, 1999, p. G-5) ซึ่งในการบริหารจัดการจะต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources) อยู่เสมอ เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ปัจจัยนำเข้า

ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) ได้แก่ วัตถุดิบ (Raw Materials) 2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) 3) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ได้แก่ ทุน 4) ทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) 5) เทคโนโลยี (Technology)

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ในระบบย่อย (Subsystems) การบริหารเป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การ (Organizational Resources) ที่เป็นปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต (Factors of Production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต (Outputs)

ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (Employees' Work Activities) 2) กิจกรรมการบริหารจัดการ (Management Activities) 3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน (Technology and Operations Methods) 4) กิจกรรมการผลิต (Production Activities)

3. ผลผลิต (Outputs) เป็นสิ่งที่ได้จากการกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย 1) สินค้าและบริการ (Products and Services) 2) ผลลัพท์ด้านการเงิน (Financial Results) คือ กำไรขาดทุน (Profits and Losses) 3) ผลลัพท์ด้านการดำเนินงานของพนักงาน (Human Results) 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

4. การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพท์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์การ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพท์ที่พึงพอใจมากขึ้น

ทฤษฎีระบบ (System Theory) สามารถช่วยผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์การและการใช้ระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิกิริยาต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์การในลักษณะที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมในกรณีที่เป็นระบบปิด (Closed System) จะไม่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (Open System) จะเป็นระบบที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้นทุกองค์การจึงเป็นระบบเปิด

เมื่อเวลาผ่านไประบบมีแนวโน้มจะเข้าสู่ความเสื่อม(Entropy) แต่อย่างไรก็ตามองค์การสามารถใช้การป้อนกลับโดยใช้หลักการต่อต้านความเสื่อม (Negative Entropy) ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อมเดิม เพื่อรักษาระบบจากความเสื่อม ดังนั้นทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์การให้คงอยู่ ก็คือ การใช้ข้อดีจากผลประโยชน์ร่วมกัน (Synergy) ซึ่งเป็นการสร้างปฏิกิริยาร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการทำงานดีขึ้นมากกว่าการให้แต่ละหน่วยงานทำงานแยกกัน

องค์การในฐานะที่เป็นระบบ (Organization as Systems) ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การทั้งหมดนั้น จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบ (Systems) ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับองค์การนั้นจะมองว่าองค์การเป็นระบบ ๆ หนึ่ง โดยแบ่งออกเป็น 1) ระบบปิด (Closed Systems) 2) ระบบเปิด (Open Systems) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบบปิด (Closed Systems) เป็นระบบซึ่งไม่พิจารณาถึงอิทธิพลและผลกระทบจากสภาพ แวดล้อมภายนอก ระบบปิดจะไม่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามระบบปิดที่แท้จริงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์การ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับองค์การโดยมุ่งเน้นที่ระบบภายใน (Internal Systems) ในอดีตแนวความคิดด้านการบริหารจัดการจะประกอบด้วย การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) และวิศวอุตสาหกรรม (Industrial Engineering) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นแนวความคิดของระบบปิด ผู้บริหารของระบบปิดจะไม่เข้มงวดมากนัก สภาพแวดล้อมจะมีความคงที่และสามารถพยากรณ์ได้ ตลอดจนไม่ก่อให้เกิดปัญหา ซึ่งผู้บริหารระดับต้นสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบเปิด (Open Systems) เป็นระบบซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างสม่ำเสมอจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือเป็นระบบที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอด ทั้งในเรื่องของการใช้ทรัพยากรและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ระบบเปิด (Open Systems) จะมีความซับซ้อนอย่างมาก องค์การจะต้องค้นหาทรัพยากรที่จำเป็น ต้องมีการตีความและดำเนินการบนความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการดำเนินการเกี่ยวกับผลลัพท์ การควบคุมตลอดจนการประสานงานกิจกรรมภายใน เพื่อเผชิญกับความสับสนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ในระบบเปิดทุกองค์การจะต้องมีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมาประกอบด้วย 1) โลกาภิวัฒน์ (Globalization) 2) การเพิ่มขึ้นของการแข่งขัน (Competition) 3) การขยายตัวอย่างมากของอินเตอร์เน็ต (Internet) และธุรกิจพาณิชย์อิเลคทรอนิคส์ (E-business) 4) การเพิ่มขึ้นด้านความหลากหลายของประชาชนและกำลังแรงงาน (Diversity of the Population and Workforce) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญที่ระบบเปิด และคำนึงถึงว่าธุรกิจมีความซับซ้อนและต้องมีปฏิกิริยาระหว่างกัน

ภาพที่ 3 แนวคิดเชิงระบบขององค์การ (A System view of the Organization) ซึ่งตามทฤษฎีระบบของการบริหารจัดการ องค์การจะใช้กระบวนการแปรเปลี่ยนสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบขึ้นกับการป้อนกลับเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

แนวคิดทฤษฎีโพส์ทโมเดิร์น (Postmodern Theory)

เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีโพส์ทโมเดิร์นนี้ มีผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และนักวิจารณ์หลายท่านได้นำเสนอไว้หลายประเด็นด้วยกัน เข้าถึงได้จาก http:// en.wikipedia.org/riki/postmodern

โพส์ทโมเดิร์นนิซึม (Postmodernism) เป็นแนวคิดที่กำลังถูกนำมาใช้แทนที่โมเดิร์นนิซึม (Modernism) โดยเป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับข้อสมมุติฐานขั้นพื้นฐานของโมเดิร์นนิซึม ยกตัวอย่างเช่น โมเดิร์นนิซึมเป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญหรือเน้นเรื่องเหตุผล วัตถุประสงค์ และความเจริญก้าวหน้า เช่นเดียวกับแนวคิดอื่น ๆ ที่มีที่มาจากยุคบรรลุ (Enlightment) หรือการหลุดพ้นทางปัญญา ขณะที่ยุคหลุดพ้นทางปัญญาหรือยุคบรรลุเป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับความเป็นจริงในตอนปลายศตวรรษที่19 แต่โพส์ทโมเดิร์นนิซึมจะตั้งคำถามว่า แนวคิดจากยุคบรรลุยังเป็นจริงทั้งหมดหรือไม่

กลุ่มคนที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องโพส์ทโมเดิร์นนิซึมโต้แย้งว่า อุดมคติหรือตัวอย่างในฝันของพวกเขา (ที่ไม่มีวันเป็นจริงในโลกแห่งความเป็นจริง) เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากผลลัพธ์ด้านสภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจเฉพาะแบบที่ผลักดันสังคมให้เข้าสู่ยุคประวัติศาสตร์สมัยใหม่ รวมทั้ง คำอธิบายเกี่ยวกับโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ในเรื่องที่ว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึมเป็นลัทธิทุนนิยมตอนปลาย ตลอดจนเป็นยุคที่สื่อมีการถ่ายทอดออกอากาศอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามนักคิดนักเขียนหลายคนยังไม่แยกช่วงเวลาโมเดิร์นนิซึมออกจากโพส์ทโมเดิร์นนิซึมอย่างชัดเจน และยังบอกว่าโมเดิร์นนิซึมยังมีลักษณะของโพส์ทโมเดิร์นนิซึมอยู่ด้วย

มีแนวคิดว่าสภาวะทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีในยุคสมัยของเรานี้ทำให้สังคมเกิดการกระจายศูนย์กลาง (Decentralize) และสังคมยังถูกสื่อมวลชนครอบงำ ทำให้แนวความคิดต่าง ๆ จึงเป็นตัวแทนที่ถูกอ้างถึงระหว่างกัน ตลอดจนเกิดการลอกเลียนแบบกัน ไม่มีทรัพยากรเชิงวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะแน่นอนหรือเป็นแม่แบบของแท้เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ภาวะโลกาภิวัตน์อันเนื่องจากความเจริญด้านการสื่อสาร การผลิต และการขนส่ง ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ชีวิตสมัย ใหม่มีลักษณะการกระจายศูนย์กลาง ทำให้เกิดสังคมที่มีการเชื่อมโยงถึงกันเป็นสังคมที่มีความหลากหลายแตกต่าง แต่เป็นสังคมที่ขาดศูนย์กลางอำนาจทางการเมือง การสื่อสารหรือการสร้างสรรค์องค์ความรู้

นักวิชาการด้านโพส์ทโมเดิร์นนิซึม แสดงความเห็นแย้งว่า สังคมที่มีลักษณะของการกระจายศูนย์กลาง สังคมแบบไม่รวมศูนย์หรือการกระจายศูนย์กลางนั้น ทำให้เกิดการตอบสนองหรือการรับรู้ในแบบที่ถูกกำหนดว่าเป็นลักษณะของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ได้แก่ การปฏิเสธหรือไม่ยอมรับในสิ่งที่ถูกมองว่าเป็นสิ่งผิด ไม่ถูกต้อง ใครว่าแบบไหน สิ่งใดผิด โพส์ทโมเดิร์นนิซึมจะไม่มองว่าสิ่งนั้นผิด แนวคิดเรื่องการปฏิเสธหรือไม่ยอมรับในสิ่งที่ถูกตัดสินว่าเป็นสิ่งผิดนั้นเป็นตัวกำหนดลักษณะที่มีความพิเศษ เป็นสิ่งที่มีลักษณะแตกต่างและเป็นเรื่องเหลือเชื่อ (Metanarrative) โพส์ทโมเดิร์นนิซึมยังเป็นการสลายกรอบแนวคิดแบบดั้งเดิมในเรื่องลักษณะทางด้านชนิด โครงสร้าง และรูปแบบ ตลอดจนไม่ยอมรับประเภทหรือชนิดอันเป็นผลมาจากลักษณะที่

ถูกกำหนดขึ้นโดยรูปแบบคำสั่งอื่น ๆ (Logocentrism)

นักวิชาการที่ยอมรับว่าการแบ่งช่วงเวลาระหว่างโพส์ทโมเดิร์นนิซึมกับโมเดิร์นนิซึม เป็นช่วงเวลาที่ชัดเจนแน่นอนนั้น เป็นกลุ่มนักวิชาการที่พยายามหลีกเลี่ยงไม่พูดถึงแนวคิดแบบโมเดิร์นนิซึม แต่พวกเขาพยายามรับเอาแนวคิดซึ่งมีที่มาจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านแนวคิด และลักษณะแนวคิดปัจจุบันมาเป็นยุคประวัติศาสตร์สมัยใหม่ นักวิชาการด้านโพส์ทโมเดิร์นส่วนมากชี้ให้เห็นว่า ในยุคโพส์ทโมเดิร์นมีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เห็นได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดความคิดแบบใหม่ ๆ อย่างไรก็ตาม โพส์ทโมเดิร์นนิซึมในประเด็นดังกล่าวนี้มีผู้แสดงความไม่เห็นด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมไม่ได้เป็นช่วงเวลาประวัติศาสตร์สมัยใหม่ แต่เป็นลักษณะหนึ่งหรือการขยายระยะเวลาของโมเดิร์นนิซึม คนบางกลุ่มก็แย้งว่า ยุคสมัยโพส์ทโมเดิร์นนิซึมจบลงแล้ว แต่ก็มีคนบางกลุ่มยืนยันว่าวัฒนธรรมเพิ่งเข้าก้าวเข้าสู่ช่วงเวลาของยุคหลังโพส์ทโมเดิร์นนิซึม (ไม่ใช่ยุค โพส์ทโมเดิร์นนิซึม แต่เป็นยุคที่พ้นจากยุคโพส์ทโมเดิร์นนิซึมแล้ว)

ลักษณะของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม

มีลักษณะของเหลือเชื่อ ไม่น่าเป็นไปได้ (Metanarrative) (Jean-Francois Lyotard http://www.hku.english/Courses 2000/7006Week2.htm)

เป็นยุคที่สูญเสียความสามารถในการคิดและเหตุผลในการวิเคราะห์ (Chuck Colson http:anewkindofchristian.com/archives/000160.html)

เรื่องแต่งสมัยโพส์ทโมเดิร์นนิซึม มีลักษณะที่เป็นความผิดปกติหรือเป็นปัญหาแบบชั่วคราว เป็นเรื่องที่มีรูปแบบแบบเรื่องเล่าและมีการทดลองกับภาษา (Barry Lewis, Kazuo Ishiguro)

มีลักษณะแปลก เป็นความแปลก ไม่ซ้ำ (Moe Szylak, of the Simpsons http://www.snpp.com/episodes/Cabf20X)

มีลักษณะร่วมของ 1) พวกรักตัวเองมากไป เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง หากสังคมว่าสิ่งใดผิด พวกโพส์ทโมเดิร์นนิซึมจะไม่เห็นสิ่งนั้นผิดเหมือนสังคม เพราะโพส์ทโมเดิร์นนิซึมไม่ยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม ๆ (Narcissism) กับลักษณะแบบ 2) พวกที่ยึดถือว่า ไม่มีอะไร ไม่มีสิ่งใด ๆ ทั้งสิ้น (Nihilism)

ความหมายแฝงของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม

องค์ความรู้ถูกทำให้เป็นเรื่องเชิงพาณิชย์ สังคมถูกสื่อครอบงำ องค์ความรู้เป็นของเหลวที่ไหลถ่ายเทได้ อำนาจที่แท้จริงจะได้จากความสามารถในการควบคุมองค์ความรู้ รัฐหรือชาติกลายเป็นเพียงหน่วยที่มีอำนาจน้อยลง เป็นเพียงหน่วยที่สามารถผลิตหรือใช้ประโยชน์จากความรู้นี้

สิ่งใดก็ตามที่รัฐหรือชาติเป็นผู้ทำหรือดำเนินการ สิ่งนั้นจะต้องถูกนำไปรายงานหรือถูกนำไปสอนให้มวลชนได้เรียนได้รู้ ดังนั้นมวลชนจึงสามารถตัดสินใจได้ว่าจะดำเนินการต่อไปอย่างไร และมวลชนจะได้รับการสั่งสอนให้มีความรู้นั้นด้วย

คำนิยามหรือความหมายของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม

คำนิยามหรือความหมายของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ยังเป็นปัญหา มีคนบางกลุ่มที่ให้คำจำกัดความโพส์ทโมเดิร์นนิซึมอย่างชัดเจนแน่นอนและเจาะจงลงไป คนกลุ่มนี้มองว่าโพส์ทโมเดิร์น นิซึม คือ การปฏิเสธไม่ยอมรับความมี ความปรากฏของสิ่งใด ๆ บางครั้งมุมมองของคนกลุ่มนี้ก็สัมพันธ์กับเรื่องการต่อต้านการหลุดพ้นทางปัญญา หรือ การต่อต้าน (Antimodern) คนบางกลุ่มเชื่อว่าโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมายทำให้โพส์ทโมเดิร์นนิซึม ถูกนำไปประยุกต์ใช้กับทุกสิ่งทุกอย่าง และใช้ในความหมายทางวัฒนธรรมในวงกว้าง บางคนก็เชื่อว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึมเป็นแค่แง่มุมด้านเวลาแง่มุมหนึ่งจากยุคโมเดิร์นนิซึม ซึ่งอาจจะเรียกว่า เป็นยุคปลายของโมเดิร์นนิซึมก็ได้

พัฒนาการของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม

ความทันสมัย (Modernity) ถูกให้คำจำกัดความว่าเป็นช่วงเวลาหรือสภาวะของการปฏิวัติอุตสาหกรรม หรือเป็นยุคหลุดพ้นทางปัญญา (Enlightment) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของความทันสมัย คือ ต้องมีลักษณะของความเจริญก้าวหน้า ให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนา โดยเราสามารถสร้างความก้าวหน้าหรือทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นได้โดยผสมผสานหลักการด้านเหตุผล ให้สอดคล้องเข้ากับหลักลำดับขั้นตอนทั้งในชีวิตที่เป็นเรื่องสาธารณะหรือคนหมู่มากและชีวิตที่เกี่ยวข้องกับด้านศิลปะ (ดูเพิ่มเติมในยุคหลังอุตสาหกรรมและยุคข้อมูลข่าวสาร)

แม้ว่าจะมีการแยกความแตกต่างระหว่างยุคโมเดิร์นนิสกับยุคของโพส์ทโมเดิร์นนิสได้ แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองยุคก็ยังมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน ลักษณะความแตกต่างที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่งระหว่างโมเดิร์นนิซึมกับโพส์ทโมเดิร์นนิซึม คือ แนวคิดเรื่องจักรวาลหรือทั้งหมด นักศิลปะแบบโมเดิร์นนิซึมตั้งเป้าจับความหมายในเรื่องภาพรวมหรือจักรวาลหรือทั้งหมดในบางประเด็น แต่หากเป็นโพส์ทโมเดิร์นนิซึมจะปฏิเสธแนวคิดนี้เพราะมองว่าเป็นเรื่องเหลือเชื่อ (Metanarratives) ความคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดของนักปรัชญาอย่าง เจน ฟาน โค โยเทรด (Jean-Francois Lyotard) และเจน บูไดเลด โยเทรด (Jean Baudrillard Lyotard) เข้าใจว่าความทันสมัยเป็นสภาวะทางวัฒนธรรมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความก้าวหน้า มีวิทยาการเกิดขึ้นมากมาย แต่โพส์ทโมเดิร์นนิซึม เป็นช่วงเวลาที่เป็นจุดสูงสุดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงข้างต้น (หมายความว่า Modernity เป็นช่วงเวลาที่มี

การเปลี่ยนแปลงมาตลอด แต่ความเจริญสูงสุดเกิดขึ้นในยุคโพส์ทโมเดิร์นนิซึม นอกจากนี้ Lyotard ยังมองว่า วิทยาการแบบอภิมหายิ่งใหญ่ไม่มีใดเทียม (Metanarrative) ดังจะเห็นได้จากลัทธิมาคซิส หรือลัทธิโครงสร้างนิยมนั้น เป็นเรื่องที่ล้าสมัยไม่สามารถนำมาใช้งานหรือใช้สร้างสรรค์สิ่งใด ๆ ได้ต่อไป ส่วน Saul et al. มองว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึม เป็นเพียงผลิตผลจากยุคหลุดพ้นทางปัญญา (Enlightment) วิทยาการต่าง ๆ มีการพัฒนาและเชื่อมโยงแนวคิดเข้าสู่ศูนย์กลางแบบโมเดิร์น (Modern)

ผู้สนับสนุนแนวคิดเชิงปรัชญาที่มีชื่อเสียง

นักคิดในช่วงกลางและช่วงปลายของศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 อย่าง ไคร์ลเกรนและไนท์ซี (Kierkegaard & Nietzsche) ปฏิเสธเรื่องการให้ความสำคัญกับความจริงหรือวัตถุประสงค์ และมุ่งเน้นแนวคิดเรื่องวิมัตินิยม (Scepticism) (โดยมุ่งเน้นเรื่องแบบอย่างบรรทัดฐานทางคุณธรรมของสังคม) Kierkegaard & Nietzsche เป็นผู้วางผลงานพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการหรือวิชาการในช่วงศตวรรษที่ 20 ทำให้เกิดแนวคิการมีอยู่ของสิ่งต่าง ๆ (Existentialism) ส่วนนักเขียนคนอื่น ๆ อย่าง เจน-พอล (Jean-Paul Sartre) และ คัม (Camus) ตลอดจน บีคเก็ต (Beckett) ได้ดึงแนวคิดที่สำคัญ Kierkegaard & Nietzsche รวมทั้งแนวคิดของนักคิดรุ่นเก่า ๆ มาพัฒนาเป็นแนวคิดในเชิงอัตวิสัยหรือแนวคิดที่มองว่าสิ่งใดจะดีหรือสวยหรือถูกหรือไม่ เป็นเพราะว่ามันตรงกับความรู้สึก ความชอบใจของผู้ตัดสินนั้น ๆ (Subjectivity) วิธีการในศาสตร์ด้านเทววิทยาและรูปแบบการดำเนินชีวิตของ Barth ทำให้เกิดลักษณะของอัตวิสัย หรืออคติมีผลต่อความคิดมากยิ่งขึ้น แนวคิดแบบโพส์ทโคโรแนลลิซึม (Post Colonialism) ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นแนวคิดที่สนับสนุนความคิดที่ว่า “คนเราไม่สามารถมีรูปแบบชีวิตหรือความเชื่อแบบวัตถุวิสัย หรือเชื่อทุกสิ่งบนพื้นฐานของความเป็นจริงได้ (Objective) แนวคิดดังกล่าวถูกนักปรัชญาอย่าง ฮีดเกอร์ (Heidegger), ลูวิก ไวเกนทีน (Luwig Wittgenstein), เดอร์ดา (Derrida) ซึ่งเป็นผู้ทบทวนการตรวจสอบพื้นฐานความรู้ นำไปศึกษาต่อโดยนักปรัชญากลุ่มนี้กล่าวว่า เหตุผลหรือการย้ำเหตุผลไม่ได้เป็นลักษณะของโมเดิร์นนิซึม นักจิตวิทยาให้ความสำคัญกับอคติหรือความชอบจากการเรียนรู้ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้พื้นฐานของมนุษย์เกี่ยวกับความจริง

ลักษณะวัฒนธรรมแบบโพส์ทโมเดิร์นเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1920-1929 พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงด้านศิลปะแบบ Dada สงครามโลก (บางทีอาจเป็นแนวคิดจากสงครามโลกทั้งครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2) มีส่วนทำให้เกิดโพส์ทโมเดิร์นนิซึม โดยทัศนคติแบบโพส์ทโมเดิร์นนิซึมเกิดขึ้นในช่วงปลายของสงคราม โลกครั้งที่สอง บางส่วนก็บอกว่ามีการเปลี่ยนแปลงแบบ Anti-establishment ในช่วงปี 1960-1969 ซึ่งเป็นยุคเวลาตอนต้นของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ทฤษฎีดังกล่าว

มีพื้นฐานมาจากสถาบันการศึกษาในฝรั่งเศส ในปี 1979 Jean-Francois Lyotard ได้เขียนบทความชิ้นสั้น ๆ ชื่อ The Postmodernism Condition: A Report on Knowledge (รายงานเรื่องลักษณะของโพส์ทโมเดิร์นนิซึม) พร้อมกันนั้นก็มี โลลตี้ (Rorty, 1979) เขียนบทความเรื่องปรัชญาและการสะท้อนธรรมชาติ (Philosophy and the Mirror of Nature) นอกจากนี้ยังมีผู้เขียนบทความเกี่ยวกับทฤษฎีโพส์ทโมเดิร์นนิซึมอีกหลายคน ได้แก่ Jean Baudrillard, ไมเคล โฟเลค (Michel Foucault) และ โลเลน บาช (Roland Barthes)

บทวิจารณ์ของ มาร์ซิส (Marxist) โต้แย้งว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึม เป็นลักษณะอาการแบบทุนนิยมสมัยตอนปลายที่สถาบันต่าง ๆ พากันเสื่อมลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันในระดับชาติหรือรัฐ บทวิจารณ์ด้านวรรณกรรมแบบ เจมซัน (Jameson) และนักภูมิศาสตร์อย่าง เฮอร์วี่ (Harvey) ก็แสดงความคิดเห็นว่าโพส์ทโมเดิร์นนิตี้ (Post Modernity) คือ ทุนนิยมในช่วงปลาย หรือมีการสะสมทุนแบบยืดหยุ่น สภาวการณ์นี้เรียกว่าทุนนิยมด้านการเงิน ซึ่งเป็นสภาวะที่มีการเคลื่อนไหวของทุนและแรงงาน ตลอดจนสิ่งที่ Harvey เรียกว่าเป็น Time and Space Compression หรือการบีบรัดหรือความกดดันด้านเวลาและสถานที่ นักวิชาการกลุ่มนี้กล่าวว่าสถานการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นพร้อมกับการล่มสลายของระบบ Bretton Woods ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าเป็นลักษณะเศรษฐกิจภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (ดูเพิ่มเติมในทฤษฎีบริโภคนิยม (Consumerism, Critical Theory) ในขณะที่นักคิดคนอื่น ๆ คิดว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึมเป็นปฏิกิริยาตอบสนองโดยธรรมชาติที่มีต่อการแพร่กระจายเสียงไปยังมวลชนและเป็นสภาพสังคมที่สร้างเงื่อนไขให้กับการผลิตแบบจำนวนมากตลอดจนการเมืองแบบคนหมู่มาก

การเปลี่ยนแปลงข้างต้นก่อให้เกิดแนวคิดการเมืองแบบแยกส่วน เช่น แนวคิดแบบต่อต้านอุดมคติมีลักษณะสัมพันธ์กับการเคลื่อนไหวเรื่องสตรี การเคลื่อนไหวเพื่อความเสมอภาคทางเชื้อชาติ การเคลื่อนไหวเรื่องสิทธิของชายรักร่วมเพศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดล้วนแต่เกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นยุคอนาธิปไตย (Anarchism) ซึ่งหมายความว่า เป็นการปกครองที่ต่อต้านอำนาจรัฐ เป็นการปกครองแบบกระจายศูนย์กลาง ส่งเสริมให้เอกชนหรือคนหมู่มากร่วมใจอาสาสมัครดำเนินการปกครองกันเอง (หรือแม้แต่การเคลื่อนไหวอย่างสันติและผลพวงจากการเคลื่อนไหวเพื่อต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์ก็ตาม) อย่างไรก็ตามไม่มีสถาบันใด ๆ ที่สามารถรวบรวมทุกแง่มุมของการเปลี่ยนแปลงแบบโพส์ทโมเดิร์น เข้าไว้เป็นคำจำกัดความที่ชัดเจนแน่นอนได้ หรือรูปแบบของโพส์ทโมเดิร์นจำเป็นต้องยืมแนวคิดหลักจากแนวคิดอื่นมาใช้ร่วมด้วย

ตารางที่ 1 ผลงานที่มีต่อแนวคิดโพสท์โมเดิร์นนิซึม (Postmodernism)

นักคิด ผู้มีอิทธิพล	ปีเรื่อง ที่เขียน	รายละเอียดของผลงานที่มีต่อแนวคิดโพสท์โมเดิร์นนิซึม
Soren Kierkegaard	1843	Truth is Subjectivity (ความจริงคือความลำเอียงหรือความชอบส่วนตัว) บทความนี้เน้นประสบการณ์ที่สัมพันธ์กับแนวคิดเชิงเบ็ดเสร็จและเป็นรูปธรรม
Friedrich Nietzsche	1880	ไม่มีคุณค่าที่ตายตัว พระเจ้าตายแล้ว
Dada Movement	1920	เน้นกรอบด้านวัตถุวิสัยหรือความเป็นจริงและตัวเชื่อม Discourse ว่าเป็นเรื่องสำคัญสำคัญมากกว่าตัวงานเองด้วย
Karl Barth	1930	Fideist Approach ต่อเทวนิยม ทำให้เกิดลัทธิอคติหรือความลำเอียง (Subjectivity) (หมายความว่า ทุกอย่างถูกหรือไม่ถูกก็เพราะถูกใจคนตัดสิน)
Martin Heidegger	1950	Anti-foundationalism, no Certainty, ปรัชญาด้านภาษา
Ludwig Wittgenstein	1962	มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกับพื้นฐานความรู้ด้านวิทยาการ มีการเปลี่ยนแปลง Paradigm
Thomas Samuel Kuhn	1962	พัฒนางานด้าน Indeterminacy of Translation ความสัมพันธ์ทางภววิทยา และการพิสูจน์ความผิดพลาดขององค์ความรู้ที่มีมาแต่เดิม
Jacques Derrida	1970	การทบทวนการตรวจสอบงานเขียนบทความและผลลัพธ์ที่มีต่อปรัชญาในประเด็นเรื่อง Deconstruction
Michel Foucault	1975	ศึกษาเรื่องพลังอำนาจในจาก หลักการ และการลงโทษ กับโมเดลจำลองแบบ Panopticaon ของ Benthams (หมายเหตุ Benthams สร้างคุกโดยออกแบบให้ผู้คุมสังเกตเห็นผู้ต้องขังได้ตลอดเวลาโดยที่ผู้ต้องขังมองไม่เห็นว่าตนเองถูกสังเกตอยู่ สถาปัตยกรรมแบบนี้เรียกว่า Panopticaon)
Jean-Francois Lyotard	1979	แนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับ ความเป็นสากล (Universality) Metanarrative และลักษณะโดยทั่วไป
Jean-Francois Lyotard	1979	แนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับ ความเป็นสากล (Universality) Metanarrative และลักษณะโดยทั่วไป
Jean Baudrillard	1981	Simulacra and Simulation ความจริงที่สื่อทำขึ้น Simulacra คือ A Copy of A Copy Which has Been So Dissipated in its Relation to the Original That it Can no Longer Be Said to Be A Copy. the Simulacrum, Therefore, Stands on its Own As A Copy Without A Model. (เป็นสำเนาหรือของลอกแบบจากสำเนาอีกตัวหนึ่งจน

นักคิด ผู้มีอิทธิพล	ปีเรื่อง ที่เขียน	รายละเอียดของผลงานที่มีต่อแนวคิดโพส์ทโมเดิร์นนิซึม
		สำเนาที่ถูกลอกแบบเป็นครั้งต่อ ๆ มานั้นไม่มีความสัมพันธ์กับต้นฉบับหรือตัวจริงอีกต่อไป และสำเนานั้นกลับมีลักษณะของตนขึ้นมา ทั้งที่ตัวเองนั้นจะเกิดขึ้นจากการลอกเลียนแบบมาอีกทีก็ตาม)

การประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ (Deconstruction)

Deconstruction คือ ศัพท์ที่ความหมายว่า เป็นการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ท โมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ หรือเป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงถึงตัวเนื้อหาวิชาการ (Text) หรืออาจเป็นผลงานของมนุษย์ การประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ถูกกำหนดความหมายขึ้นเพื่อสลายกรอบของการอ้างอิงตลอดจนสมมุติฐานที่สนับสนุนเรื่องเนื้อหาวิชาการ และผลงานที่มนุษย์คิดสร้างขึ้น (Artifact)

ในการใช้ประโยชน์แบบดั้งเดิมนั้น นักเขียนแบบโพส์ทโมเดิร์นและนักปรัชญาหลายคนพรรณาและวิเคราะห์ว่าการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ คือ การเกิดขึ้นของเนื้อหาวิชาการที่มีลักษณะสำคัญ กลุ่มคนเหล่านี้โต้แย้งว่า แง่มุมของเนื้อหาวิชาการหรือเนื้อความเนื้อหาในแง่นี้เป็นตัวทำลายอำนาจและสมมุติฐาน และความขัดแย้งภายในที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำลายพรมแดน ตลอดจนประเภทต่าง ๆ ที่งานเขียนเหล่านั้นย้ำไว้ นักคิดแบบโพส์ทสตรัคชัวรัลลิสท์ (Post-structuralists) อย่าง เดอร์เลีย (Derrida) ได้เชื่อมแนวคิดการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ที่เชื่อมโยงถึงเนื้อหาวิชาการไว้ เขาโต้แย้งว่าการเกิดขึ้นหรือการมีอยู่ของแนวคิดแบบประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ เป็นนัยที่แสดงให้เห็นว่า จริง ๆ แล้วเนื้อหาวิชาการไม่มีความจริง ความสำคัญภายในเนื้อหาแต่อย่างใด เนื้อหาวิชาการเป็นแต่เพียงความแตกต่างที่มีลักษณะขัดแย้งกัน ข้อความข้างต้นมีลักษณะใกล้เคียงกับแนวคิดทางวิชาการที่ว่า 1) สัจจะหรือความเป็นจริงคือความหลากหลาย ดังนั้นจึงไม่มีบรรทัดฐาน (Norm) ที่ใช้แบ่งประชากรตามลักษณะยีนส์ หรือ 2) แนวคิดที่ว่าความแตกต่างในการรับรู้หรือมุมมองเรื่องสีดำและสีขาวเป็นเรื่องของบริบทหรือสถานการณ์เงื่อนไข ลักษณะแบบประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ จะเกิดขึ้นเมื่อใจความสำคัญในเชิงลึกของเนื้อหาวิชาการ มีลักษณะขัดแย้งกับใจความผิวเผินของตัวเนื้อหาวิชาการนั้น แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดของการตีความในวรรณกรรม และยังเป็นแนวคิดที่ เพลโต (Plato) ยืนยันเห็นด้วย ตลอดจนนักคิดในยุคโมเดิร์น อย่าง สเตอูส (Strauss) ก็เห็นพ้องด้วย คำโต้แย้งของ เดอร์เลีย (Derrida) บอกว่าการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาวิชาการมีหลาย

ความหมาย และเราสามารถวิเคราะห์ด้านเนื้อหาวิชาการเพื่อดูว่า ความแตกต่างด้านความหมาย ดังกล่าวมีระดับมากน้อยเพียงใด

การที่เรื่องของการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ มีความหมายสำคัญต่อโพส์ทโมเดิร์นนิซึม มากกว่าจะมุ่งเน้นเรื่องเนื้อหาวิชาการเป็นนัยสำคัญ ตามความเห็นของ Derrida ผลลัพธ์ประการหนึ่งของการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ คือ ทำให้เราตีความเนื้อหาวิชาการได้ในวงกว้าง การตีความเนื้อหาวิชาการ ครอบคลุมมากกว่าแค่คำหรือภาษาเขียน การประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ทำให้เราตีความเนื้อหาวิชาการได้ครอบคลุมถึงกลุ่มของสัญลักษณ์และปรากฏการณ์ที่คนตะวันตกคิดขึ้น ผลจากการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ ทำให้นักปรัชญาตะวันตกต้องตีความสิ่งสำคัญที่อยู่นอกเหนือจากเนื้อหาวิชาการ (Text คือ เนื้อหา เนื้อความ แต่ในการเรียนภาษา เนื้อหาหรือเนื้อความไม่ได้ได้จากการจำกัดความหรือให้ความหมายเท่านั้น บางครั้งเราต้องตีความจากบริบทรอบ ๆ ภาษาหรือคำนั้น ๆ ด้วย)

ดังนั้นงานหรือบทความที่มีคนเขียนขึ้นนั้น เราต้องศึกษาไม่เพียงแต่ลักษณะผิวเผินของงานเขียนนั้น แต่เราต้องศึกษาหาดูเจตนาที่แท้จริงของงานเขียนด้วย (ความหมายของคำหรือ เนื้อหาวิชาการนั้น มีมากกว่าแค่การศึกษาดูแต่การให้คำจำกัดความ แต่เราต้องวิเคราะห์เนื้อหาวิชาการตัวนั้น ๆ ด้วย) ยกตัวอย่างเช่น ใครก็ตามที่ก้าวข้ามผ่านลักษณะตรงข้ามกันด้านเพศหรือมองข้ามเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศไปได้ จะกล่าวว่าคนคนนั้นสามารถทำลายหรือสลาย (Deconstruct) บทบาททางเพศได้แล้ว เพราะลักษณะที่เหนือจริงหรือลักษณะแฝงของการกำหนดว่าเพศ มีลักษณะขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือลักษณะที่แท้จริงของเพศของแต่ละบุคคล

โครงสร้างสังคม (Social Construction) สตรัคชัวรัลลิซึม (Structuralism) โพส์ทสตรัคชัวรัลลิซึม (Post-structuralism)

นักสร้างสังคม (Social Construction) มีแนวคิดที่ตรงข้ามกับการคิดแบบประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์ เบอร์เกอร์ และลักซ์แมน (Berger & Luckman [n.d.]) เป็นผู้แต่งตำราเรื่อง The Social Construction of Reality หรือการสร้างสังคมแห่งสัจจะหรือความจริง ในตำราดังกล่าวมีการกล่าวถึงศัพท์คำว่าสตรัคชัวรัลลิซึม (Structuralism) หรือโพส์ทสตรัคชัวรัลลิซึม (Post Structuralism) ไว้ด้วยในรูปแบบความหมายตามแนวคิดแบบยุโรป Maurice Merleau-ponty เป็นคนสำคัญที่สนับสนุนแนวคิดแบบโครงสร้าง (Structuralism) ซึ่งเป็นปรัชญารูปแบบหนึ่งของ Levis-strauss

มิสเชล โฟคลูต (Michel Foucault) เป็นนักโครงสร้าง (Structuralist) ด้วยเช่นกัน แต่ภายหลังแนวคิดของเขากลับมีลักษณะโพส์ทสตรัคชัวรัลลิซึม หรือแนวคิดหลังยุคโครงสร้าง

แต่ตัวเขาเองโต้แย้งว่าเขาไม่ได้สนับสนุนแนวคิดแบบโพส์ทสตรัคชัวรัลลิซึม ในทางประวัติศาสตร์แนวคิดแบบโครงสร้างหรือ Structuralism เกิดขึ้นก่อนแล้วนำไปสู่แนวคิดแบบโพส์ทสตรัคชัวรัลลิซึม

โดยปกติบทบาทของแนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ในธรรมเนียมการวิเคราะห์จะมีน้อยที่สุดหรืออยู่ในระดับต่ำสุดแม้ว่าใจความสำคัญของธรรมเนียมการวิเคราะห์ในศตวรรษที่ 20 รวมถึงวิชาญาณวิทยา หรือวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ (Epistemology) ตลอดจนผลงานของ คูท (Kuhn) รวมถึงผลงานแนวคิดของ ควีน (Quine) ในเรื่องความสัมพันธ์กับภววิทยา (Ontology) หรือวิชาที่ว่าด้วยความมีอยู่และสิ่งแท้จริงตามลำดับ จะแสดงผลการศึกษาคล้ายคลึงกัน คืองานทั้งของ Kuhn และ Quine ในแนวคิดธรรมเนียมแบบยุโรปนั้นยังขาดความเชื่อในเรื่องความจริงหรือความสัมบูรณ์เช่นเดียวกับความยืดหยุ่นของภาษาก็ตาม

ในธรรมเนียมแบบยุโรปหรือแบบดั้งเดิม บทความหรืองานเขียนส่วนมากเน้นว่าอำนาจนั้นได้อำพรางปิดบังบางอย่างและสังคมก็ได้เป็นผู้สร้างความจริงให้ปรากฏ ในขณะที่ปัจเจกชนหรือคนแต่ละคนกลับเป็นผู้ไม่มีอำนาจ หรือมีอำนาจน้อย หรืออาจอยู่ใกล้ชิดกับอำนาจมากบ่อยครั้งที่แหล่งกำเนิดแนวคิดแบบตะวันตกและแนวคิดแบบวิเคราะห์ยังเป็นเรื่องของอคติความชอบความรู้สึกส่วนตัว (Subjectivity) ซึ่งหยิบยืมแนวคิดมาจาก เคน (Kant) ในขณะที่แหล่งกำเนิดแนวคิดทั้งสองแบบข้างต้นไม่ยอมรับความแตกต่างในลักษณะที่เกิดขึ้นก่อนและภายหลังของ Kant แนวคิดทั้งสองแบบจะกล่าวถึงการอภิปรายเรื่องจริยธรรมในการปฏิบัติไว้น้อยมากและยืมประเด็นจากโพส์ทโฮโลครอส (Post-holocaust) เรื่องความรับผิดชอบทางจริยธรรมซึ่งแทบจะไม่มีการกำหนดความหมายในเชิงปฏิบัติไว้เลย ความแตกต่างประการหนึ่งระหว่างแนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นในเชิงวิเคราะห์ กับแหล่งความคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นในแบบยุโรป คือหากเป็นธรรมเนียมแนวคิดแบบวิเคราะห์มักต้องดูเรื่องหลักการของเสรีนิยมในขณะที่หากเป็นแนวคิดจากทางยุโรปมักดูเรื่องลัทธิหรือแนวคิดแบบ Marxism

วิจารณ์โพส์ทโมเดิร์นนิซึม

นัก Relativist ตลอดจนแนวคิดต่อต้านยุคหลุดพ้นทางปัญญา (Counter-Enlightment) หรือแนวคิดแบบแอนติโมเดิร์น (Antimodern) มองว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึม เป็นแนวโน้มที่ใช้วิจารณ์เรื่องของเหตุผล จักรวาลหรือสากลและวิทยาการต่าง ๆ บางครั้งโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ก็เป็นแนวโน้มในสังคมที่มีลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม (Moral) แบบดั้งเดิม บางครั้งก็มีการวิจารณ์ว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึม มีลักษณะของหลังแนวคิดแบบโครงสร้าง (Poststructuralism) อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านปรัชญาและวิชาการต่าง ๆ ก็ทำให้ความหมายของโพส์ทโมเดิร์นนิซึมมีวงกว้างขึ้น

โพส์ทโมเดิร์นนิซึมในเชิงลักษณะเทียมทางศิลปะและองค์ความรู้

Murray เมื่อกล่าวถึงโพส์ทโมเดิร์น Murray มีกลุ่มแนวความคิดไว้ในใจว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรมหลายหลายแบบ เรื่องเพศ เรื่องการประยุกต์แนวคิดแบบโพส์ท โมเดิร์นเข้ากับการวิจารณ์เรื่อง Dead White Males การนึกถึงความหมายในวงที่กว้างกว่านี้นั้น โพส์ทโมเดิร์นนิซึมเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมแบบร่วมสมัย และเป็นความไร้คุณค่าของวงจรด้านเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ข้อความข้างต้นแสดงแนวคิดที่เป็นปรปักษ์หรือไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่า

- การแยกแยะการตัดสิน (Judement) ประเมินศิลปะและวรรณกรรมมีความถูกต้อง
- ลำดับชั้นของคุณค่ายังมีอยู่
- ความจริงในเชิงวัตถุประสงค์ (ความจริงที่เป็นความจริง เพราะตัดสินจากความจริง ไม่ใช่ตัดสินจากความรู้สึก) ยังมีอยู่

ทั้งหมดข้างต้นคือแนวคิดโพส์ทโมเดิร์นในความเห็นของ มูลเล (Murray)

ใจความสำคัญอยู่ที่การอภิปรายเรื่องวัตถุประสงค์ (Objectivity) และความหมาย โพส์ทโมเดิร์นปฏิเสธเรื่องวัตถุประสงค์หรือความจริง และโพส์ทโมเดิร์นค้านทุกแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดขั้นพื้นฐาน (Objectivity) ที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดขั้นพื้นฐาน เพราะแนวคิดขั้นพื้นฐานกล่าวโจมตีแนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นว่า แนวคิดแบบโพส์ทโมเดิร์นเป็นปรากฏการณ์ในเชิงประจักษ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดจากการสังเกตเห็นได้เพียงชั่วคราว ไม่และสามารถกำหนดความหมายเป็นปรัชญาได้ โพส์ทโมเดิร์นไม่มีแนวคิดอะไรที่สำคัญมากไปกว่าลักษณะที่ไม่ไว้วางใจแนวคิดโมเดิร์นนิซึม

เกรนเนอ (Gardner) แบ่งแยกศิลปะออกเป็นยุคแบบโพส์ทโมเดิร์นกับโมเดิร์น โดย Gardner ตัดสินที่ตัวคุณค่าด้านคุณธรรมของศิลปะ การเคลื่อนไหวของศิลปะแบบ Stuckist ประณามว่าโพส์ทโมเดิร์นนิซึม มีลักษณะของวัตถุนิยม ล่มสลายทางจิตวิญญาณตลอดจนความที่สรรพสิ่งต่างไม่มีอยู่ทั้งสิ้น (Wikipedia, 2006)

สรุปแนวคิดทฤษฎีโพส์ทโมเดิร์น (Postmodernism)

โพส์ทโมเดิร์นนิซึมเป็นแนวความคิดที่กำลังเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันอยู่และในหมู่นักวิชาการ นักปราชญ์ หรือนักประวัติศาสตร์ก็ยังหาคำจำกัดความคำนี้ไว้ได้ยาก เนื่องจากยังเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันเกี่ยวกับช่วงระยะเวลาในประวัติศาสตร์ที่ผ่านไปแล้ว อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า แนวคิดเรื่องโพส์ทโมเดิร์นนิซึม ส่งผลต่อปรัชญา ศิลปะ ทฤษฎีที่สำคัญ วรรณกรรม สถาปัตยกรรม และการตีความประวัติศาสตร์ตลอดจนวัฒนธรรมตั้งแต่ช่วงตอนปลายศตวรรษที่ 20 คำนิยามเกี่ยวกับโพส์ทโมเดิร์น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก ๆ ดังนี้

- ข้อสงสัยในเรื่องแนวคิดและแบบฉบับอุดมคติของยุคโมเดิร์น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า วัตถุประสงค์ เหตุผล สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าเป็นลักษณะเฉพาะตน ความคิดของคนใดคนหนึ่ง หรือเป็นเอกลักษณ์

- ความเชื่อที่ว่าอคติด้านวัฒนธรรม ความลึกลับ การเปรียบเทียบ และเนื้อหาทางการเมืองเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลต่อการสื่อสารทุกประเภท

- การยืนยันว่าคนแต่ละคนเป็นผู้กำหนดความหมายและเป็นผู้สร้างประสบการณ์ความหมายและประสบการณ์ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของผู้เล่าเรื่อง

- การเสียดสี การเคารพตนเอง และปฏิภาณ ไหวพริบ

- การยอมรับว่าสังคมถูกสื่อมวลชนครอบงำ และเข้ามามีอิทธิพล สื่อมวลชนเป็นผู้ลอกเลียนสิ่งที่เคยทำมาแล้ว สิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว

- ลักษณะโลกาภิวัฒน์ หรือ สังคมโลกที่เชื่อมโยงถึงกันหมดแต่ขาดศูนย์กลางเด่น ๆ เพียงศูนย์เดียวที่ควบคุมอำนาจทางการเมือง การสื่อสาร หรือการผลิตความรู้ โลกกำลังหมุนไปสู่การสลายการรวมอำนาจหรือศูนย์กลางของกระบวนการทุกประเภทในระดับโลก

แนวคิดทฤษฎีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Modification Theory)

จากแนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยมได้รับความสนใจอย่างมากนั่นเองจึงได้มีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในสังคมอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในโรงพยาบาล โรงเรียน สถานกักกันเยาวชนและผู้กระทำผิด ชุมชน โรงงานอุตสาหกรรม และวงการธุกิจ เป็นต้น ซึ่งเราเรียกวิธีการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลนี้ว่าการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือพฤติกรรมบำบัด (Behavior Therapy) (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2549, หน้า 1)

ความหมายของการปรับพฤติกรรม

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2549, หน้า 2-4) ได้ทำการรวบรวมความหมายของการปรับพฤติกรรม โดยชี้ให้เห็นในระยะแรกของการพัฒนาการปรับพฤติกรรมนั้น การกำหนดความหมายของการปรับพฤติกรรมค่อนข้างจะชัดเจน วอฟ (Wolpe, 1969) ได้ให้ความหมายเอาไว้ว่าเป็นการใช้ผลลัพท์ที่ได้จากการทดลองหลักการเรียนรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้เหมาะสมขึ้น โอ ลี และวิลซัน (O'Leary & Wilson, 1987) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้และข้อค้นพบจากจิตวิทยาการทดลองเพื่อใช้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาอีกหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการปรับพฤติกรรมโดยการยึดแนวคิดของทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลักเช่นกัน เช่น คาเนอร์ (Krasner, 1962), ลาซานัส (Lazarus, 1971) และ สโตนและคณะ (Stolz et al., 1975) เป็นต้น (ทฤษฎีการเรียนรู้ที่นักจิตวิทยาทั้งหลาย

กล่าวถึงนั้นมักจะเน้นที่ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกของ พาโวล (Pavlov) และทฤษฎีการเรียนรู้แบบการวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ สกินเนอร์ (Skinner)

นับตั้งแต่ช่วงปลายปีทศวรรษที่ 1970 แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มวิทยาศาสตร์ทางปัญญาได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการพัฒนาเทคนิคการปรับพฤติกรรมเป็นอย่างมาก จนทำให้ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขดังกล่าว ไม่ได้เป็นแกนหลักของเทคนิคการปรับพฤติกรรมอีกต่อไป วัตถุประสงค์ของการปรับพฤติกรรมก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมุ่งที่พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้แต่เพียงอย่างเดียว นักพฤติกรรมบำบัดก็เริ่มใช้คำที่ไม่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น (Woolfolk et al., 1990) ดังนั้นการให้ความหมายของการปรับพฤติกรรมจึงเปลี่ยนแปลงไป สมาคมเพื่อความก้าวหน้าของพฤติกรรมบำบัดแห่งสหรัฐอเมริกา (Association for Advancement of Behavior Therapy หรือ [AABT, 1974]) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมบำบัดเอาไว้ว่าเป็นการประยุกต์หลักการทางจิตวิทยาที่ได้มาจากการวิจัยเชิงทดลอง และการวิจัยทางจิตวิทยาสังคมเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของมนุษย์ และทำให้มนุษย์นั้นปรับตัวได้ดีขึ้น พฤติกรรมบำบัดเน้นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และประเมินประสิทธิภาพที่ผู้เข้ามารับการบำบัด จากความหมายที่ AABT กำหนดขึ้นนี้จะเห็นได้ว่าทาง AABT ได้เปิดโอกาสให้แนวคิดจองจิตวิทยาสาขาอื่น ๆ สามารถที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาเทคนิคการปรับพฤติกรรมได้

จากการกำหนดความหมายที่กล่าวมา สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2549) เห็นว่าเป็นการกำหนดความหมายที่กว้างเกินไปจนทำให้ยากที่จะแยกแยะออกว่าเทคนิคใดบ้างที่นักจิตวิทยาบำบัด (Psychotherapist) ใช้เป็นเทคนิคของพฤติกรรมบำบัด การให้ความหมายของการปรับพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพการณ์พัฒนาของแนวคิดในปัจจุบัน น่าจะได้แก่ การให้ความหมายของ คาร์ลิส (Kalish, 1981) ที่กล่าวว่าการปรับพฤติกรรมเป็นการนำเอาหลักการแห่งพฤติกรรม (Bahavior Principles) มาประยุกต์ใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่ง Kalish ได้ให้ความหมายของหลักการแห่งพฤติกรรมไว้ว่า เป็นหลักการที่ครอบคลุมแนวคิดของทฤษฎีการวางเงื่อนไขการเรียนรู้การวางเงื่อนไขและแนวคิดทางจิตวิทยาต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์เข้ามาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งจุดเด่นของการกำหนดความหมายในลักษณะเช่นนี้เป็นการขีดขอบเขตให้ชัดเจนลงไปว่า แนวคิดที่จะนำมาประยุกต์ได้นั้น จะต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นแนวคิดทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมเท่านั้น แนวคิดอื่น ๆ ไม่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ได้

การปรับพฤติกรรมในปัจจุบัน

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2549, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึงการปรับพฤติกรรมในยุคปัจจุบันเป็นการปรับพฤติกรรมที่พัฒนาจากแนวคิดของทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่นิยมกันอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 และในช่วงปลายทศวรรษที่ 1970

ความนิยมเริ่มลดลง ทั้งนี้เนื่องจากนักปรับพฤติกรรมจำนวนหนึ่งเริ่มมีความรู้สึกอึดอัดต่อการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจนทำให้ดูเหมือนว่าไม่ครอบคลุมพฤติกรรมที่เป็นปัญหาที่แท้จริงอีกทั้งพบว่ามีพฤติกรรมที่ปัญหาอีกมากมายที่ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขไม่สามารถที่จะอธิบาย หรือจัดการวางเงื่อนไขให้เปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากว่าเป็นพฤติกรรมภายในที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ความคิด ความรู้สึก เป็นต้น ดังนั้นปัญหาของพวกที่ย้ำคิดหรือพวกซึมเศร้าจึงยากที่จะแก้ไขโดยการวางเงื่อนไขจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงทำให้เป็นช่องว่างให้แนวความคิดของนักจิตวิทยาอีกกลุ่มหนึ่ง ได้เข้ามามีส่วนในการพัฒนาเทคนิคการปรับพฤติกรรมซึ่งแนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มปัญญานิยมหรือที่เรียกว่าวิทยาศาสตร์ทางปัญญา (Cognitive Science) นักจิตวิทยากลุ่มวิทยาศาสตร์ทางปัญญานี้พยายามจะทำให้แนวคิดของกลุ่มตนเป็นวัตถุวิสัยมากขึ้น ในขณะที่นักปรับพฤติกรรมบางคนที่ยึดแนวคิดของพฤติกรรมนิยมก็พยามปรับตนเองให้เป็นจิตวิสัยมากขึ้น จึงทำให้เกิดการรวมกลุ่มขึ้นมาใหม่ โดยส่วนหนึ่งจะมาจากนักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยม และอีกส่วนหนึ่งจะมาจากนักจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยม เมื่อรวมกันแล้วเรียกกลุ่มของตัวเองว่ากลุ่มพฤติกรรมปัญญานิยม (Cognitive Behaviorist) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นนักจิตวิทยากลุ่มใหม่ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับพฤติกรรมในปัจจุบันนี้

ผู้นำของกลุ่มนี้มีหลายคน ได้แก่ Bandura ผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมในปี ค.ศ. 1977 และเปลี่ยนมาเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) ในปี ค.ศ. 1986 บีค (Beck) ผู้เสนอแนวคิดของ Cognitive Therapy ในปี ค.ศ. 1976 นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ที่เด่น ๆ อีกมากมาย เช่น มาโฮนี่ (Mahoney, 1974) และ มิเชลบัม (Meichenbaum, 1977) เป็นผู้ที่เสนอแนวคิดที่ว่าการเปลี่ยนแปลงปัญญาจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น

แนวคิดของนักปรับพฤติกรรมปัญญานิยมกลุ่มพฤติกรรมนิยม ได้รับการยอมรับอย่างมาในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้มีการออกวารสารที่ชื่อว่า Cognitive Therapy and Research ในปี ค.ศ. 1977 และได้มีการพัฒนาเทคนิคการปรับพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของแนวคิดดังกล่าวอีกมากมาย เทคนิคที่ได้รับความนิยมและมีชื่อเสียงมาก ได้แก่ การบำบัดแบบพิจารณาเหตุผลและอารมณ์ (Rational Emotive Therapy หรือ RET) ของ ฮิล (Ellis, 1962) การฝึกสอนตนเอง (Self-instructional Training) ของ Meichenbaum (1971) การบำบัดแบบแก้ปัญหา (Problem Solving Therapy) ของ ดีซูลา และโกลฟิล (D'Zurilla & Goldfried, 1971) และการบำบัดแบบพิจารณาเหตุผลและพฤติกรรม (Rational Behavior Therapy) ของ มาลบี (Maultsby, 1975) เป็นต้น

ลักษณะของการปรับพฤติกรรม

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2549, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงลักษณะของการปรับพฤติกรรมไว้ดังนี้

1. มุ่งที่พฤติกรรมโดยตรง โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องสังเกตเห็นได้และวัดได้ตรงกัน ซึ่งพฤติกรรมในที่นี้หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนองหรือตอบโต้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ นับได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นเป็นภายในหรือภายนอกก็ตาม เช่น การร้องไห้ การเดิน การคิด การเต้นของชีพจร การอ่านหนังสือเป็นต้น

2. ไม่ใช้คำที่เป็นการตีตรา เช่น คำว่าก้าวร้าว ฉลาด โง่ เกเร ขี้เกียจ เก่ง เป็นต้น เพราะคำตีตราเหล่านี้จะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่รวมพฤติกรรมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน จึงทำให้ไม่ชัดเจนยากแก่การสังเกตให้ตรงกัน เนื่องจากต่างคนต่างรับรู้คำตีตรานี้ต่างกันและยากแก่การจัดโปรแกรมการปรับพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้บุคคลที่ถูกตีตราอาจจะพยายามทำตนให้มีลักษณะเหมือนกับที่ถูกตีตราด้วย เช่น ถ้าตีตราเด็กว่าขี้เกียจ เด็กอาจแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าขี้กียจ จริง การตีตรายังทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความอับอายได้ ถ้าการตีตรานั้นเป็นการตีตราในลักษณะที่ไม่เหมาะสม เช่น การตีตราเด็กว่าเป็นเด็กเห็นแก่ตัว ซึ่งถ้าผู้ปกครองรู้เข้าก็อาจจะเกิดความอับอายได้ เป็นต้น

3. พฤติกรรมไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมปกติหรืออปกติก็ตาม ย่อมเกิดจากการเรียนรู้ในอดีตทั้งสิ้น ดังนั้นพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้

4. การปรับพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพและเวลาในปัจจุบันเท่านั้น แม้ว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในอดีตก็ตาม แต่เงื่อนไขสิ่งเร้าและผลกรรมในสภาพปัจจุบันเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมที่เรียนรู้ในอดีตนั้น จะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือลดลง ดังนั้นเราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งเร้าและผลกรรมใดที่ทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือลดลงในสภาพปัจจุบัน ก็จะสามารถทำให้ปรับสิ่งเร้าและผลกรรมนั้นได้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อที่จะทำให้พฤติกรรมดังกล่าวนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

5. การปรับพฤติกรรมนั้นจะเน้นวิธีการทางบวกมากกว่าที่จะใช้วิธีการลงโทษในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากเป้าหมายของการปรับพฤติกรรมนั้นจะเน้นที่การเพิ่มพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการทางบวกเพื่อสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มมากขึ้น วิธีการทางบวกเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งก่อให้เกิดปัญหาทางอารมณ์น้อยกว่าการใช้วิธีการลงโทษอีกด้วย นอกจากนี้การลงโทษยังเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพเลยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้ไปในทางที่พึงประสงค์ เนื่องจาก

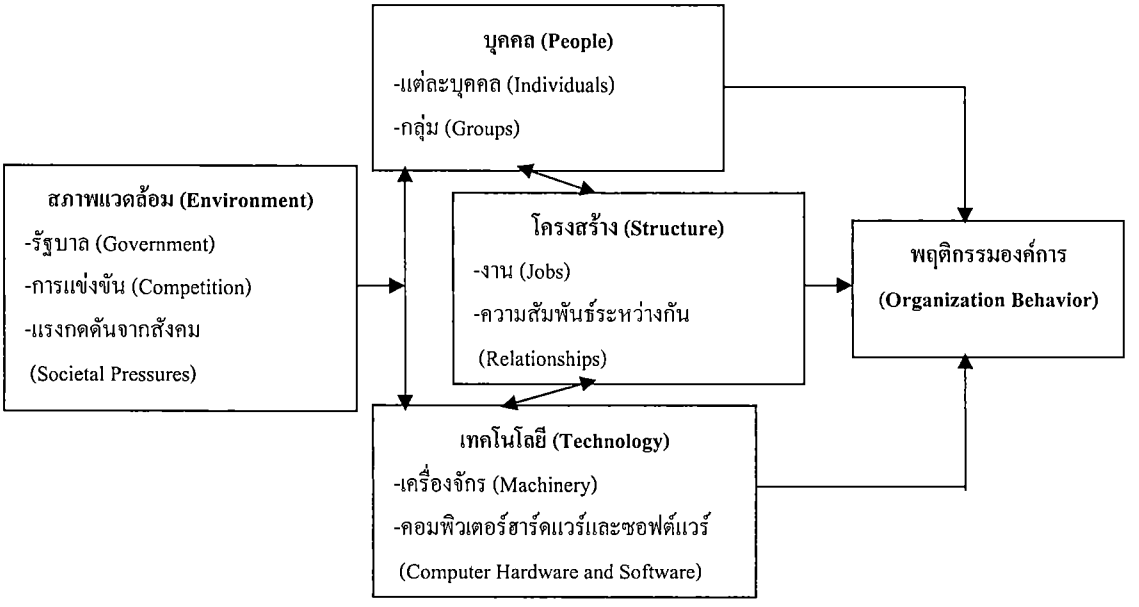
การลงโทษเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการระงับพฤติกรรมเท่านั้น หาใช่เพื่อพัฒนาพฤติกรรมไม่ แต่อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าการลงโทษไม่ควรจะใช้เลย การลงโทษควรจะใช้อย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลมีพฤติกรรมที่มีความรุนแรง ตลอดจนพฤติกรรมนั้นก็ให้เกิดอันตรายต่อชีวิตได้ อีกทั้งถ้าพบได้ว่าไม่มีโอกาสที่จะพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้แก่บุคคลเลยถ้าไม่ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลนั้นเสียก่อน นอกจากนี้การลงโทษยังสามารถสนองวัตถุประสงค์ ในแง่ที่ว่าหยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ชั่วขณะหนึ่ง เพื่อที่จะได้มีเวลาพอที่จะเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ได้

6. วิธีการปรับพฤติกรรมนั้นสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัญญาของแต่ละบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน การลงโทษวิธีหนึ่งอาจจะใช้ได้ผลกับคน ๆ หนึ่ง แต่อาจจะใช้ไม่ได้ผลกับอีกหลาย ๆ คนได้เช่นเดียวกัน ตัวเสริมแรงตัวหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสูงมากเมื่อใช้ได้กับบางคน แต่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าใช้กับคนอีกกลุ่มหนึ่ง ดังนั้นในการดำเนินการปรับพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

7. วิธีการปรับพฤติกรรมเป็นวิธีการที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่ามีประสิทธิภาพและได้ผลโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

การปรับพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์การ (Newstrom & Davis, 1997, pp. 5-6 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 15-16) เป็นขอบเขตของการศึกษาที่สำรวจถึงผลกระทบของบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างที่จะมีผลต่อพฤติกรรมในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลองค์การ พฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์การดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ (Key Forces Affecting Organization Behavior)

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การประกอบด้วย

1. บุคคล (People) ประกอบด้วย แต่ละบุคคล (Individuals) และกลุ่ม
2. โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย งาน (Jobs) และความสัมพันธ์ระหว่างกัน
3. เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย เครื่องจักร (Machinery) คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Computer Hardware and Software)
4. สภาพแวดล้อม (Environment) ประกอบด้วย รัฐบาล (Government) การแข่งขัน (Competition) และแรงกดดันสังคม (Societal Pressures)

ดังนั้นการปรับพฤติกรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ได้รับผลกระทบมาจากปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อม โครงสร้าง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง ทำภายในองค์การ และวิธีการ ซึ่งพฤติกรรมมีผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนขององค์การ ปัจจัยทั้ง 4 ด้านส่งผลให้เกิดโอกาสของการปรับพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพื่อ 1) การปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต 2) การปรับปรุงทักษะของบุคคล 3) การจัดการความแตกต่างของกำลังแรงงาน 4) การตอบสนองต่อความเป็นสากล 5) การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน 6) การกระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง 7) ขอบเขตของความชั่วครั้งชั่วคราว 8) การลดลงของความภักดีของพนักงาน และ 9) การปรับปรุงพฤติกรรมด้านจริยธรรม

การปรับพฤติกรรมองค์การนี้ สามารถปรับได้ 3 ระดับ คือ ระดับส่วนบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

การปรับพฤติกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต

ชวนีย์ พงศาพิชญ์ (2542, หน้า 21-27) ได้กล่าวถึงการปรับพฤติกรรมเพื่อใช้เป็นเทคนิคในการเพิ่มผลผลิตว่า การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคปัจจุบัน กำลังประสบกับปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำของประเทศ เป็นผลให้องค์การธุรกิจหลายแห่ง ต้องพยายามปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดบางแห่งใช้วิธีการลดต้นทุนการผลิต ซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกที่สุดโดยการเข้าไปซื้อถึงแหล่งผลิตโดยไม่ผ่านคนกลาง บางองค์การปรับวิธีการโฆษณาโดยการลดงบประมาณในการโฆษณาลง หรือโฆษณาให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะซื้อสินค้าชนิดนั้น ๆ เท่านั้น และมีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ลดต้นทุนการผลิตโดยการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งบางแห่งก็ให้พนักงานลาออกเองตามความสมัครใจ บางแห่งประเมินผลการทำงานของพนักงานและให้พนักงานที่มีผลการทำงานไม่ดีลาออกไป ในขณะที่บางแห่งต้องปิดกิจการไปเลยทำให้เกิดปัญหาคนว่างงานตามมา ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ทำให้องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมต้องปรับตัวให้ทันการณ์มิฉะนั้น แล้วอาจทำให้กิจการล้มเหลวได้ง่าย ๆ วิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์การดำเนินการต่อไป และอยู่รอดได้ในยุคที่เศรษฐกิจตกต่ำ เช่นนี้ คือการปรับพฤติกรรมของพนักงาน ในเมื่อบริษัทจำเป็นที่จะต้องจ้างพนักงานจำนวนน้อย ผู้บริหารก็ต้องหาวิธีทำให้พนักงานเหล่านั้นทำงานให้ได้เต็มที่มากที่สุด พนักงานที่เคยมาทำงานสายกลับเร็ว ก็ต้องปรับให้เป็นมาทำงานและกลับตรงเวลา พนักงานที่ชอบใช้เวลาทำงานโทรศัพท์คุยเรื่องส่วนตัวกับเพื่อน ๆ ก็ต้องปรับให้ตั้งใจทำงานให้เต็มที่ หรือพนักงานที่ไม่กล้าใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ก็ควรจะปรับให้เกิดความมั่นใจที่จะใช้เครื่องมือทันสมัยต่าง ๆ ได้ การปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานนี้ นอกจากจะทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้นโดยส่วนรวมแล้ว ตัวพนักงานเองก็จะรู้สึกว่าตนเองเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเกิดความภูมิใจในตนเองมากขึ้นและมีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้นด้วย

สรุปแนวคิดทฤษฎีการปรับพฤติกรรม

จากแนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยมได้รับความสนใจอย่างมากนั่นเอง จึงได้มีการนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในสังคมอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในโรงพยาบาล โรงเรียน สถานกักกันเยาวชนและผู้กระทำผิด ชุมชน โรงงานอุตสาหกรรม และวงการธุกิจ ซึ่งการปรับพฤติกรรมในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นการใช้ทฤษฎีพฤติกรรมและหลักการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จจะช่วยให้บุคคลและองค์การอยู่ได้และมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น

ตอนที่ 2 แนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จทางธุรกิจก็คือ "คุณภาพ" ของสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นระดับของคุณลักษณะเฉพาะ ที่แฝงอยู่ในสินค้าหรือบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า องค์การใดก็ตามหากสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าได้ องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จใน การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและมีผลกำไรสูงสุด แต่ "คุณภาพ" ที่กล่าวนี้ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความพยายามมุ่งมั่นเอาใจใส่ของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์การ ที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิตหรือการให้บริการ (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, 2548)

วิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าหรือบริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และไม่มีที่สิ้นสุด ในอดีตก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีจำนวนไม่มาก มักจะมีการการควบคุมคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นที่ผลิตแล้วเสร็จ ภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้มีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก จึงได้พัฒนาเป็นการควบคุมคุณภาพ โดยนำเทคนิคทางสถิติมาใช้ในการสุ่มตัวอย่างสินค้าที่ผลิตเสร็จ แล้วตรวจสอบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงหรือไม่ เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย และได้พัฒนามาเป็นระบบการประกันคุณภาพในระยะต่อมา ซึ่งมีการวางแผนและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่วัตถุดิบระหว่างการผลิตจนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เพื่อเพิ่มความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ยิ่งขึ้นและมีการนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในวงการอุตสาหกรรมและวงการค้าทั่วโลก ก่อนที่การค้าโลกจะเข้าสู่ระบบการแข่งขันอย่างเสรีและนำกฎเกณฑ์การยอมรับด้านคุณภาพมาใช้เช่นทุกวันนี้

ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นพัฒนาการที่มาจากระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้องค์การนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้าได้ ขณะเดียวกันก็มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งเป็นผลให้สินค้าหรือบริการนั้นมีคุณภาพตรงตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ ระบบการบริหารงานคุณภาพนี้ไม่ใช่ระบบที่มุ่งเน้นเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่นเดียวกับที่มักจะมีการปฏิบัติ กันในอดีต แต่มุ่งเน้นการบริหารงานเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อนโยบายและเป้าหมายด้าน

คุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์การ มีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพด้วย ดังนั้นแนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย จะประกอบด้วยแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพและแนวคิดคุณภาพของการจัดการ

ตอนที่ 3 แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพ

แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพที่ได้ทำการศึกษาประกอบด้วย การจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่ง (Hoshin Management) การจัดการคร่อมสายงานหรือข้ามสายงาน (Cross-functional Management) การจัดการงานประจำวัน (Daily Management) การจัดการความรู้องค์การ (Organization Knowledge Management) และการจัดการการตลาด (Marketing Management) แนวคิดการจัดการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบในการจัดการที่ส่งผลให้ระบบงานมีคุณภาพ ซึ่งแต่ละการจัดการมีแนวคิดดังนี้

แนวคิดการจัดการนโยบาย (Hoshin Management)

การจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่งเป็นส่วนหนึ่งในแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งโนริอะคิ คะโน (Noriaki Kano) กล่าวไว้ว่าการจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่งเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปด้วยความร่วมมือทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะยาวปานกลางและระยะยาว โดยเป็นวัฏจักรของการจัดการ (Noriaki, 1996, p. 167 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53) เป็นโครงข่ายแห่งวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่จะต้องบรรลุผลตลอดจนโครงข่ายแห่งวิธีการที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นภายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด โดยได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมา สำหรับองค์การทีคิวเอ็มจะมุ่งสนใจไปที่เข็มมุ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและการประกันคุณภาพ แล้วกระจายเข็มมุ่งนี้ไปสู่หน่วย งานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยคาดหวังให้เกิดการปรับปรุงภายในองค์การและสร้างหลักประกันให้แก่ผลประกอบการระยะยาว เข็มมุ่งจะต้องประกอบด้วยเป้าหมายที่วัดค่าได้และมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น (Yoshinobu, 1991, p. 15 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53) และจะต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเงื่อนไข 5 ประการ ประการแรก การจัดการเข็มมุ่ง คือ ระบบที่ทำให้เกิดรวมศูนย์กิจกรรมทั้งหลายในบริษัท ช่วยชี้นำทิศทางสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจจะต้องมุ่งไปในแต่ละช่วงเวลาอันกำหนดไว้แน่ชัด (ระยะยาว ระยะปานกลาง แต่ละรอบปี แต่ละไตรมาส) และก่อให้เกิดการวางแผนปฏิบัติการ ติดตามตรวจสอบ แก้ไขปรับปรุงอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อผลักดันให้บรรลุผลสำร็จแห่งเป้าหมายทางธุรกิจโดยเฉพาะด้านคุณภาพเป็นสำคัญ มิใช่ทำแบบฉาบฉวยผักชีโรยหน้า

ประการที่สอง การบริหารเข็มมุ่ง คือ ระบบที่วางอยู่บนรากฐานแห่งแนวคิดแบบทีคิวเอ็ม กล่าวคือ มีเป้าหมายหลักอยู่ที่การปรับปรุงคุณภาพ (สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า) ด้วยการตรวจสอบคุณภาพของกระบวน การทำงาน แก้ปัญหาที่สาเหตุเพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ มิใช่เป็นการบริหารผลลัพท์โดยตรง (Management by Result) ประการที่สาม การบริหารเข็มมุ่ง คือ ระบบที่ก่อให้เกิดการเข้าร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา การเข้าร่วมของพนักงานในที่นี้หมายถึง การรวมศูนย์ความพยายามของทุกคนมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้า หมายทางธุรกิจร่วมกัน มิใช่ทำเฉพาะบางฝ่าย ประการที่สี่ การบริหารเข็มมุ่ง คือ ระบบแห่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติที่มองเชิงภาพรวมทั่วทั้งบริษัท ด้วยการจับประเด็นปัญหาที่แท้ จริงที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายและมาตรการปรับปรุงแล้ว พิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่นำมาดำเนินการ มิใช่ต่างฝ่ายต่างดำเนินการกันไปคนละทาง และประการสุดท้าย การบริหารเข็มมุ่ง คือ ระบบที่ได้รวมเอาการประเมินตรวจสอบสมรรถนะของตัวระบบเองอยู่ด้วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ (Yoshinobu, 1991, p. 17 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53) การจัดการเข็มมุ่งเป็นการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง โดยการเผยแพร่และการกระจายทิศทาง เป้าหมายและแผนงานของบริษัทไปยังผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผน ประเมิน ติดตามผล และแก้ปัญหาตามวัฏจักร PDCA วัตถุประสงค์ของการบริหารเข็มมุ่งก็คือการก้าวให้หลุดพ้นจากสถานะปัจจุบัน (Mizuno, 1984) การจัดการนโยบาย (Hoshin Kanri) ทำให้เกิดการวางแผน การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ตลอดจนเป็นกระบวนการทบทวนเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันให้เหมาะสมโดยให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำให้ธุรกิจหรือกิจการให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการขจัดอุปสรรคผ่านการพัฒนา (Akao, 1987) การจัดการนโยบาย (Hoshin Kanri) ต้องเป็นนโยบายประจำปีและเป็นนโยบายในระดับ กลางจนถึงนโยบายระยะยาว เป็นการวางรากฐานนโยบายด้านคุณภาพ อีกทั้งเป็นการเปลี่ยนนโยบายในด้านกระบวนการวิธีการให้ไปเป็นนโยบายเชิงวัตถุประสงค์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ลำดับขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำก่อนการนำมาปรับใช้จากระดับบนลงล่างหรือผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ และล่างขึ้นบนหรือผู้ปฏิบัขึ้นติสู่ผู้บริหาร ความหมายและแนวปฏิบัติในการปรับแก้กระบวนการแบบ Catch Ball สามารถอธิบายการตรวจสอบคุณภาพภายในโดยระดับผู้บริหารได้ (Kondo, 1998) เป็นระบบบริหารที่สำคัญยิ่งในองค์การที่มุ่งเน้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เน้นการพัฒนาบุคลากรทั่วทั้งองค์การให้มีวินัยและจิตสำนึกรู้อยู่ตลอด เวลาว่าปัญหาสำคัญขององค์การคืออะไร อยู่ตรงไหน เห็นประโยชน์

และความสำคัญของการวางแผนบนฐานข้อมูลจริง มีวิธีคิดและวิธีวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเป็นขั้นเป็นตอนแบบคิวซีจนติดเป็นนิสัย มีจิตสำนึกแบบพาเรโตรู้จักจัดลำดับความสำคัญมากน้อยของเรื่องราวต่าง ๆ มีวินัยในการปฏิบัติตามวัฏจักร PDCA และมีนิสัยชอบทำงานเป็นระบบโดยทุกคนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในระบบนั้น หรืออาจกล่าวโดยสรุปว่าการจัดการเข็มมุ่งเป็นระบบจัดการที่ช่วยผลักดันให้องค์การธุรกิจ เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพไปเป็นองค์การคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่สมบูรณ์แบบนั่นเอง (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53)

วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543, หน้า 57) ได้นำเสนอแม่แบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เพื่อแสดงตำแหน่งของการจัดการเข็มมุ่งในองค์การทีคิวเอ็มได้อย่างเห็นภาพพจน์กล่าวคือเมื่อจรวด ซึ่งหมายถึง องค์การคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและตอบ สนองความต้องการของตลาด (เป้าหมายระยะยาว ซึ่งบ่งบอกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องการบรรลุ) ตลอดจนเส้นทางที่จะเดินไป (แผนยุทธศาสตร์) เรียบร้อยแล้วจะต้องนำยุทธศาสตร์นั้นมาแปลให้เป็นเข็มมุ่งประจำปีของบริษัทหรือของประธานบริษัท แล้วกระจายลงไปเป็นเข็มมุ่งของหน่วยปฏิบัติงานทุก ๆ หน่วยภายในองค์การเพื่อดำเนินการปรับปรุงตามขั้นตอนของนิทานเรื่องคิวซี (QC Story)

หรือจะพิจารณาอีกมุมมองหนึ่งที่มี "วัฏจักรเดมิ่ง (Plan Do Check Act)" หลายวงซ้อนกันอยู่ จะเห็นว่า PDCA วงใหญ่สุดที่มุมบนซ้ายนั้นเป็นของผู้บริหารระดับสูง ซึ่ง P ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ และเข็มมุ่งประจำปี ส่วน D ก็คือการกระจายเข็มมุ่งไปสู่การปฏิบัติ (กลายเป็นวัฏจักร PDCA ของผู้บริหารระดับล่างลดหลั่นลงไปตามลำดับ) ส่วน C ของผู้บริหารระดับสูงก็คือการติดตามวินิจฉัยความคืบหน้าของเข็มมุ่งประจำปีโดยผ่าน "การตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Diagnosis)" อย่างเป็นกิจวัตร และ A ของผู้บริหารระดับสูงก็คือการรวบรวมประเด็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ๆ มากำหนดมาตรการแก้ไข เช่น เป็นเข็มมุ่งในปีต่อไป

ดังนั้นจะเห็นว่าการบริหารเข็มมุ่งเป็นระบบบริหารที่เชื่อมต่อระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนทุกระดับทั่วทั้งองค์การในกิจกรรมการปรับปรุงเพื่อยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และความสามารถแข่งขันขององค์กรทีคิวเอ็ม เพื่อรวมศูนย์ทุกความพยายามขององค์กรมุ่งสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์นั้นอย่างเป็นเอกภาพ (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 57)

การมอบหมายให้แต่พนักงานระดับล่างทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็น QCC, 5S, KSS, KYT, TPM, etc. โดยปราศจากการสถาปนาระบบบริหารเข็มมุ่ง ก็ไม่ต่างจากทีมฟุตบอลที่ขาดทีมเวิร์ค และไม่รู้ว่าประตูฝ่ายตรงข้ามที่จะยิงนั้นอยู่ทิศทางไหนนั่นเอง ผู้เล่นก็เตะลูกบอล

สะเปะสะปะกันไปคนละทิศละทาง การไร้ซึ่งแผนยุทธศาสตร์และระบบบริหารเข็มมุ่งเป็นสัญลักษณ์ของความบกพร่องต่อหน้าที่อย่างร้ายแรงของผู้บริหารระดับสูง และเป็นพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้อีกต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารเข็มมุ่งเป็นส่วนสำคัญที่ขาดเสียมิได้ขององค์การคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และเป็นเวทีของผู้บริหารระดับสูงในองค์การทีคิวเอ็มที่จะแสดงบทพระเอกในนิทานเรื่องคิวซีนั่นเอง (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 58)

กระบวนการจัดการเข็มมุ่งเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์การ สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง สามารถตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย กระบวนการจัดการโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด ประกอบด้วย ใบตรวจสอบ (Check Sheet) แผนภูมิแบบพาเรโต (Pareto Diagram) แผนภูมิแจกแจงความถี่ (Histogram Diagram) แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) ผังแสดงเหตุและผล (Cause an Effect Diagram) แผนภูมิกราฟ (Graph) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) และต่อมา JUSE ได้พัฒนาเครื่องมือคุณภาพขึ้นมาใหม่อีก 7 ชนิด (The 7 New QC Tools) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับวางแผนและป้องกันปัญหา เพื่อให้ได้นโยบายและมาตรการเชิงรุกที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เครื่องมือคุณภาพใหม่ 7 ชนิด ประกอบด้วย แผนภูมิการจัดกลุ่มความคิด (Affinity Diagram) แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ (Relation Diagram) แผนภูมิต้นไม้ตัดสินใจ (Tree Diagram) แผนภูมิเมตริกซ์ (Matrix Diagram) แผนภาพการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเมตริกซ์ (Matrix Data Analysis Chart) แผนภาพทางเลือกตัดสินใจเพื่อบริหารความเสี่ยง (Process Decision Program Chart) และแผนภูมิลูกศร (Arrow Diagram) (Deming, 1977) กระบวนการกำหนดนโยบายหรือเข็มมุ่งประจำปี กระบวนการกระจายนโยบายหรือเข็มมุ่งไปสู่หน่วยปฏิบัติ กระบวนการจัดการแบบโปร่งใสกระดานเข็มมุ่ง กระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน กระบวนการตรวจวินิจฉัยโดยคณะผู้บริหารระดับสูง และกระบวนการประเมินความคืบหน้าของการจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่ง (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 75-147)

แนวคิดการจัดการข้ามสายงาน (Cross-functional Management)

การจัดการข้ามสายงานเป็นการจัดการกระบวนการธุรกิจอย่างมีคุณภาพตามแบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นกิจกรรมการจัดการที่อยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งรับผิดชอบในการสถาปนาปรับปรุงคุณภาพหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการทางธุรกิจในภาพรวมทั้งระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นเชิงรุก (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545 ก, หน้า 301) การจัดการงานข้ามสายงานเป็นกิจกรรมซึ่งดำเนินการด้วยการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยผ่าน

การกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจของทั่วทั้งบริษัท อาทิ คุณภาพ, ต้นทุนและการส่งมอบ พร้อมกับการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เหมาะสมที่สุดเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Noriaki, 1996, p. 175 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53) ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจดังกล่าว มักเรียกว่า หน้าที่ด้านคุณภาพ (Quality หรือ Q), หน้าที่ด้านต้นทุน (Cost หรือ C), หน้าที่ด้านการส่งมอบ (Delivery หรือ D), และด้วยเหตุแห่งความจำเป็นที่ต้องมีระบบบริหารสำหรับแต่ละหน้าที่เหล่านั้น กิจกรรมนี้จึงเรียกว่า "การบริหารคร่อมสายงาน"

2. โดยทั่วไป การบริหาร คุณภาพ, ต้นทุน, และการส่งมอบ จะเกี่ยวข้องอยู่กับหลาย ๆ หน่วยงาน ซึ่งแต่เดิมมักได้รับการจัดองค์การในลักษณะแนวดิ่ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำให้หน่วยงานเหล่านั้นเชื่อมโยงกันในแนวราบให้ได้ตามปกติ หน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการควบคุมหรือการประกันคุณภาพ, การบริหารต้นทุน (การบัญชี), และ การควบคุมการผลิต (การขาย) จะต้องทำหน้าที่คอยประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ในบางบริษัท (โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ) จะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลแต่ละ "หน้าที่" เหล่านั้น แทนที่หรือเพิ่มเติมจากหน่วยงานดังกล่าว ในกรณีสำหรับบริษัทขนาดเล็กและกลาง หรือบริษัทที่จัดองค์การแบบศูนย์กำไร (หน่วยธุรกิจ) มักมอบหมายให้คณะกรรมการเพียงชุดเดียว มีหน้าที่บริหารจัดการกับทุก ๆ "หน้าที่"

3. เนื่องจากคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ ดังนั้น นอกจากจะต้องสร้างระบบบริหารคร่อมสายงานสำหรับแต่ละ "หน้าที่" นั้นแล้ว ยังจำเป็นต้องสถาปนาระบบบริหารเชิงองค์รวมที่เชื่อมประสานทุก "หน้าที่" นั้นเข้าด้วยกันด้วย

4. นอกจากคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ แล้ว "หน้าที่" อื่น ๆ เช่น การศึกษาและการบริหารบุคลากร ก็เป็นกิจกรรมการบริหารที่มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการบริหารแบบคร่อมสายงาน

5. เมื่อเข็มมุ่ง (นโยบาย) ของระดับคร่อมสายงานถูกกำหนดขึ้น เข็มมุ่งต่าง ๆ ของระดับหน่วยงานก็จะได้รับการกำหนดตามมา ดังนั้น เข็มมุ่งทั้งหลายของระดับหน่วยงานเหล่านั้นจะได้รับการพิจารณาทบทวนจากมุมมองของแต่ละ "หน้าที่" ให้สอดคล้องกลมกลืนไปในแนวเดียวกัน

คาวาคิต้า (Kawakita, 1970) การจัดการงานข้ามสายงานเป็นกิจกรรมการกำหนดและเลือกหัวข้อปัญหา ที่ได้มาจากทีมงานที่ตั้งขึ้นโดยอาจใช้เทคนิคการระดมความคิดเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือการใช้เทคนิคกระบวนการปฏิบัติงานกลุ่มมากำหนดหัวข้อที่จะทำการแก้ไขปรับปรุง โดยจะต้องคำนึงถึงและพิจารณาจากนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ประจำปีขององค์กร

ชินโกะ และโอโนะ (Shingo & Ohno, 1989) การจัดการข้ามสายงานมีการศึกษาหาความรู้ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการลดความสูญเสียที่แฝงอยู่ในกระบวนการปฏิบัติ โดยเสนอว่าถ้าทุกคนทำงานให้มีคุณภาพหรือมีมูลค่าเพิ่มอย่างน้อยวันละหนึ่งชั่วโมง จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพขึ้นหลายเท่า หากมีการเพิ่มมูลค่าขึ้นจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และการบริการ เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้าและลดการสูญเสียในการผลิตและการบริการต่าง ๆ ซึ่งมีสาเหตุหลัก ๆ มาจากการผลิตมากเกินไป จากการเก็บวัสดุคงคลัง จากการขนส่ง จากการเคลื่อนไหวจากกระบวนการผลิต จากการรอคอย และจากการผลิตของเสียมากเกินไป

โคโอรุ (Kaoru, 1982) ชี้ให้เห็นว่าการจัดการข้ามสายงานเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Quality Control Circle) เป็นกิจกรรมการควบคุมคุณภาพที่ได้มาจากวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action หรือ PDCA) และปรับปรุงคุณภาพอย่างหนึ่งในระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) เป็นการควบคุมและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545 ข, หน้า 301-347) ได้กล่าวไว้ในหนังสือการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพว่า การจัดการงานข้ามสายงานเป็นแนวทางการกำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจที่จะนำมาดำเนินการปรับปรุง ตามปกติจะมีหัวข้อเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า การลดต้นทุนรวม การส่งมอบและการลดข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือการประกันคุณภาพ

การแต่งตั้งและการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหารคร่อมสายงานหรือคณะกรรมการ บริหารคุณภาพของกระบวนการ (Process Quality Management Committee) เป็นบทบาทหนึ่งที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และเป็นการแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในกระบวนการปรับปรุงความ สามารถแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์การ องค์ประกอบ และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารคร่อมสายงาน

ทบทวนความสามารถแข่งขันของกระบวนธุรกิจและกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารคล่อมสายงานชุดต่าง ๆ จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อประเมินระดับคุณภาพของสินค้าและบริการของเราเปรียบเทียบกับของคู่แข่งขัน ผลของการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง จะถูกนำมาพิจารณาประกอบการทบทวนและกำหนดระดับเป้าหมายใหม่ ให้แก่ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ (Business Process Key Quality Indicators) แต่ละตัว ให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งได้ จากนั้นคณะกรรมการบริหารคร่อมสายงานก็จะใช้ตารางดัชนีวัดคุณภาพเป็นเครื่องมือช่วยเพื่อ

ทบทวนและกำหนดระดับเป้าหมายที่คาดหวังของดัชนีวัดคุณภาพ ของกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดทั้งกระบวนการธุรกิจนั้น ให้มีความกลมกลืนและสอดคล้องกันทั้งกระบวนการ ซึ่งจะนำไปสู่หัวข้อการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยว ข้อง

การศึกษาหาความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุง เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการระดับสูงและให้ผลของการปรับปรุงมีความยั่งยืน การปรับปรุงคุณภาพของกระบวน การธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงานในเชิงระบบ ซึ่งพนักงานระดับผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง จำเป็นต้องใช้ความรู้เชิงวิชาการ เทคโนโลยี เทคนิค วิธีการ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของหัวข้อคุณภาพที่จะปรับปรุง ลักษณะของปัญหา และข้อจำกัดแห่งสภาพแวดล้อมในแต่ละบริษัทเป็นสำคัญ

การส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่และความรับผิด ชอบของคณะกรรมการบริหารคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ หรือคณะกรรมการบริหารคร่อมสายงาน และคณะทำงานปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน ในการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงกระบวน การและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการบริหารกระบวนการธุรกิจมีบทบาท คือ

สร้างความรับรู้ และการยอมรับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบด้านคุณภาพ ซึ่งอยู่ในรูปของตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ (Quality Work Assignment and Key Quality Indicators) ตลอดจนระดับเป้าหมายที่คาดหวังของแต่ละหัวข้อคุณภาพงานเหล่านั้น ซึ่งได้กำหนดในการทบทวนความสามารถแข่งขันของกระบวนธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย ให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่งานนั้น ๆ

ส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้าร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเอง อันได้แก่ การออกแบบกระบวนการปฏิบัติการใหม่ การปรับปรุงงานแบบคิวซีสเตอรี่ (QC Story) การปรับปรุงงานแบบไคเซ็น (Kaizen) และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส. สร้างกลไกที่ช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ก่อเกิดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปรับปรุงคุณภาพงาน

ตรวจวินิจฉัยคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานและกระบวนการธุรกิจอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และวางแผนปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ การตรวจวินิจฉัยมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การชี้แนะแนวทางแก้ไข โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแยกกิจกรรมการตรวจวินิจฉัยออกได้เป็น 2 ระดับคือ การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน และการตรวจวินิจฉัยของกระบวนการธุรกิจ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545 ข, หน้า 301-347)

แนวคิดการจัดการงานประจำวัน (Daily Management)

การจัดการงานประจำวันเป็นกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับต้น และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่ง คะโน (Noriaki, 1996, p.161 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2543, หน้า 53) กล่าวไว้ว่าการจัดการงานประจำวันเป็นกิจกรรมทั้งปวงที่ถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ พร้อม ๆ กับการธำรงรักษามาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับเดิม การจัดการงานประจำวันยังครอบคลุมกิจกรรมการปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานนั้นให้สูงขึ้นสู่ระดับที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. ในการบริหารธุรกิจ บริษัทต้องพยายามเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ดีส่วนใหญ่การทำงานได้แก่การทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ในความรับผิดชอบดำเนินไปอย่างราบรื่น ดังนั้นการธำรงรักษามาตรฐานของงานโดยการปฏิบัติงานอย่างถี่ถ้วนและเอาใจใส่ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งโดย เฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ

2. โดยพื้นฐาน กิจกรรมที่จะธำรงรักษาสถานะเดิมมักอ้างอิงอยู่กับระบบมาตรฐาน เมื่อใดมีเงื่อนไขที่ผิดปกติมารบกวนการธำรงรักษามาตรฐานเดิมของงาน เราจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดเงื่อนไขนั้น และกำหนดมาตรการปรับปรุงหรือป้องกันมิให้เกิดเงื่อนไขนั้นขึ้นอีก

3. งานที่อยู่ภายใต้การบริหารงานประจำวันบางงาน อาจถูกระบุให้ต้องมีการปรับปรุงอย่างขนานใหญ่ เพื่อสนองตอบความต้องการของการบริหารเข็มมุ่ง

ฮิราโน (Hirano, 1993) ได้เสนอบันได 15 ขั้นในการนำ 5ส. มาประยุกต์ในสถานที่ทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่หนึ่ง สร้างพื้นฐาน 5ส. ระยะที่สอง สร้างนิสัย 5ส. หรือทำ 5ส. ให้ติดเป็นนิสัย และระยะที่สาม ยกระดับ 5ส. ให้เป็นแบบเชิงป้องกัน ความแตกต่างของ 5ส. ทั้ง 3 ระยะ พอสรุปได้ดังนี้ การทำ 5ส. ในระยะที่หนึ่งจะทำหลังจากเกิดสภาพที่มีสิ่งของเกินความจำเป็น ไม่มีระเบียบ มีความสกปรก และทำเพราะถูกบังคับโดยการตรวจประเมินจากคนอื่น การทำ 5ส. ในระยะที่สอง เป็นการควบคุมเพื่อลดและป้องกันมิให้เกิดสิ่งของเกินความจำเป็น ความไร้ระเบียบ ความสกปรก โดยการใช้การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาควบคุมการปฏิบัติ 5ส. จนติดเป็นนิสัย ส่วนการทำ 5ส. ในระยะที่สาม เป็นการคิดค้นหาวิธีที่จะป้องกันมิให้เกิดสิ่งของเกินความจำเป็น ความไร้ระเบียบ ความสกปรก และทำเพราะเกิดจากจิตสำนึกของตนเอง เล็งเห็นประโยชน์ที่เกิดแก่ตนเอง

ชิบาร์ และคณะ (Shiba et al., 1993) ได้นำเสนอกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้วยกระบวนการแก้ปัญหา โดยเสนอแม่แบบการแก้ปัญหาที่ดัดแปลงมาจากรูปแบบของ Kawakita's ได้แยกกระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน (Control Process) ที่มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามข้อกำหนด

การปรับปรุงปัญหาการปฏิบัติงาน (Reactive Process) โดยศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์หาปัญหาและวิธีการแก้ไขให้ระบบงานดีขึ้นด้วยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการปรับปรุงแบบเชิงรุก (Proactice Process) เน้นที่การหาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงในระดับผู้บริหารซึ่งจะเป็นการกำหนดแนวคิด การวางแผน หรือการสร้างมาตรฐานต่าง ๆ ระดับปฏิบัติการซึ่งจะเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและการปฏิบัติภายใต้วงจร PDCA

เชเซอร์ (Cheser, 1998) ที่ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพงานด้วยหลักการของไคเซ็นใน 2 ลักษณะ ในลักษณะที่เป็นการบริการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และการให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและช่วยในการแก้ปัญหา

โรบินสัน และสเตร็ม (Robinson & Stem, 1998) ที่ได้สรุปแนวคิดไคเซ็นไว้ 6 ประการ คือ การปฏิบัติงานต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้กำหนดมาตรฐาน ให้พนักงานได้ค้นหาวิธีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ทุกคนได้รับสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะปรับปรุงงาน ระบบการประเมินการปฏิบัติงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุง อย่าทำให้พนักงานรู้สึกหวาดกลัวข้อเสนอแนะที่ดีจะต้องได้รับรางวัลตอบแทน และพนักงานควรได้รับการอบรมการใช้เทคนิคเครื่องมือคุณภาพในการแก้ปัญหา

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545 ก) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการงานประจำวันเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการทุก ๆ คนที่สามารถทำได้ง่ายและโดยทันที ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เสริมแนวทางการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การปรับปรุงคุณภาพงานแบบคิวซีสเตอรี่ การปรับปรุงวิธีการทำงานแบบไคเซ็น และการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ เป็นแนวทางการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินการได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาและแรงงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ เพียงแต่นำกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานในปัจจุบันมาทบทวน พินิจพิเคราะห์อย่างละเอียดลออถี่ถ้วน แล้วใช้ความคิดสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเสียใหม่ ให้ต่างไปจากเดิมบนเงื่อนไขว่าทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้น โดยสามารถแรงงาน ความยุ่งยาก ความผิดพลาด และการสิ้นเปลืองวัสดุให้น้อยลง

การปรับปรุงคุณภาพงานตามแบบคิวซีสเตอรี่ เป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพงานที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่รัดกุม ใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ตลอดจนสร้างไอเดียและการวางแผนในการดำเนินงาน ควบคู่ไปกับการค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ กำหนดหัวข้อคุณภาพ

ของงานที่จะปรับปรุง กำหนดดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายที่คาดหวัง สืบสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา คิดค้นมาตรการแก้ปัญหาที่สาเหตุ ดำเนินการตามแผนและตรวจสอบประสิทธิผล สร้างมาตรฐานใหม่ และระบุปัญหาที่ยังหลงเหลืออยู่นำไปกำหนดหัวข้อคุณภาพงานที่จะปรับปรุงต่อไป

ไคเซ็นเป็นแนวทางการปรับปรุงงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการทุก ๆ คน ที่สามารถทำได้โดยทันที ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เสริมแนวทางการออกแบบกระบวนการปฏิบัติการใหม่และการปรับปรุงคุณภาพงานแบบคิวซีสเตอรี่

5ส. มาจากคำในภาษาญี่ปุ่น 5 คำซึ่งมีความหมายตามพจนานุกรม ดังนี้ Seiri จัดแจงให้เป็นระเบียบ Seiton วางให้เรียบร้อย Seiso ทำความสะอาด Seiketsu ความสะอาดหมดจด และ Shituske ฝึกจนเป็นนิสัย ในประเทศไทยใช้คำว่า สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน และสร้างนิสัย (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545 ก, หน้า 253-298)

แนวคิดการจัดการความรู้องค์การ (Organization Knowledge Management)

การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในการที่เราจะทำให้สภาพแวดล้อมที่เราอยู่อาศัยในปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยข้อมูลเกิดการอิ่มตัวจนตกผลึกนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องแข่งขัน มองหาหนทางพัฒนาองค์การอย่างไม่หยุดยั้ง ดังที่ Garvin (1994, p. 19) แห่งมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวไว้ว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องมีความตั้งใจจริงที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตหรือบริการอันจะนำมา ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ (บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรียวรรณ กรรณล้วน, 2547, หน้า 25-26)

โนกาคา (Nonaka, n.d. cited in Kenneth, 1993 อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) ได้กล่าวว่าแนวคิดของ เซนกี (Senge) เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการทำให้คนในองค์การต้องการกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ ให้เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดการความรู้ที่มีกับนวัตกรรมด้านการผลิตและบริการที่เด่นชัด ทั้งนี้การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการเสาะหาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในองค์การและทำให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 26) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ค้นหาทางเดินเพื่อสร้างอนาตให้ตนเอง ซึ่งสามารถตั้งสมมุติฐานได้ว่า การเรียนรู้ต้องเป็นกระบวนการสร้างสรรค์และกระทำอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกพัฒนา ประยุกต์ และ

เปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความฝันหรือแรงบันดาลใจของตัวมนุษย์เองทั้งภายในและภายนอก

ในขณะที่การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่อย่างประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์การมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือวิธีการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ (Chan & Yeow, 2001, pp. 44-50)

การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เปรียบเสมือน 2 ด้านของเหรียญ โดย การ์วิน (Garvin) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหา ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ ๆ ในทำนองเดียวกันการจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์การ โดยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547 หน้า 26)

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในแอดีต
4. การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

เป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกเรื่องที่เป็นการคิดของมนุษย์ ทักษะการเรียนรู้ในเรื่องการแก้ไขปัญหาสามารถช่วยให้สามารถจัดการกับทุกเรื่องของชีวิต ทุกแนวคิดทาง ด้านปรัชญา ธุรกิจ วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ต่างล้วนได้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาของตนเอง ซึ่งแบบจำลองในการแก้ไขปัญหาของทุกศาสตร์ล้วนมีความใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงอย่าง โลเกอร์ (Rogers) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบว่าเป็นการเอาชนะปัญหาทุกรูปแบบ กระบวนการแก้ไขปัญหามี 5 ขั้นตอน แต่ในแต่ละขั้นตอนตั้งแต่ 1-4 ต้องกระทำอย่างมีสติเพื่อทำให้การแก้ไขปัญหาได้เกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนของวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมีดังนี้ (Stenens, 1998)

1.1 การสำรวจ ศึกษาปัญหา ในขั้นตอนนี้เราเก็บรวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เรามองเห็นว่าเป็นแง่มุมทั้งจากภายนอกและภายใน การเก็บข้อมูลที่ดีไม่ใช่กระบวนการง่าย ๆ นักวิทยาศาสตร์ใช้เวลาทั้งชีวิตในการเรียนรู้ชิ้นส่วนเล็ก ๆ ของโลก ประเภทของกระบวนการเก็บรวมรวมข้อมูล

ที่เราจะใช้นำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหาที่เรากำลังพยายามแก้ไข หากเป็นข้อมูลเกี่ยวกับโลกแล้วเราอาจต้องใช้ทักษะอย่างยิ่งในเรื่องของการเก็บข้อมูลด้าน ทักษะอ้างอิงเกี่ยวกับห้องสมุด ทักษะจากการสังเกต ทักษะการสัมภาษณ์ข้อมูล ทักษะการคิดวิเคราะห์วิพากษ์ ทักษะวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงทักษะทางสถิติ (Stenens, 1998)

1.2 การสำรวจทางเลือกของวิธีการแก้ไขปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา โดยสามารถใช้วิธีระดมความคิด การสังเกต การปรึกษากับผู้คนที่เคยเอาชนะปัญหาในลักษณะอย่างเดียวกันมาแล้ว การอ่านงานที่เกี่ยวข้อง การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และการรื้อฟื้นประสบการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องของตัวคุณเอง หรือมองดูหนทางแก้ไขปัญหาทั้งจากภายในและภายนอก (Stenens, 1998)

1.3 เลือกหนทางที่ดีที่สุด เมื่อเรียนรู้ว่าเส้นทางแห่งความสุขมีหลายเส้นทางก็จะมีอิสระในการเลือกที่จะเป็นสุขกับทุกสถานการณ์ที่ได้เผชิญในชีวิต ทางเลือกที่แท้จริงในการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นในขั้นที่ 3 นี้ แบบจำลองการตัดสินใจที่มีประโยชน์จะช่วยให้สร้างทางเลือกที่ละเอียดซับซ้อนได้ เช่น ทางเลือกอาชีพ หรือความสัมพันธ์ สิ่งที่กำลังจะนำเสนอต่อไปเป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ใช้ตัดสินใจเมื่อต้องเลือกทางเลือกต่าง ๆ (Stenens, 1998) คือ

- จดบันทึกหรือเขียนทางเลือกที่กำลังพิจารณา
- จดบันทึกหรือเขียนคุณค่าหรือบรรทัดฐานต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ
- นำคุณค่า (Value) หรือ บรรทัดฐาน (Criteria) มาประเมินแต่ละทางเลือก
- เลือกหนทางที่พยากรณ์ได้ว่าจะทำให้เกิดผลที่ดีที่สุดต่อ Criteria และนำไปสู่ความสุขในภาพรวมมากที่สุด

1.4 วางแผนและลงมือกระทำ การตัดสินใจอาจเกิดขึ้นได้หลายครั้งแต่ก็ไม่ ได้หมายความว่าการตัดสินใจดังกล่าวจะได้ถูกนำไปลงมือปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ จงศึกษาการวางแผนที่ดี เมื่อได้ตัดสินใจแล้วสามารถนำวิธีการวางแผนแบบ O-PATSM ไปใช้ได้โดยต้องมั่นใจได้ว่าได้ดำเนินงานผ่านการตัดสินใจมาแล้ว (Stenens, 1998) ขั้นที่ 4 นี้เป็นขั้นของการลงมือกระทำ หลายคนกลัวการตัดสินใจที่ผิดพลาดและความล้มเหลวราวกับว่าเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องร้ายแรงที่ไม่ควรกระทำ มุมมองเรื่องชีวิตและการตัดสินใจรวมถึงการกระทำ ถูกมองว่าเป็นเรื่องตึงเครียดและเป็นเรื่องน่าอายสำหรับคนที่ขาดความคิดสร้างสรรค์รวมถึงคนที่กลัวความล้มเหลว อันที่จริงควรมองว่าทุกการกระทำและการลงมือปฏิบัติถือเป็นการทดลองอย่างหนึ่ง หากเป้าหมายหนึ่งในเป้าหมายทั้งหมดของชีวิต คือ การเรียนรู้และการเติบโตแล้ว ดังนั้นสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องไปมองว่ามันเป็นเรื่องของความล้มเหลว คนทุกคนที่ประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ หรือมีส่วนช่วย

ให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จอาจแบ่งปันกำลังใจให้กันในวันที่ได้ลงมือปฏิบัติตามแบบที่ตนเชื่อ (Stenens, 1998)

1.5 การเก็บรวบรวมปฏิกิริยาตอบสนองกลับ (Feedback) หลายคนเกลียดการถูกประเมินผลการดำเนินงานที่ได้ทำลงไป และไม่อยากค้นหาการสนองกลับ หรือผลลัพธ์ในด้านลบ ความกลัวดังกล่าวเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเติบโตซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากการเปิดใจกว้างและรับฟังการสนองกลับที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตามเมื่อการเรียนรู้และการเติบโตเป็นเป้าหมายที่สำคัญแล้ว การค้นหาการสนองกลับจึงเป็นเรื่องที่น่าพึงปรารถนาเป็นอย่างยิ่ง แล้วเราจะเรียนรู้ได้อย่างไร แม้แต่ผลลัพธ์ในด้านลบก็ถือเป็นข้อมูลที่มีคุณค่า ในความเป็นจริงเราทุกคนต้องการผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด แต่เรากลับไม่ได้ผลลัพธ์ในแบบที่เราต้องการ แต่อย่างน้อยเราก็สามารถเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด การเรียนรู้ช่วยเพิ่มความสุขในอนาคต

เรื่องผิดพลาดกับการหมกมุ่นอยู่กับความผิดพลาดในอดีตเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการเรียนรู้ในเชิงสร้างสรรค์และการแก้ไขที่สมเหตุสมผล รวมถึงเรื่องการโทษตัวเองอย่างไม่จำเป็น ซึ่งโดยปกตินับว่าเป็นเรื่องที่ไม่มีประโยชน์เลย เพราะนับได้ว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นถือเป็นบทเรียนที่ทำให้ได้เรียนรู้ ดังนั้นการที่เราเข้าใจกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจนตลอดเวลาจะเป็นเครื่องมือรองรับเป้าหมายของชีวิตในภาพรวมทั้งด้านการรักษาสุขภาพ การเติบโต และความสุข (Stenens, 1998)

2. การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ

การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ เป็นวัฏจักรหรือวงจรจะดำเนินงานซ้ำรอยเดิมการทดลองอันก่อน ๆ จะเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลโดยมีฐานข้อมูลที่สร้างขึ้นจากอดีตเพื่อใช้กำหนดหนทางที่นำไปสู่ชัยชนะ โดยแบ่งออกเป็นกระบวนการหนทางสู่ความสำเร็จที่สามารถนำมาดำเนินการได้โดยย่นย่อขั้นตอนเหล่านี้เท่าที่จำเป็นประกอบด้วย การสร้างแนวคิด การตรวจสอบแนวคิด การปรับปรุงแนวคิดให้เหมาะสม และการทดสอบผลิตภัณฑ์ ซึ่งประตูหรือหนทางสู่ความสำเร็จจะนำไปสู่สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในอุดมคติ (Nash, 2005)

การสร้างแนวคิด เป็นการประเมินภายในสิ่งที่ทำได้กับสิ่งที่ปรารถนาจะทำตลาดที่ถูกจำกัดในความหมายเพื่อกำหนดความสนใจในระดับที่กว้างที่สุด โดยมีวิธีการสร้างแนวความคิดประกอบด้วย ส่วนของการสร้างความคิดภายใน มักได้รับการส่งเสริมจากผู้เชี่ยวชาญด้าน K, S และ R ในเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องความต่อเนื่องภายในและบทสนทนาเรื่องคุณภาพกับเรื่องตลาด (Nash, 2005)

การตรวจสอบแนวคิด เป็นการป้อนข้อมูลการตัดสินใจเบื้องต้นที่จะเดินหน้าหรือไม่เดินหน้า ระบุหรือกำหนดกลุ่มคุณลักษณะคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป กำหนดขนาดเบื้องต้นของตลาดใน

อนาคต หรือตลาดที่มีศักยภาพ จัดลำดับการลงทุนท่ามกลางตัวเลือกด้านคุณลักษณ์ คุณสมบัติ และตัวเลือกด้านผลิตภัณฑ์ และกำหนดส่วนของกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ โดยมีวิธีการตรวจสอบแนวคิดเชิงคุณภาพโดยให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือการสัมภาษณ์ลูกค้าปัจจุบัน และ/ หรือ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอนาคต และการประเมินคุณภาพของแนวคิดโดยเชื่อมโยงเข้ากับฐานข้อมูลในเชิงประวัติศาสตร์ของการจัดทำ Benchmarking (Nash, 2005)

การปรับปรุงแนวคิดให้เหมาะสม เป็นการปรับกลุ่มคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุด กำหนดโอกาสของตลาดที่จะใช้แบบจำลองด้านราคาเฉพาะหรือทางเลือกด้านราคาให้ถูก ต้อง และทำความเข้าใจการค้าขายสินค้าเฉพาะประเภท เช่น เรื่องคุณค่าตราสินค้า ราคาที่เป็นทางเลือก เป็นต้น โดยมีวิธีการการปรับปรุงแนวคิดให้เหมาะสมในเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์หรืออินเตอร์เน็ต รวมถึงแบบจำลองด้านตัวเลือกและแบบจำลองที่เป็นองค์ประกอบ (Nash, 2005)

การทดสอบผลิตภัณฑ์ เป็นการประเมินงานที่ทำและงานที่ไม่ได้ทำในสถานการณ์จริง กำหนดเป้าหมายของเรื่องที่สนใจให้ถูกต้องยิ่งขึ้น กลั่นกรองข้อมูล และปรับคุณลักษณะและราคา โดยมีวิธีการทดสอบผลิตภัณฑ์โดยสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์หรืออินเตอร์เน็ต หรือ รายตัวบุคคลในเรื่องแนวทางของสินค้า และสัมภาษณ์เพื่อดูเรื่องปฏิกิริยาตอบสนองจากแบบทดสอบสองทาง (Nash, 2005)

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

บรุค เฮอร์ริส (Brooks-Harris, 1997) ได้กล่าวไว้ในการประชุมร่วมกันของ ACPA/ NASPA การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงทดลองแบบการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม ส่วน คลอบ (Kolb, 1984) นำเสนอแบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงทดลอง ซึ่งอธิบายถึงวงจรการเรียนรู้ที่มีความหมายครอบคลุมในส่วนของประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม การสังเกตแบบสะท้อนกลับ การสร้างแนวคิดในเชิงนามธรรม และการทดลองในรูปแบบของการกระตุ้นแบบ จำลองทั้ง 4 ชนิดนี้สามารถนำมาใช้นำเสนอจุดจบหรือจุดปลายระหว่างความต่อเนื่อง ซึ่งถูกอ้างอิงว่าเป็นการมองหรือมุมมองโดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมกับการสร้างแนวคิดในเชิงนามธรรม ร่วมกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทดลองแบบกระตุ้นและการสังเกตแบบสะท้อนกลับ (MaCarthy, 1980)

เมื่อทั้ง 2 มิติถูกจัดเรียงแบบแกน X และแกน Y ที่ตั้งฉากกันแล้ว Quadrant ทั้ง 4 Quadrant ที่ถูกสร้างขึ้นสามารถอธิบายกระบวนการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้ของคนแต่ละคนได้ เมื่อแบบจำลองนี้ถูกนำมาใช้ประยุกต์กับการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มหรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในแบบที่มีปฏิสัมพันธ์ ก็จะกำหนดประเภทการเรียนรู้ในเชิงทดลองทั้ง 4 รูปแบบได้ดังนี้

- สิ่งที่ได้จากประสบการณ์ (Reflecting on Experience)

- การลอกเลียนแบบและการสร้างแนวคิด (Assimilating and Conceptualizing)

- การทดลองและแนวปฏิบัติ (Experimenting and Practicing)

- การวางแผนสำหรับการนำไปใช้งาน (Planning for Application)

แนวปฏิบัติในการประยุกต์ใช้แบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงทดลองของ Kolbs เข้ากับการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มนั้น ประกอบไปด้วย 3 ส่วน (Brooks-Harris, 1997) คือ

1. แบบจำลองนี้เสนอแนะไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มที่มีหลายกระบวนการนั้น อาจเกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่มีการเรียนรู้เป็นชุด ๆ เพียงช่วงใดช่วงหนึ่งมากกว่าการให้ความ สำคัญกับกระบวนการในระดับกว้าง ๆ รวม ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแบบสลับข้ามกลุ่ม

2. จากคำแนะนำที่ว่า รูปแบบการเรียนรู้หลาย ๆ รูปแบบช่วยทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดความสมบูรณ์นั้น แบบจำลองนี้มุ่งเน้นที่ปัจจัยเร่งกลุ่มให้สร้างตัวเผชิญหน้ากับการเรียนรู้ที่ซับซ้อนภายในแต่ละกลุ่ม (Group Session) ซึ่งจะส่งผลต่อสมาชิกได้มากกว่าการให้ความสำคัญกับรูปแบบการเรียนรู้ประเภทหนึ่งประเภทใด

3. เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการในการสร้างรูปแบบการเรียนรู้กับการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม ทั้งนี้กลุ่มมีการตอบสนองกับความต้องการเรียนรู้ในระดับพื้นฐานของบุคคลกับรูปแบบ การเรียนรู้แบบต่าง ๆ มีรายละเอียด ได้แก่

3.1 ผลสะท้อนจากประสบการณ์ ทำให้ผู้เรียนได้รื้อฟื้นประสบการณ์ของตัวเองที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในปัจจุบัน และยังช่วยกระตุ้นความรู้ที่ผู้เรียนเคยมีอยู่ก่อนแล้ว รวมถึงเป็นการเพิ่มความสนใจ แรงจูงใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กระบวนการเรียนรู้ในขั้นนี้ช่วยสร้างสะพานเชื่อม โยงอดีตเข้ากับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในปัจจุบัน ประสบการณ์ที่ได้จากอดีตทำให้เราตระหนักถึงความเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ตลอดจนช่วยเพิ่มพลังแห่งความหวังให้เรา

3.2 การลอกเลียนแบบและการสร้างแนวคิด ช่วยทำให้ผู้เรียนได้รับข้อมูลทางทฤษฎี ตลอดจนแนวคิดใหม่ ๆ เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนประยุกต์ความรู้เข้ากับประสบการณ์ของตนเอง เป็นกระบวนการต่างตอบแทนแลกเปลี่ยนกัน ดังนี้ แนวคิดใหม่ช่วยเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจ ตนเองได้มากขึ้น กระบวนการเปรียบเทียบแนวคิดเข้ากับตัวเองช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจแนวคิดได้ลึกซึ้ง กระบวนการเรียนรู้นี้ช่วยสร้างสะพานเชื่อมระหว่างแนวคิดทางทฤษฎีกับประสบการณ์เฉพาะของแต่ละตัว

3.3 การทดลองและการนำไปปฏิบัติ การทดลองและการนำไปปฏิบัติช่วยให้ผู้เรียนพยายามปรับพฤติกรรมใหม่ ๆ และได้นำทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ปฏิบัติภายในสภาพแวดล้อมทางการ

เรียนรู้ที่สนับสนุนให้เกิดการใช้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ ด้วย นอกจากนี้เรายังมีโอกาสได้รับปฏิกิริยาตอบสนองกลับจากผู้เรียนคนอื่น ๆ

3.4 การวางแผนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ช่วยกำหนดขอบเขตสาขาความเกี่ยวข้องส่วนบุคคลและส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ได้เตรียมตัวในการส่งผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของกลุ่มเพื่อเข้าสู่ชีวิตจริง การเจาะจงการวางแผนช่วยเพิ่มความชอบในการโอนถ่ายการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ในขั้นนี้ช่วยสร้างสะพานเชื่อมกลุ่มเข้าไปยังประสบการณ์เป็นรูปธรรมในอนาคต การวางแผนนำไปใช้งานเพิ่มความชอบของการเรียนรู้ระหว่างบุคคลที่จะเกิดขึ้นภายนอกกลุ่ม

4. การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น

การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น (Benchmarking) และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์กันและเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยเริ่มจากการวัดเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า และเข้าไปศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การหรือที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547 หน้า 25)

การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น เป็นการเรียนรู้จากเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ (Benchmark) กับคนอื่น เหตุผลที่สำคัญในการทำมาตรฐานอ้างอิง คือ เพื่อเรียนรู้วิธีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ เพิ่มการแข่งขันโดยใช้หลักฐานอ้างอิงธรรมดา ๆ ที่หาได้จากการดำเนินงานของกิจการอื่น ๆ ที่โดดเด่น มีกระบวนการทางธุรกิจที่คล้ายคลึงกับกระบวนการทางธุรกิจของกิจการของตนเอง มาเป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ ที่ทำให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จมากกว่าเดิม และช่วยกำหนดแนวปฏิบัติจัดทำเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบสำหรับกิจการของเรา ดังนั้นการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น จึงเป็นกระบวนการระดับปฏิบัติการเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำเกณฑ์มาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร (Watson, 1993, p. 7)

เกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ คือ การค้นหาอย่างต่อเนื่องเพื่อประยุกต์แนวปฏิบัติที่ดีกว่า และการนำแนวปฏิบัติที่ทำให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้ และดีขึ้นมาประยุกต์ใช้กับกิจการ (Watson, 1993, p. 7)

เกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ คือ กระบวนการวัดค่าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเป็นกระบวนการของผู้นำจากทุกหนทุกแห่งทั่วโลกที่ได้รับข้อมูลซึ่งช่วยให้องค์กรปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้ คณะกรรมาธิการ International Benchmarking Clearinghouse Design Steering แม้ว่าเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบจะเป็นกระบวนการวัดและเป็นผลลัพธ์ที่ได้จาก

การวัดการดำเนินงานในเชิงเปรียบเทียบ แต่เกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบก็สามารถอธิบายได้ว่า เราจะทำให้ได้รับผลการดำเนินงานที่เยี่ยมยอดได้ด้วยวิธีใด

แนวปฏิบัติที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมถูกเรียกว่า Enablers ดังนั้น กระบวนการเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบ จะส่งผลออกมาเป็นผลลัพธ์ 2 ประการ ได้แก่ ตัว Benchmark หรือตัววัดผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเหนือกว่า กับตัว Enablers ตัว Enabler ของกระบวนการจะได้รับการปรับปรุงเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจเฉพาะประเภท โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเฉพาะประเภทเช่นกัน รวมถึงเพื่อให้ตอบสนองต่อวัฒนธรรมของกิจการ ดังนั้นการลักขโมยวิธีการด้านกระบวนการอย่างน่าอาย อาจเป็นสาเหตุก่อความยุ่งยากได้ หากแนวปฏิบัติทางธุรกิจขององค์การใดองค์การหนึ่งไม่ได้ถูกนำไปแปลงหรือปรับให้เข้ากับองค์กรอื่น ๆ (Watson, 1993, p. 3)

ขั้นแรกอาจถูกลดลงเหลือการตอบคำถามพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ เราควรเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงกับอะไร แล้วใครจะเป็นผู้ที่ถูกเรานำไปเปรียบเทียบด้วย

ในขั้นที่สองของการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงหรือ Benchmark นั้น คือ การทำวิจัยขั้นปฐมภูมิและทุติยภูมิ สิ่งสำคัญคือเราต้องเรียนรู้ให้มากที่สุดเท่าที่เราจะเรียนรู้ได้ก่อนที่เราจะทำติดต่อกันโดยตรง เนื่องจากกิจการหลายแห่งไม่ระวังและไม่รอบคอบ ไม่ตรวจสิ่งพิมพ์ด้านการค้าและข่าวอย่างถี่ถ้วน (Watson, 1993, p. 4)

ในขั้นที่สามของการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิง คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเพื่อใช้กำหนดสิ่งที่ค้นหาและคำแนะนำ การวิเคราะห์ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การกำหนดขนาดความใหญ่ของช่องว่างการดำเนินงานระหว่างกิจการ โดยใช้แม่แบบเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงเปรียบเทียบที่กำหนดไว้ระหว่างขั้นตอนการวางแผนกับการใช้แม่แบบเกณฑ์อ้างอิง และการกำหนด Enablers ที่ช่วยให้การปรับปรุงพัฒนากิจการ ทำให้บริษัทกลับมาเป็นผู้นำได้อีก (Watson, 1993, p. 5)

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ได้รับความนิยมในระยะเวลาสั้นของสื่อด้านธุรกิจ ในเวลาเดียวกันนี้การจัดการความรู้ กล่าวถึง ประเด็นสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จภายในองค์การ การจัดการความรู้กล่าวไว้ว่า องค์การสามารถจัดการกับความรู้ที่แฝงหรือฝังไว้ในระบบได้อย่างไร และยังกล่าวถึงความรู้ที่อยู่ในมันสมองของพนักงาน วิธีของเทคโนโลยีด้านข้อมูลที่ก้าวหน้าสามารถนำมาใช้ฟื้นฟู หรืองัดเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้ ตลอดจนช่วยสร้างความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ที่เรียกว่าการโอนถ่ายความรู้ คือ วิธีที่จะนำแนวคิดดี ๆ จากส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรไปกระจายไปยังส่วนอื่น ๆ โดยใช้ข้อมูลช่วย (Levine & Gilbert, 1995)

ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของการโอนถ่ายความรู้ การโอนถ่ายความรู้เป็นเรื่องที่ท้าทายองค์การ ความสำคัญของการโอนถ่ายความรู้เพิ่มขึ้นในรอบเวลา 10 ปีที่ผ่านมาด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่ปรากฏเป็นสัดส่วนเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับทรัพย์สินโดยรวมขององค์การ

2. องค์การได้เปลี่ยนวิธีการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ไปเป็นการกระจายโครงสร้างการดำเนินงานและเพิ่มความสัมพันธ์กับพนักงาน (Levine & Gilbert, 1995) ปรากฏการณ์ลักษณะข้างต้นส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกลุ่มที่มีคุณภาพ และยังส่งผลต่อหน่วยงานในสังกัด แต่มีเส้นทางการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการโอนถ่ายความรู้

3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านข้อมูล ช่วยเพิ่มวิธีการโอนถ่ายความรู้ นวัตกรรมอย่างเช่น Lotus Note Internet Intranet ช่วยจับศักยภาพของการกระจายนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ลำพังแต่เฉพาะการใช้เทคโนโลยีไม่อาจแก้ปัญหาเรื่องการโอนถ่ายความรู้ โครงสร้างการดำเนินงาน รวมถึงเรื่องแนวปฏิบัติที่เป็นตัวเร่งการโอนถ่ายความรู้ได้

การโอนถ่ายความรู้มีคุณค่าเมื่อมีการผสมผสานนโยบายเพื่อสร้างความรู้เข้ากับการจับความรู้ที่สำคัญ สิ่งที่เราต้องปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์กระบวนการโอนถ่ายความรู้ และให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ ผู้จัดการสามารถเพิ่มการไหลของข้อมูลภายในองค์การของเขาได้

องค์ประกอบของการโอนถ่ายความรู้ โดยหลักการโอนถ่ายความรู้สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้อย่างชัดเจน 5 ขั้นตอนเพื่ออธิบายกระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างแนวคิด 2) การแลกเปลี่ยนแนวคิด 3) การประเมินแนวคิด 4) การกระจายแนวคิด และ 5) การประยุกต์รับเอาแนวคิดนำมาใช้งาน ขั้นตอนข้างต้นมักคาบเกี่ยวทับซ้อนกันอยู่บ่อยครั้ง บางครั้งก็รวมกันหรืออาจถูกข้ามขั้นตอนไป แต่ทุกขั้นตอนล้วนมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับที่สำคัญ (Levine & Gilbert, 1995)

เราสามารถส่งเสริมการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การได้โดยการฝึกอบรม การให้รางวัลหรือแรงจูงใจ โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี สามารถอธิบายได้ดังนี้

การฝึกอบรม (Training) ในการทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ พนักงานจำเป็นต้องได้รับการอบรมให้รู้จักแก้ไขปัญหา รู้จักคิดนอกกรอบ โปรแกรมที่เป็นรูปธรรมที่มีอยู่ ได้แก่ วิธีการระบุว่าอะไรเป็นปัญหา จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนด Counter-measure ที่เป็นไปได้ เอากระบวนการแก้ไขปัญหามาใช้ให้เกิดผล ตรวจสอบว่าวิธีแก้ไขปัญหาใช้การได้ดีหรือไม่ กิจการต้องเตรียมข้อมูลเรื่องธุรกิจ และสภาพแวดล้อมของธุรกิจให้บุคลากร เพื่อทำให้พนักงานเกิดแนวคิดได้อย่างเหมาะสม พนักงานต้องการทักษะการดำเนินงานที่ทันสมัย เช่น วิธีทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อทำงานเป็นทีม (Levine & Gilbert, 1995)

รางวัลหรือแรงจูงใจ (Incentives) ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ผู้จัดการควรพิจารณานโยบายการจ่ายเงินจูงใจสำหรับทีมงาน หรือตัวพนักงานที่ได้สร้างแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้น ไม่ปลดพนักงานออกเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานตามแนวคิดใหม่ ๆ ภาระงานที่รวมถึงการทำงานแบบลองผิดลองถูก ไม่ได้วางแผน คลำไปเรื่อย แต่ไม่รู้จะเจอผลสำเร็จหรือเปล่า (Tinkering) การอนุญาตหรือการส่งเสริมให้เกิดการทดลองที่เชื่อว่าน่าจะให้ผลดี แต่เมื่อนำไปใช้แล้วไม่ดีหรือล้มเหลว และให้เครดิต การยอมรับ ความเชื่อถือแก่พนักงานที่คิดแนวคิดใหม่ ๆ ได้ (Levine & Gilbert, 1995)

โครงสร้าง (Structure) องค์ประกอบด้านโครงสร้างที่สำคัญที่สุดที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มักต้องใช้เวลาในการทดลองและค้นหาอย่างไม่รู้วันสิ้นสุด โครงสร้างองค์การสัมพันธ์กับพนักงานอย่างเป็นทางการ เช่น การระดมความคิด โปรแกรมการแนะนำกลุ่มคุณภาพ (Quality Cirlces) และทีมงานที่บังคับควบคุมตัวเองล้วนแต่เป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ คนเราต้องการอำนาจและความรับผิดชอบในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น (Levine & Gilbert, 1995)

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการ คือ การทำให้ความรู้มีความชัดเจน บริษัทญี่ปุ่นหลายแห่งเน้นเรื่องความสำคัญขององค์ความรู้ที่เป็นพิธีการ เปลี่ยนความรู้จากแบบ Tactic ซึ่งเป็นการรู้กันเองภายใน เป็นการนำความรู้มาทำให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน ในขณะเดียวกันบริษัทดังกล่าวก็มุ่งเน้นความรู้จากตัวสถานที่ทำงานจริง (On Site) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากพื้นที่ที่ปฏิบัติงานด้วยเพราะเป็นที่ ๆ ใคร ๆ สามารถใช้ประสาทสัมผัสรับรู้ทั้ง 5 เพื่อทำความเข้าใจปัญหาได้ (MacDuffies, 1997)

เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการโอนถ่ายความรู้ เราจะต้องผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น Intranet Groupware Internet เข้ากับแนวปฏิบัติด้านการจัดการวิธีหนึ่งที่เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดการสร้างแนวขึ้นได้ คือ ใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาข้อมูล รวมถึงการติดตามผลในเวลาจริง และการสื่อสารกับลูกค้า Groupware ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน โดยช่วยติดตามสถานะของความคิดและการสื่อสารดังกล่าวกับกลุ่มต่าง ๆ หรือช่วยขยายเครือข่ายให้กว้างขวางแผ่ขยายไปยิ่งขึ้น เทคโนโลยีช่วยทำให้ประเมินผลแนวคิดใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยเป็นการจับตามองการดำเนินงานและการดำเนินธุรกรรม รวมถึงมีการคำนวณหาประสิทธิภาพของความคิด เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลสามารถนำมาใช้หาประสิทธิภาพความคิด และดำเนินงานข้างต้นได้โดยใช้วิธีทางสถิติ เทคโนโลยีช่วยกระจายแนวคิดได้ โดยทำให้มุ่งเป้าหมายที่ผู้รับ Idea ได้อย่างเหมาะสมและง่ายขึ้น (Levine & Gilbert, 1995)

สรุปได้ว่าการจัดการความรู้องค์การจะต้องมีการจัดการความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะ 5 ด้าน อันได้แก่ทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Stenens, 1998) ทักษะการศึกษาทดลองกับแนวทางใหม่ ๆ (Michael W. Nash, 2005) ทักษะการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Brooks-Harris, 1997) ทักษะการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, Watson, 1993) และทักษะการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ (Levine & Gilbert, 1995)

แนวคิดการจัดการการตลาด (Marketing Management)

การตลาดคือกระบวนการทางสังคมที่แต่ละบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ได้รับสินค้าและคุณค่าของสินค้าที่พวกเขาต้องการ จากการที่มีคนอื่นผลิตหรือสร้างสินค้าโดยการจัดเรียงทรัพยากรขององค์การเพื่อนำทรัพยากรออกมาใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่องค์การต้องพึ่งพา การตลาดจึงเป็นกระบวนการทางสังคมที่จัดหาหรือตอบสนองความต้องการด้านการบริโภค แล้วพัฒนาระบบการกระจายที่ประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการไหลไปยังตลาดส่วนต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการบริโภค แนวคิดการตลาดจึงเป็นเรื่องทางปรัชญา เป็นเรื่องการทำให้กับลูกค้าและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นเรื่องหัวใจสำคัญของกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด

กระบวนการทางการจัดการการตลาดตามแนวคิดของ Philip Kotler ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการทางการตลาดไว้ทั้งสิ้น 28 กระบวนการ สามารถจัดได้เป็น 4 หมวดหมู่ คือ

1. วิเคราะห์โอกาสทางการตลาด (Analyzing Marketing Opportunities) ประกอบด้วย การตรวจตราสภาพแวดล้อมด้านการตลาด การรวบรวมสารสนเทศและวัดขนาดอุปสงค์ของตลาด การระบุส่วนเสี้ยวตลาดและเลือกตลาดเป้าหมาย การค้นหาลูกค้าเป้าหมาย การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อภาคผู้บริโภค การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมของผู้ซื้อภาคธุรกิจ การทำความเข้าใจคุณค่าที่ตลาดและลูกค้าต้องการ และการระบุโอกาสทางการตลาด (Kotler, 2001, pp. 99-276)

2. พัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาด (Developing Marketing Strategies) ประกอบด้วย การวางตำแหน่งและพัฒนาข้อเสนอที่มีคุณค่าและมีเป้าหมายที่ชัดเจน การออกแบบส่วนผสมทางการตลาด การสร้างตราสินค้าและมูลค่าส่วนเกินให้แก่ตราสินค้า การพัฒนาการนำเสนอคุณค่า การออกแบบและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้มากขึ้น และการรับมือกับการแข่งขัน (Kotler, 2001, pp. 285-387)

3. การตัดสินใจทางการตลาด (Making Marketing Decision) ประกอบด้วย การบริหารสายผลิตภัณฑ์และตราสินค้า การออกแบบและบริหารการบริการ และการกำหนดราคาและกลยุทธ์การปรับราคาตามสถานการณ์ (Kotler, 2001, pp. 393-481)

4. บริหารและโปรแกรมการส่งมอบตลาด (Managing and Delivering Marketing Programs) ประกอบด้วย การบริหารช่องทางการตลาด การบริหารการขายปลีก ขายส่ง และการจัดส่ง การสร้างและสื่อสารคุณค่าสู่การรับรู้ของตลาด การบริหารการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ การบริหารการตลาดแบบขายตรงและทางไกล การรักษาลูกค้า การเลี้ยงลูกค้าให้โต การพัฒนาและใช้ภูมิปัญญาทางการตลาด การวางแผนและจัดตั้งองค์การเพื่อการตลาดที่มีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น การบริหารพนักงานขาย (Managing Sales Forces) และการประเมินและควบคุมผลของปฏิบัติ การทางการตลาด (Kotler, 2001, pp. 489-706)

ศูนย์คุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกัน (American Productivity and Quality Center หรือ APQC) ได้รวบรวมหมวดหมู่โครงสร้างของกระบวนการในระบบธุรกิจทั่วไปซึ่งเรียกว่าโครงงานจัด แบ่งระดับชั้นของกระบวนการ (Process Classification Framework) ในระบบธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตลาด สามารถจัดแบ่งเป็นหมวดได้ดังนี้

1. ความต้องการของลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการของลูกค้า การสำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจของลูกค้า และการประเมินความสามารถแข่งขันของสินค้าและบริการ (APQC, 2006, pp. 4-5)

2. ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ประกอบด้วย การกำหนดแนวคิดและแผนของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Major Change) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิม (Minor Change) การจัดทำแผนปฏิบัติการออกผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การจัดทำต้นแบบของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การทดสอบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การทดสอบการตอบสนองของตลาดต่อผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และการเคลื่อนย้ายสู่การผลิตปกติ (APQC, 2006, pp. 4-5)

3. วางตลาดและขาย ประกอบด้วย การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและจุดขาย การกำหนดราคาขาย การประมาณการยอดขาย การกำหนดกลยุทธ์การโฆษณาและจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดจำหน่าย การจัดจำหน่าย การรับคำสั่งซื้อและสั่งผลิตหรือจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า และการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (APQC, 2006, pp. 6-7)

4. บริการหลังการขาย ประกอบด้วย การให้บริการหลังการขาย การรับและแก้ไขข้อร้องเรียนและข้อเรียกร้องของลูกค้า และการวัดความพึงพอใจของลูกค้า (APQC, 2006, pp. 6-7)

ส่วนนักจัดการคุณภาพของไทย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้ใช้แนวคิดของทีคิวเอ็มที่ว่าด้วยการเน้นกระบวนการเป็นฐานในการจัดกระบวนการด้านการตลาดประกอบด้วย 20 กระบวนการจัดออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประกอบด้วย การแบ่งส่วนเสี้ยวตลาด การหาลูกค้าใหม่ การเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาด และการเรียนรู้

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของธุรกิจ (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2546, หน้า 45-95)

2. การสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า ประกอบด้วย การออกแบบและพัฒนาผลิต ภัณฑ์ใหม่ การสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ในกระบวนการส่งมอบ การสร้างตราสินค้า และการบริหารจุดสัมผัสกับลูกค้า (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2546, หน้า 99-154)

3. การสื่อสารส่งมอบคุณค่าไปถึงลูกค้าและสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า ประกอบด้วย การสื่อสารคุณค่าของสินค้าไปถึงลูกค้า การวางตลาดและขาย การบริหารปฏิบัติการขาย การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การติดตามความพึงพอใจ การแก้ไขข้อร้องเรียน การให้บริการหลังขายและวางบิลและการพัฒนาสัมพันธ์ภาพเพื่อรักษาลูกค้าให้ยาวนานตลอดชีวิต (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2546, หน้า 157-220)

4. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม ประกอบด้วย การบริหารความรู้และความเชี่ยวชาญของพนักงานขาย การบริหารคุณภาพของคู่ค้า และการบริหารการประชาสัมพันธ์ (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2546, หน้า 223-248)

5. การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด ประกอบด้วย การวัดความพึงพอใจลูกค้า การวัดความสามารถแข่งขัน และการวัดประสิทธิผลด้านการตลาด (วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล, 2546, หน้า 251-274)

จากแนวคิดทางด้านการตลาดของ Kotler, American Productivity and Quality Center และ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล สามารถสรุปได้ว่าในการจัดการการตลาดนั้น มีกระบวนการที่ประกอบด้วย การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การสื่อสารส่งมอบคุณค่าไปถึงลูกค้า การสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม และการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด

ตอนที่ 4 แนวคิดคุณภาพของการจัดการ

แนวคิดคุณภาพของการจัดการ ได้ใช้แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพต่าง ๆ เป็นแนวทางในการศึกษาคุณภาพของการจัดการ ประกอบด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาประจำปี ค.ศ. 2004 (Malcolm Baldrige National Quality Award 2005) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยประจำปี พ.ศ. 2547 (Thailand Quality Award 2548) เกณฑ์รางวัลคุณภาพเดมิ่งของประเทศญี่ปุ่นประจำปี ค.ศ. 2000 (Deming Prize Quality Award 2000) เกณฑ์รางวัลคุณภาพพอร์ทเตอร์ของประเทศญี่ปุ่นประจำปี ค.ศ. 2001 (Prize, 2001) และมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพ ISO9000 (ISO9000 Version 2000) เกณฑ์รางวัลคุณภาพต่าง ๆ

สามารถนำมาจัดทำเป็นแนวคิดคุณภาพของการจัดการ ในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ค่านิยมคุณภาพ แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ระบบการจัดการเพื่อหน่วยธุรกิจ ระบบการประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการ แนวคิดคุณภาพของการจัดการแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดการนำองค์การ (Leadership)

ในการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมและถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าที่สำคัญรวมทั้งลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงจะต้องสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์การ ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม สร้างองค์การให้มีความยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมและความคล่องตัวขององค์การ สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์การและระดับพนักงาน ผู้นำระดับสูงต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์การ ผู้นำระดับสูงจะต้องสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ให้อำนาจตัดสินใจและจูงใจพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์การในเรื่องการให้รางวัลและยกย่องชมเชยพนักงาน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี มุ่งเน้นการปฏิบัติการ ปรับปรุงผลการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บรรลุวิสัยทัศน์ในการคาดหวังผลการดำเนินงานขององค์การ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

นอกจากบทบาทการกำหนดทิศทางองค์การของผู้นำแล้ว ผู้นำยังต้องคำนึงถึงพันธกิจของกิจการ หรือธุรกิจที่มีการวางพื้นฐานโครงสร้างเพื่อการทำงานตามพันธกิจ และต้องมีการทำความเข้าใจกับพันธกิจของกิจการอย่างถูกต้อง กิจการควรมีการประเมินระดับความสำเร็จตามพันธกิจและการดำเนินงานที่ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ (Deming, 2000, p. 9) และยังต้องทำความเข้าใจกับศักยภาพการดำเนินงานและพื้นฐานด้านข้อจำกัดทางทรัพยากรก่อนลงมือปฏิบัติงานอีกด้วย (Marquardt et al., 1991, pp. 29-37)

การนำองค์การของผู้นำระดับสูง ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นในมุมมองระยะยาว กิจการต้องรักษาผลกำไรอย่างต่อเนื่องในระดับที่เหมาะสม จ่ายเงินปันผลอย่างยุติธรรมให้กับผู้ถือหุ้นและรักษาระดับราคาหุ้นไว้ที่ระดับที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier) ในลักษณะที่เป็นมิตร ต้องดำเนินธุรกิจกับผู้ส่งมอบในแบบที่ยุติธรรมและทำให้ผู้ส่งมอบและตัว

กิจการหรือธุรกิจเองต่างก็อยู่รอดด้วยกันทั้งสองฝ่าย (Deming, 2000, p. 9) ความสัมพันธ์นี้ต่างเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีการปูพื้นฐานความสัมพันธ์ที่คำนึงถึงประโยชน์ในระยะสั้นที่จะได้รับการพิจารณาในระยะยาว ปูพื้นฐานและตระหนักถึงการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เชื่อมโยง แลกเปลี่ยนความชำนาญกับทรัพยากรหุ้นส่วนทางธุรกิจ แลกเปลี่ยนข้อมูลและแผนการดำเนินงานในอนาคต สร้างแรงบันดาลใจรวมถึงความสำเร็จของผู้ส่งมอบ (Marquardt et al., 1991, pp. 29-37)

ส่วนบทบาทของภาวะผู้นำระดับสูงด้านการจัดการในระดับบริหาร เช่น ในแง่ของพันธกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจ จรรยาบรรณ และอื่น ๆ ทำให้องค์การสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดระเบียบการดำเนินงานและกลยุทธ์ หลักการด้านการจัดการ พันธกิจ และกลยุทธ์มีพื้นฐานมาจากพันธกิจที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Deming, 2000, p. 4) ในอนาคตขององค์การ และมีการวางหรือกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย (Marquardt et al., 1991, pp. 29-37) มีโครงสร้างการจัดการที่ถูกวางไว้ในตำแหน่งที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเพื่อนำพาพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการในระดับ บริหารเกี่ยวข้องกับการวางพื้นฐานหลักการด้านการจัดการ ด้านวิสัยทัศน์และด้านกลยุทธ์ รวมถึงนำเอาคุณลักษณะผู้นำมาพัฒนาโครงสร้างด้านการจัดการ เพื่อทำให้หลักการวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เกิดประโยชน์เป็นรูปธรรม หรือนำมาใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (Deming, 2000, p. 4) สามารถถ่ายทอดโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังพนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญรวมทั้งลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ผู้นำจะต้องสร้างคุณค่าและรักษาระดับคุณค่า ความยุติธรรม จรรยาบรรณ ในทุกระดับของการดำเนินงานขององค์การ (Marquardt et al., 1991, pp. 29-37) มีวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมตามระบบธรรมาภิบาลขององค์การ รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและพนักงานส่งเสริมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี มีการสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ ๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสังคมในฐานะที่กิจการหรือธุรกิจก็นับได้ว่าเป็นพลเมืองประเภทหนึ่ง กิจการหรือบริษัทต้องมีการจัดการอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ต้องมีการดำเนินงานในลักษณะที่เชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น มีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือสังคม และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมอีกด้วย (Deming, 2000, p. 8)

แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น องค์การจะต้องมีขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์การ มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ

แผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนองค์การจะต้องมีวิธีวัดผลความก้าวหน้าหรือคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์การจะต้องสร้างนวัตกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ที่มีความต่อเนื่อง (Prize, 2001) โดยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยที่ประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่น ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี ตลาด การแข่งขัน หรือทรัพยากรด้านกฎระเบียบข้อบังคับความยั่งยืนขององค์การในระยะยาวและความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจในภาวะฉุกเฉิน ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การต้องกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีไว้อย่างชัดแจ้งโดยคำนึงถึงศักยภาพหลัก เช่น ความก้าวหน้าความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง รวมถึงเทคโนโลยีหลัก ๆ ไว้ด้วย องค์การควรมีระบบที่ถูกวางพื้นฐานไว้เพื่อจัดการ กับเรื่องลิขสิทธิ์หรือสิทธิ์ในความเป็นเจ้าของการค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ องค์การต้องเข้าใจว่าศักยภาพหลักของกิจการคืออะไร กลยุทธ์เป็นอย่างไร ต้องมีการทำความเข้าใจทั้งสองประเด็นและมีการวางพื้นฐานเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมขึ้นมา (Deming, 2000, p. 8) ปัจจัยเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างกำไรและความยั่งยืน ด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างและโดดเด่น เนื่องจากหัวใจสำคัญของกลยุทธ์คือการทำสิ่งที่แตกต่างจากผู้อื่น (Prize, 2001) ภายในกรอบระยะเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) ทั้งนี้กระบวน การตัดสินใจจัดทำกลยุทธ์ขององค์การต้องมีความชัดเจนและรวดเร็ว องค์การควรมีการวางพื้นฐานระบบโครงข่ายเพื่อการจัดการธุรกิจซึ่งทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องพบ (Deming, 2000, p. 8)

ในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การนั้น จะต้องตอบสนองความท้าทายต่อองค์การในด้านสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ที่ประกอบด้วย ขนาดและการเติบโตขององค์การเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกันรวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่งขัน ปัจจัยหลักที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อสถานการณ์แข่งขันขององค์การ แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมหรือตลาดเดียวกัน ด้านความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ ปฏิบัติการ และทรัพยากรบุคคล ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่กระทบต่อความยั่งยืนขององค์การ และด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการในการรักษาระดับการมุ่งเน้นปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้โดยรวม เพื่อให้มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญอย่างเป็นระบบ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์กรต้องทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

องค์การต้องทำการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ และมีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์การต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ และทำให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการนี้จะยังคงอยู่อย่างยั่งยืน หากมีสถานการณ์ที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอย่างรวดเร็วตามแผนใหม่ องค์การต้องสามารถจัดทำและถ่ายทอดแผนปฏิบัติการที่ปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปปฏิบัติได้ ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการผลิตและบริการรวม ทั้งลูกค้าและตลาด องค์การต้องใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์การทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมหน่วยงานที่สำคัญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (MBNQA, 2005, p. 16; TQA, 2548, p. 36 อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์การต้องมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบของเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์การในระดับที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้นั้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียง (Benchmarks) ที่สำคัญของเป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมาหากมีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบันหรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

แนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

ในการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดนั้น องค์การต้องกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด องค์การจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดีและรักษาลูกค้าไว้ รวมถึงปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์การต้องหาวิธีการจำแนกและกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้าและส่วนแบ่งตลาด ให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์และบริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งยังต้องนำเรื่องที่เกี่ยวกับลูกค้าของคู่แข่งขันมาประกอบการพิจารณา รับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญ และความต้องการที่สำคัญและความหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ) รวมทั้งความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) โดยทำการวิจัยและทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

(Marquardt et al., 1991, pp. 19-24) ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าหรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน องค์การมีการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบันและอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในแนวทางการวางแผนและบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่น ๆ การใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น รับฟังและเรียนรู้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตลาดอยู่เสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) และการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังของลูกค้านั้น ต้องให้ทั้งองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง (Marquardt et al., 1991, pp. 19-24)

องค์การต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า เพื่อเพิ่มความภักดี กลับมาซื้อ ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการซ้ำ และเพื่อให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี องค์การต้องทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงเพื่อค้นหาสารสนเทศ ทำธุรกรรมและร้องเรียนได้ในรูปแบบต่าง ๆ และบุคลากรทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่การติดต่อกับลูกค้า สามารถปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้าได้ องค์การต้องจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า และข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิผลและทันท่วงที เพื่อลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด และลดการสูญเสียของการกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ องค์การต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียน เพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การรวมทั้งให้คู่ค้านำไปปรับปรุง องค์การต้องหาวิธีการเพื่อให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์การทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) และมีการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีความสมดุลกับงานในส่วนที่สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น เจ้าของ พนักงาน ผู้ส่งมอบ ชุมชนท้องถิ่นและสังคมในภาพรวม (Marquardt et al., 1991, pp. 19-24)

องค์การต้องมีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้าและมั่นใจว่า การวัดดังกล่าวจะได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งจะได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคตและได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดี ใช้สารสนเทศความพึงพอใจและไม่พึงพอใจเพื่อให้เกิดการปรับปรุง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) ด้วยวิธีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าและปฏิบัติตามผลจากการวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Marquardt et al., 1991, pp. 19-24) องค์การต้องติดตามลูกค้าในเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการ และการทำธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไป องค์การต้องมีวิธีการหาและใช้สารสนเทศความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์การเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง

และหรือระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม และมีแนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

แนวคิดการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ (Review Organization Performance)

ในการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การนั้นนั้น องค์การต้องเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้เพื่อที่องค์การใช้ทบทวนผลการดำเนินการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การบูรณาการข้อมูลข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน องค์การต้องกำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของข้อมูลในด้านการจัดการ องค์การควรมีการวางพื้นฐานในเรื่องระบบการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และการใช้ข้อมูลตามธุรกิจขององค์การและตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การสามารถจัดการด้านปฏิบัติการหรือการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ซึ่งข้อมูลเป็นทรัพยากรที่สำคัญของการจัดการ ดังนั้นองค์การจึงต้องใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมองเห็นประโยชน์จากข้อมูลที่จะนำมาใช้ในด้านการจัดการธุรกิจ (Deming, 2000, p. 8) ในด้านระบบข้อมูล องค์การควรมีการวางพื้นฐานด้านระบบข้อมูลโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดการจัดการข้อมูลสำคัญที่พื้นฐานในเรื่องเทคโนโลยีในเรื่องคุณภาพ ลูกค้า และเรื่องอื่น ๆ องค์การที่มีวิธีการอย่างเป็นระบบจะสามารถ นำเทคโนโลยีมาใช้จัดการได้อย่างมีศิลปะ และทำให้เกิดการวางพื้นฐาน รวมถึงการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนข้อมูลเป็นสำคัญ (Deming, 2000, p. 9) การเลือกและรวบรวมข้อมูลจะต้องทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลด้วยสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน เพื่อติดตามผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม รวมทั้งความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์การต้องใช้ตัววัดผลการดำเนินการ ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

องค์การต้องคัดเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และนำไปใช้อย่างมีประสิทธิผลในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์การและนวัตกรรม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) ในการที่องค์การจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์การต้องนำวิธีการที่เหมาะสมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้มีล้วนส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงเทคโนโลยีและการพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ (การใช้วิธีการยังมีความหมายรวมถึงวิธีการทางสถิติและวิธีการอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหา การใช้วิธีการเหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการคิดสะสมเรื่อยมา ทักษะและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับปัญหา) และในกรณีจำเป็นกิจการหรือธุรกิจก็ต้องพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ รวมถึงแนวทางการใช้งานใหม่ ๆ จากวิธีการเดิม ๆที่มีอยู่ (Deming, 2000, p. 7) องค์การต้องทำความเข้าใจและการใช้ประโยชน์จากวิธีแก้ปัญหา

ต่าง ๆ ด้วยการตระหนักถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาในเชิงวิชาการ องค์การควรใช้วิธีวิเคราะห์การแก้ไขปัญหา (QC Story) และวิธีแก้ไขปัญหาแบบที่เน้นการออกแบบการแก้ไขเป็นสำคัญ (Quality Function Deployment) เรื่องของการควบคุมคุณภาพเพื่อทำงานให้สำเร็จ (QC Story for Achieving Task etc.) การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาทั้งสองวิธีข้างต้นจะทำให้ได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ ในการแก้ไขปัญหากิจการหรือบริษัทไม่ควรจะใช้เฉพาะแต่วิธี QC Story แต่ควรใช้วิธีอื่น ๆ ด้วย เช่น การวิเคราะห์ระบบ และเทคนิคการออกแบบ (Deming, 2000, p. 8)

สำหรับการรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน องค์การต้องทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ทำให้พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า รวมทั้งลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ ระบบฮาร์ดแวร์และซอร์ฟแวร์มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย ใช้งานง่าย มีความพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์การต้องรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในสภาพ แวดล้อมการปฏิบัติการอยู่เสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การต้องมีการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระหว่างองค์การกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ค้นหาและระบุการแบ่งปัน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว องค์การต้องทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ขององค์การมีความแม่นยำ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ ความทันเหตุการณ์ การรักษาความปลอดภัยและความลับ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ องค์การต้องทบทวนผลการดำเนินการและความสามารถขององค์การ ผู้นำระดับสูงต้องมีส่วนร่วมทบทวน วิเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุผล ใช้ผลการทบทวนไปประเมินผลสำเร็จขององค์การในเชิงแข่งขันและความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งประเมินความสามารถที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการขององค์การ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบคอมพิวเตอร์ควรถูกนำมาใช้จัดการในเรื่องส่วนงาน (Function) และการปฏิบัติงาน (Operation) ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน นอกจากนี้กิจการควรมีการวางพื้นฐานเรื่องการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ควรมีการใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การจัดวางโครงสร้างขององค์การควรส่งเสริมให้องค์การสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์การมีผลดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ (Deming, 2000, p. 7)

การนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือการสร้างสรรค์ใหม่ องค์การต้องแปลงผลการทบทวนผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์การต้องถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญไว้ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่กลุ่มงานและระดับการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์การ เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิผล องค์การต้องถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าขององค์การ เพื่อทำให้มั่นใจว่าสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

แนวคิดการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus)

ในการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ระบบงานขององค์การรวมทั้งการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์โดยรวม องค์การต้องมีกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์การ ความพยายามขององค์การในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การจัดระบบบริหารงาน องค์การต้องจัดและบริหารและภาระงาน รวมถึงทักษะของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้ทันกับความต้องการของธุรกิจอยู่เสมอ และเพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการขององค์การ องค์การต้องสามารถนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรม และความคิดเห็นของพนักงานและของชุมชนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย เช่น ชุมชนของพนักงานที่องค์การจ้างและชุมชนของลูกค้ามาใช้ประโยชน์ในระบบงาน องค์การต้องทำให้การสื่อสาร การแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างภาระงาน และต่างสถานที่ เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) การจัดระบบบริหารงานนี้ องค์การต้องทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ในระบบ ส่งเสริมให้กระบวนการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกัน วางเป้าหมายและกำหนดกิจกรรมภายในระบบที่ควรดำเนินงาน จัดหาจัดสร้างความเข้าใจในเรื่องบทบาทและความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ลดอุปสรรคระหว่างส่วนงานด้วยการวางโครงสร้างระบบบริหารงานเพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด (Marquardt et al., 1991, pp. 41-51)

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การรวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับ สนับสนุนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีและส่งผลต่อการปฏิบัติของพนักงาน และ

สนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ มีการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเสริมสร้างให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน องค์การต้องกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์การต้องการ มีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาพนักงานใหม่ไว้ และทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานขององค์การเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงความหลายหลากทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์การว่าจ้าง องค์การต้องทำการสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล องค์การต้องจัดการให้พนักงานทั่วทั้งองค์การมีความก้าวหน้าในการงานอย่างมีประสิทธิผล (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน องค์การต้องจัดให้มีการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อส่งผลให้แผนการปฏิบัติบรรลุผล ตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญในด้านการวัดผลดำเนินการขององค์การ การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี แนวทางให้การศึกษาและการฝึกอบรมทำให้เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การกับความต้องการภายใน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานสนองตอบความต้องการที่สำคัญขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศพนักงาน ความหลายหลากของพนักงาน วิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์การที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน สถานที่ทำงาน และความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม องค์การต้องเสาะหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างานและผู้จัดการมาใช้ในการจัดทำความต้องการด้านการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา นำการเรียนรู้และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การมาช่วยในการศึกษาและการฝึกอบรม และส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในภาระงานรวมทั้งการรักษาความรู้นี้ไว้ใช้ในองค์การระยะยาว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การต้องมีการวางพื้นฐานในเรื่องการพัฒนาความสามารถของพนักงานแต่ละคน การให้การศึกษาและการจัดอบรม ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีขององค์การจะต้องส่งผ่านความชำนาญของคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหรือพนักงานอีกรุ่นหนึ่งได้ องค์การต้องสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือด้านการให้ความรู้และการจัดอบรมให้พนักงานขององค์การเพื่อทำให้องค์การได้รับผลดำเนินงานตามที่วางเป้าหมายไว้ (Deming, 2000, p. 6)

การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน พนักงานถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด องค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนได้รับความก้าวหน้า โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานในทักษะที่พนักงานมีความชำนาญ ใช้คนให้ถูกกับงาน (Deming, 2000, p. 6) องค์การต้องจูงใจให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ใช้กลไกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ตามภาระงานและความ ก้าวหน้าในงาน รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ ผู้จัดการและหัวหน้างานต้องช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) มีความสัมพันธ์ระหว่างคณะผู้บริหารกับพนักงานทั่วทั้งองค์การด้วยการสื่อสารระหว่างภายในองค์การที่มีประสิทธิผล เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างพนักงานที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ความรับผิดชอบ และต่างสถานที่ทำงาน เกิดความร่วมมือในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในสถานที่ทำงานควรต้องมีการจัดการเรื่องความปลอดภัย สวัสดิภาพ และการปลอดจากเชื้อโรคของพนักงานด้วย โดยควรมีการวางแผนเรื่องการให้ความรู้ ให้ข้อมูลเรื่องความปลอดภัย (Deming, 2000, p. 6) องค์การต้องจัดให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย มีความปลอดภัย มีการป้องกันภัย และการยศาสตร์ (Ergonomics) และมีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้เชิงรุกทั้งกลุ่มพนักงานหรือหน่วยงานที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมือนกันและแตกต่างกัน พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุง โดยมีการวัดผลการดำเนินการหรือเป้าหมายของการปรับปรุงในเรื่องที่สำคัญดังกล่าว และองค์การต้องมั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การควรมีการวางพื้นฐานเรื่องระบบการจัดการสภาพแวดล้อม โดยต้องพิจารณาการดำเนินงาน ทางธุรกิจขององค์การว่าได้ส่งผลอย่างไรต่อชุมชนและสภาพแวดล้อมที่กล่าวถึงอย่างชัดแจ้งอยู่ในการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 (Deming, 2000, p. 6)

การสนับสนุนและสร้างการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน องค์การต้องกำหนดปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน โดยจำแนกปัจจัยเหล่านี้ให้เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลาย ให้เหมาะสมกับกลุ่มและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกัน องค์กรต้องสนับสนุนพนักงานโดยจัดให้มีบริการ ผลประโยชน์ และนโยบายให้เข้ากับความต้องการของพนักงานที่หลากหลาย และความต้องการของกลุ่มและประเภทของพนักงานที่หลากหลาย องค์การต้องแสวงหาวิธีการประเมินและกำหนดตัวชี้วัดความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) กิจการควรทำให้พนักงานมีอัตราการคงอยู่ในการทำงานสูง และกิจการควรทำให้พนักงานมีจริยธรรมสูงด้วยเช่นกัน ความพึงพอใจของพนักงานมีแนวโน้มที่ดีขึ้น (Deming, 2000, p. 8)

แนวคิดค่านิยมคุณภาพ (Total Quality Management Concepts and values)

องค์การต้องทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งคุณภาพภายในองค์การเองและภายนอกองค์การ ต้องปรับปรุงพัฒนาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า (Deming, 2000, p. 7)

การบำรุงดูแลรักษาและการปรับปรุงพัฒนา องค์การต้องคำนึงและเคารพต่อความเป็นจริง ข้อเท็จจริง โดยต้องตระหนักว่ากระบวนการมีความสำคัญและกิจการหรือธุรกิจต้องทำความเข้าใจกับความสำคัญของวงจรคุณภาพ (PDCA) การจัดการแบบทวนกระแสโดยมีแนวคิดมุ่งเน้นที่การป้องกันและการพยากรณ์ต้องถูกนำมาปฏิบัติเพื่อหวังผลสำเร็จ การทำความเข้าใจความสำคัญของการพัฒนา การสร้างมาตรฐานและกิจกรรมการค้นหา การค้นพบที่สำคัญ ๆ จะต้องถูกดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Deming, 2000, p. 7)

การเคารพต่อความเป็นมนุษย์ ในการทำความเข้าใจกับความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่มีการจัดระเบียบเรียบร้อยจะช่วยส่งเสริมทำให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง เมื่อพนักงานพัฒนาตนเองก็เท่ากับว่าเป็นการพัฒนาบริษัทหรือกิจการไปด้วย โดยต่างฝ่ายต่างเรียนรู้กันและกัน (Deming, 2000, p. 7) และสามารถอภิปรายปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างเปิดกว้าง (Marquardt et al., 1991, pp. 41-51)

แนวคิดการมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management Framework)

โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่ ระบบการจัดการธุรกิจและโครงสร้างในการจัดระเบียบการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กิจกรรมระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ (Inter-departmental Activities) หมายถึงกิจกรรมที่ฝ่ายงานต่าง ๆ ต้องทำร่วมกันควรต้องดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการต่าง ๆ และงานประชุมต่าง ๆ ต่างทำหน้าที่ของตัวเองอย่างเต็มประสิทธิภาพและทำให้เกิดประสิทธิผล (Deming, 2000, p. 4)

การจัดการประจำวันขององค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดแจ้ง ทรัพยากรที่ผ่านการจัดการต้องถูกปันส่วนไปเพื่อทำให้การดำเนินงานเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างมาตรฐานถือว่าเป็นงานที่สำคัญและต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการคงหรือรักษามาตรฐานตลอดจน พัฒนามาตรฐานในงานจะทำให้เกิดผลในงานอย่างเป็นที่น่าพอใจ (Deming, 2000, p. 7)

การจัดการนโยบายขององค์การ ระบบการจัดการที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีจะครอบคลุมการวางพื้นฐาน การปรับแก้ และการดำเนินงานตามนโยบายเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การวินิจฉัยการจัดการในระดับบริหารและกิจกรรมอื่น ๆ เมื่อรวมกับระบบการจัดการแล้วจะมีส่วนสนับสนุนต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท ในกรณีที่วัตถุประสงค์ของกิจการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ กิจการจะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าทำไมงานจึงไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ระบบจะทำงานส่งเสริมสอดคล้องกับระบบการจัดการแบบ Cross Functional (Deming, 2000, p. 7)

ความสัมพันธ์กับ ISO 9000 และISO 14000 เมื่อองค์การดำเนินงานเป็นผลสำเร็จตามเกณฑ์ของ ISO 9000 กับ ISO 14000 แล้วระบบทั้ง 2 ระบบดังกล่าวจะเกื้อหนุนทำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Deming, 2000, p. 7)

ความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาการจัดการอื่น ๆ เมื่อระบบ TPM กับระบบ JIT และโปรแกรมการพัฒนารูปแบบอื่นได้รับการนำมาปฏิบัติ ทั้งสองระบบข้างต้นมีส่วนเกื้อหนุนทำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทำงานได้ดี ย้ำให้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Deming, 2000, p. 7)

การปฏิบัติการและการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม องค์การต้องมีการสื่อสารเรื่องวัตถุประสงค์ของการนำการจัดการคุณภาพโดยรวม และการส่งเสริมงานในด้านดัง กล่าวไปยังพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจอย่างชัดแจ้ง โครงสร้างและแผนการดำเนิน งานในเรื่องการส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมและความพยายามในการปรับปรุงพัฒนางานด้านต่าง ๆ มีขึ้นเพื่อที่จะขจัดอุปสรรคและเพื่อทำให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ องค์การต้องมีความเข้าใจว่า TQM คือ กิจกรรมที่ต้องกระทำไปอย่างไม่มีวันสิ้นสุด ไม่ใช่โปรแกรมงานเพียงชั่วคราว และองค์การต้องมีทิศทางอย่างชัดเจนว่าจะส่งเสริม TQM หรือ การจัดการคุณภาพโดยรวมไปในทางใด (Deming, 2000, p. 7)

แนวคิดระบบการจัดการเพื่อหน่วยธุรกิจ (Management System for business Elements)

การปฏิบัติหน้าที่และการจัดการแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) องค์การต้องคัดเลือกองค์ประกอบด้าน Cross Functional เพื่อการจัดการอย่างถูกต้อง หากมีกระบบการจัดการที่ผ่านการคัดเลือกเรื่อง Cross Functional มาเป็นอย่างดีจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะทำงานหรือคณะกรรมการ ตลอดจนโครงสร้างการประชุมไว้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการแบบ Cross Management จะทำงานส่งเสริมกับระบบการจัดการระบบอื่น ๆ ให้ทำงานได้อย่างไม่มีติดขัด องค์ประกอบที่ผ่านการคัดเลือกจากระบบการจัดการแบบ Cross Functional ต้องมีความถูกต้องและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานการณ์ข้างต้นจะเกิด ขึ้นได้

ก็ต้องมีการวางพื้นฐานโครงสร้างในการดำเนินงานมาเป็นอย่างดี ระบบการจัดการแบบ Cross Functional เหล่านี้ต้องถูกนำมาใช้ดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับการจัดการนโยบาย แผนทางธุรกิจ และระบบการจัดการอื่น ๆ (Deming, 2000, p. 5)

คุณภาพและการจัดการในการส่งสินค้าหรือบริการ องค์การควรมีการวางระบบที่ใช้จัดการเรื่องคุณภาพและการจัดส่งสินค้าและบริการ และการที่กิจการจะกำหนดใช้ตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น องค์การต้องจัดการในเรื่องกระบวนการผลิต เรื่องรายการสิ่งของเครื่องใช้ในคลังสินค้า (Inventories) และเรื่องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต้องลดเวลาลงตามความจำเป็นในการดำเนินงานนับตั้งแต่เริ่มวางแผนจนถึงการจัดส่งสินค้าและบริการ เพื่อพัฒนาผลความพึงพอใจของลูกค้า โดยผ่านระบบการจัดการที่มีการวางพื้นฐานมาเป็นอย่างดีในเรื่องคุณภาพและการจัดส่งสินค้าหรือบริการ (Deming, 2000, p. 6)

การจัดการค่าใช้จ่าย (Cost Management) องค์การจะต้องวางพื้นฐานมาตั้งแต่การวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายและการจัดการในเรื่องค่าใช้จ่าย ระบบจะช่วยทำให้เกิดโครงสร้างในการผลิตสินค้าที่สมดุลกับค่าใช้จ่ายและคุณภาพ การใช้เครื่องมือที่มีความเหมาะสมจะช่วยให้กิจการหรือธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งอาจต้องนำมาจากระบบของต่างประเทศนั้น ต้องถูกนำมาศึกษาพิจารณาและนำมาใช้งานอย่างมีประสิทธิ ภาพเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการลดค่าใช้จ่ายได้อย่างรวดเร็ว (Deming, 2000, p. 6)

การวางแผนการดำเนินงานด้านการเงิน องค์การต้องมีทรัพยากรด้านการเงินเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน องค์การต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้เพียงพอต่อภาระผูกพันทางการเงินที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพียงพอและพร้อมใช้สนับสนุนการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ มีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่สำคัญ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

การซื้อ การทำสัญญาแบบ Subcontracting และการกระจายการจัดการ ในมุมมองระดับโลก ระบบการจัดการในเรื่องการซื้อ การทำสัญญา Subcontracting และการกระจายการจัดการช่วยทำให้เกิดการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีและส่งเสริมให้คณะทำงานต่าง ๆ ได้ประสานงานในการดำเนินงานร่วมกัน องค์การต้องดำเนินการในเรื่องการจัดซื้อ การทำ Subcontracting และการกระจายกิจกรรมเพื่อปรับปรุงให้เข้ากับระบบการดำเนินงานในระดับโลก รวมถึงพัฒนากิจกรรมในลักษณะการดำเนินงานด้านดังกล่าวให้มีความเป็นสากล (Deming, 2000, p. 5)

การจัดการด้านสภาพแวดล้อม องค์การควรมีการวางพื้นฐานเรื่องระบบการจัดการสภาพแวดล้อม โดยต้องพิจารณาการดำเนินงานทางธุรกิจของกิจการว่าได้ส่งผลอย่างไรต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม ระบบเรื่องการจัดการสภาพแวดล้อมมีกล่าวถึงอย่างชัดแจ้งอยู่ในเรื่อง ISO 14000 และการประเมินวงจรชีวิตสินค้า (Life Cycle Assessment) รวมถึงมีกล่าวในเรื่อง Eco-marks หรือตราสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่คำนึงถึงสภาพนิเวศน์เป็นสำคัญ องค์การควรให้ความสำคัญและคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของโลกโดยกล่าวไว้ในเรื่องประเด็นสภาพแวดล้อมและปัญหาไว้อย่างแข็งขันด้วย (Deming, 2000, p. 6)

แนวคิดระบบการประกันคุณภาพ (Quality Assurance System)

ระบบการสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพ องค์การต้องมีความเข้าใจเรื่องความซับซ้อนและความหลากหลายของการสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพว่าระบบต่าง ๆ มีส่วนสัมพันธ์หรือทับซ้อน หรือส่วนที่คล้ายกันอย่างไรและต้องนำมาจัดการอย่างถูกต้อง สถานภาพของการสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพมีตัวบ่งชี้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวกำหนด สิ่งสำคัญคือกิจกรรมที่จำเป็นซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้า และความพยายามในการดำเนินงานภายใต้ระบบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันไป (Deming, 2000, p. 5)

ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการพัฒนาเทคโนโลยี องค์การต้องตื่นตัวต่อการพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์คุณภาพ การปรับปรุงการดำเนินงานด้านคุณภาพ และการทบทวนการออกแบบ กิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมดังกล่าว จะช่วยให้กิจการสามารถพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและพัฒนาผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ การที่องค์การพยายามตื่นตัวในการพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้งานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะทำให้กิจการหรือธุรกิจได้รับผลดำเนินงานในแบบที่เป็นที่น่าพอใจ (Deming, 2000, p. 5)

การควบคุมกระบวนการ การวิเคราะห์กระบวนการและการพัฒนากระบวนการต้องกระทำอย่างกระตือรือร้นและต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องมีการทำความเข้าใจกระบวนการอย่างถูก ต้องไม่เพียงแต่เข้าใจกระบวนการผลิตเท่านั้น แต่ต้องเรียนรู้เข้าใจระบบการบริหารจัดการงานด้านการวิเคราะห์กระบวนการที่ศึกษาหน้าที่ของส่วนงานด้านบริการซึ่งตอบสนองต่อการวิเคราะห์กระบวนการ การพัฒนาและการควบคุม (Deming, 2000, p. 5)

การทดสอบ การประเมินคุณภาพ และการตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพต้องกระทำอย่างถูกต้อง การสร้างความเชื่อมั่นหรือการประกันความ มั่นใจด้านคุณภาพ (ซึ่งมีพื้นฐานจากแบบทดสอบ) ต้องถูกนำมาใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิ ภาพและ

ประสิทธิผล โดยต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรง ความปลอดภัย และข้อจำกัดของสินค้า (Deming, 2000, p. 5)

กิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตทั้งหมดในแต่ละขั้นของวงจรชีวิตของสินค้าและบริการ กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องถูกนำมาดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง องค์การต้องดำเนินงานในกิจกรรมที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สินค้าซึ่งครอบคลุมวงจรชีวิตโดยรวมของสินค้า นับตั้งแต่การสำรวจตลาด การวางแผน การพัฒนา การออกแบบ การทำ Rengineering หรือการวางโครงสร้าง การผลิต การซื้อ การทำ Procurement การขายและบริการหลังการขาย (Deming, 2000, p. 5)

แนวคิดการจัดการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ (Process System Approach Management)

ในการจัดการกระบวนการ องค์การมีแง่มุมต่าง ๆ ของการจัดการกระบวนการ รวมถึงกระบวนการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์การ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของหน่วยงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

กระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์การต้องกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพิ่มสร้างคุณค่า ส่งผลต่อกำไรและความสำเร็จทางธุรกิจ องค์การต้องจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญ หมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ และในการรักษาหรือทำให้มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน กระบวนการเหล่านี้เกี่ยวข้องกับพนักงานส่วนใหญ่ขององค์การ และสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ กระบวนการเหล่านี้รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่ผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการธุรกิจที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณค่าแก่องค์การ นำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) กระบวนการสร้างคุณค่านี้องค์การต้องกำหนดอย่างเป็นระบบที่จำเป็นต่อการทำให้ได้มาซึ่งผลอันเป็นที่น่าพอใจ (Marquardt et al., 1991, pp. 67-71)

องค์การต้องออกแบบกระบวนการเหล่านี้เพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์การ และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์การต้องนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน ตลอดจนปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ และนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ องค์การต้องมีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่องค์การใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการ

ที่สร้างคุณค่า นำมาปฏิบัติในการปฏิบัติการประจำวันในกระบวนการเหล่านี้ให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ในการนำตัวชี้วัดภายในกระบวนการดังกล่าวมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว องค์กรต้องใช้การนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในกระบวนการดังกล่าว (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) การออกแบบกระบวนการต้องวางพื้นฐานความรับผิดชอบและหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนในการจัดการจัดการกับกระบวนการต่าง ๆ และวางโครงสร้างระบบให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (Marquardt et al., 1991, pp. 67-71)

กระบวนการที่สร้างคุณค่าจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการผลิตและส่งมอบ ความต้องการด้านเทคโนโลยี ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้ส่งมอบ การว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทน (Outsourcing) ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ความสำคัญของการได้มาซึ่งเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การควบคุมและการครอบครองกิจการ การขยายธุรกิจระดับโลก และการขายและการตลาด (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) องค์การต้องส่งเสริมให้กระบวนการต่าง ๆ ทำงานอย่างสอดคล้องกัน และกำหนดความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในองค์การและระหว่างส่วนงานด้วย (Marquardt et al., pp. 67-71)

องค์การต้องมีวิธีการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและลดความแปรปรวนของกระบวนการ องค์การอาจใช้แนวทางต่าง ๆ เช่น Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO9000:2000 หรือเครื่องมืออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ องค์การต้องป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งบกพร่องและการทำงานซ้ำ รวมทั้งลดต้นทุนการประกันผลิตภัณฑ์ให้เหลือน้อยที่สุด และองค์การต้องมีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้นและทำให้กระบวนการเหล่านี้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ องค์การต้องมีการแบ่งปันเรื่องการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) วิธีการต่าง ๆ ต้องส่งเสริมให้กระบวนการต่าง ๆ ทำงานอย่างสอดคล้องกัน (Marquardt et al., 1991, pp. 67-71)

กระบวนการสนับสนุน องค์การต้องกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่สร้างคุณค่า ออกแบบและจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ โดยนำข้อมูลจากลูกค้าภายในและภายนอก ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์การและความ

คล่องตัวที่อาจจำเป็นต่ออนาคตมาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ องค์การต้องนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน ตลอดจนปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้ และนำกระบวนการเหล่านี้ไปปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของการออกแบบ องค์การต้องมีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่สำคัญที่องค์การใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน นำมาปฏิบัติในการปฏิบัติการประจำวันในกระบวนการเหล่านี้ให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการนั้น ในการนำตัวชี้วัดภายในกระบวนการดังกล่าวมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว องค์การต้องใช้การนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้ในกระบวนการดังกล่าว กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนที่สร้างคุณค่าขององค์การพนักงาน และการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการเหล่านี้รวมถึงการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก กฎหมาย ทรัพยากรบุคคล การจัดการโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545)

ตอนที่ 5 แนวคิดองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม (Best Practices Organization)

ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การต้องเรียนรู้หาวิธีต่าง ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาวะปัจจุบัน องค์การต่าง ๆ ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในภาครัฐและเอกชน จึงต้องมีฐานข้อมูลหรือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศ (Best Practices) ด้วยเหตุนี้องค์การจึงจำเป็นต้องร่วมมือกันในการปรับปรุงและพัฒนา โดยแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาการดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็ว เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ลดระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพลง คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จหรือทำได้ดีกว่า โดยการทำ Benchmarking และศึกษาจาก Best Practices ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับว่าสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก, หน้าคำนำ)

การเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศนั้น สามารถพิจารณาได้จากองค์การที่ผ่านการพิจารณาโดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award) ซึ่งมีค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์การใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการ ในด้านการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพท์และการสร้างคุณค่าและมุมมองในเชิงระบบ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ข, หน้า 7)

องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศจะถูกนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (Best Practices) สำหรับการเปรียบเทียบกระบวน การหรือวิธีปฏิบัติที่องค์การอื่น ๆ ทำได้ดีกว่า ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด (Customer and Marketing Focus) การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) และการจัดการกระบวนการ (Process Management) และยังรวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก, หน้าคำนำ)

กรณีศึกษาขององค์การแถวหน้าระดับโลกที่ได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) 2 แห่งคือ SSM Healthcare สถานพยาบาลจากสหรัฐอเมริกา ได้รางวัล Thailand Quality Award ประจำปี ค.ศ. 2002 และ The Central Provident Fund (CPF) หน่วยงานที่ดูแลทางด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสิงคโปร์ Singapore Quality Award (SQA) ประจำปี ค.ศ. 2004 และอีก 5 องค์การของไทยที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class (TQC) ซึ่งอกหักจาก TQA ปี ค.ศ. 2004 ได้แก่ บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด และโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตามลำดับ ได้เปิดเผยเคล็ดไม่ลับของการบริหารจัดการ

ซิสเตอร์ แมรี่ จีน ไรอัน (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) ประธานและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร SSM Healthcare เปิดใจว่ากระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกรอบการทำงานของการปรับปรุงองค์การโดยรวม และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมทุกอย่างเข้าด้วยกัน ส่งผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเชิงลึก ถือเป็นการปรับปรุงที่สร้างค่านิยมองค์กรไปพร้อมกันเลย สิ่งที่ SSM Healthcare ดำเนินการคือ เริ่มปรับปรุงคุณภาพตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมาในลักษณะที่เป็น Continue Improvement ทั้ง ๆ ที่องค์การไม่ได้อยู่ในวิกฤตการณ์อะไรเลย และระดับความพึงพอใจของคนไข้ก็อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ แต่สิ่งที่องค์การมองก็คือ สามารถมองว่าทำให้ดีขึ้นได้และปรับปรุงให้สูงขึ้นได้มากกว่าที่เป็นอยู่ "การเข้าสู่กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำให้การพัฒนาองค์การมีจุดโฟกัส และเชื่อมโยงสอดคล้องกันทั้งระบบรางวัลที่ได้ไม่ได้นำไปสู่การสร้างความฮือฮาหรือมาตรฐานใหม่ของการให้บริการ แต่วงการเดียวกันก็เริ่มมองแล้วว่าโรงพยาบาลแห่งนี้ทำได้อย่างไร สิ่งที่เราทำคือการยกระดับพัฒนาสู่การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้น" ซิสเตอร์ แมรี่ จีน ไรอัน ยังกล่าวอีกว่า หลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่งผลดีต่อการให้บริการในทุกด้านเพิ่มมากขึ้น ความพึงพอใจของคนไข้สูงขึ้น ซึ่งถึงแม้ว่าจะยังไม่ถึง 100% แต่ถือเป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้ต่อ ๆ ไป เพื่อให้บรรลุในเป้าหมายหลัก ๆ คือ มุ่งความสามารถในการรักษา ความพึงพอใจของคนไข้ แพทย์ และพนักงานทุกระดับ

ทางด้าน เหลียง ลิค เทียน (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายบริการ Central Provident Fund (CPF) บริหารกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสิงคโปร์ แสดงความคิดเห็นต่อรางวัลที่ได้รับว่า เหมือนกับ Icing on the Cake หรือน้ำตาลหวานบนหน้าเค้กที่เป็นด้านบน มองดูว่าสวยงาม และประสบความสำเร็จ แต่สิ่งที่ลึกลงไปกว่านั้นคือทำให้ได้รับรู้ว่าองค์การควรจะปรับปรุงตรงไหน และรางวัลก็ทำให้ลูกค้าเพิ่มความเชื่อมั่นมากขึ้น เพราะเป็นหน่วยงานของภาครัฐที่ต้องบริหารจัดการด้านกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ บอกว่า CPF ใช้ความพยายามรวม 6 ปีเต็มในการยื่นใบสมัคร 4 ครั้ง และก่อนที่จะได้รางวัล TQA องค์การแห่งนี้เคยคว้าชัยชนะในรางวัล TQC มาก่อน ซึ่งต่อให้ไม่ได้รางวัลประจำปี ค.ศ. 2004 ที่ผ่านมา เหลียง ลิค เทียน ก็ยืนยันว่ามี Commitment ที่จะครอบครองให้ได้ เพราะถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือชี้วัดผลการทำงานของภาครัฐที่มุ่งเน้นส่งเสริมอย่างจริงจัง และในฐานะองค์การรัฐจะต้องผ่านระบบการประเมินดังกล่าว รวมถึงมีรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือชี้วัดอีกอันหนึ่ง และความหมายไม่ได้อยู่ที่รางวัล แต่จะได้รับรู้ถึงข้อบกพร่องของหน่วยงานตัวเอง

ขณะที่ อดิเทพ พิศาลบุตร์ (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า การบริหารจัดการกลยุทธ์จะดูให้ลึกซึ้งถึงแก่นต้องดูจากวิสัยทัศน์ โดยถ้าวิสัยทัศน์ผิดกลยุทธ์ที่วางไว้ก็จะผิดหมด การเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงองค์การโดยใช้รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้กระบวนการบริหารงานเป็นที่ยอมรับ และช่วยปิดช่องว่างในส่วนที่ยังไม่สำเร็จ สามารถพัฒนาต่อไปได้เรื่อย ๆ

ส่วน โคลิน ฮวง (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) กรรมการผู้จัดการ บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กล่าวเสริมว่า ในแง่ของการควบคุมกระบวนการจะต้องเริ่มต้นที่การวางแผนกลยุทธ์ มองว่ายุทธศาสตร์ให้คุณค่าอย่างไร และต้องวิเคราะห์ให้ถูกว่าเป้าหมายที่จะไปกับวิธีการทำห่างกันแค่ไหน การพัฒนาองค์การอย่างก้าวกระโดด ต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง แยกตัวเองออกจากคู่แข่ง ความรู้และโนว์ฮาวตะวันตกหรือของบริษัทแม่ใช้ได้กับบรรยากาศตะวันตก แต่ในไทยและสภาพแวดล้อมโดยรวมต้องมองให้ออกว่าจะบริหารอย่างไรให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน

พิทยา เจียรวิสิฐกุล (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เปิดเผยว่า การทำธุรกิจค้าปลีกสะดวกซื้อจะต้องมุ่งเน้นลูกค้าให้ประทับใจและอยากเดินเข้าร้าน จุดยืนของเซเว่นอีเลฟเว่นจะแตกต่างจากค้าปลีก

ประเภทอื่น ๆ อย่างสิ้นเชิง และไม่แย่งลูกค้ากัน เพราะสิ่งที่เซเว่นอีเลฟเว่นมองคือ ความต้องการของลูกค้าครบด้าน ตั้งแต่ความสะดวกสบาย ทุก 15 นาทีเดินเจอเซเว่นอีเลฟเว่น และสะดวกอย่างเดียว ไม่พอต้องเปิด 24 ชั่วโมง รวมถึงการเติมความต้องการใหม่ ๆ เช่นเปิดธุรกรรมค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ตอบสนองครบทุกความต้องการ

สาทิส สยามเนตร (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพ บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด บอกว่า องค์การสแปนชั่นจะเน้นเรื่องบุคลากรเป็นเป้าหมายหลัก เพราะมองว่ายุทธศาสตร์ที่จะสร้างแข็งแกร่งได้ก็คือคน ดังนั้นจะต้องสร้างคนอย่างไรให้มีความรู้ และหยิบคนมาใช้ให้ถูกต้องตรงกับความรู้และความเก่ง ในลักษณะของการต่อยอดความรู้ที่มี รวมถึงขยายความรู้ไปหาคนให้ได้มากขึ้น

สุวนันท์ ชาติอุดมพันธ์ (2545 อ้างถึงใน ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2548) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่แยกก๊าซธรรมชาติ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวตบท้ายว่า การทำรางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้มองเห็นภาพได้ชัดขึ้น เพราะการทำวิสัยทัศน์บางครั้งสัมผัสได้ แต่บางครั้งก็สัมผัสไม่ได้ ต้องรอให้คนอื่นบอก ปตท.มีเป้าหมายชัดต้องการเป็นเลิศ สิ่งที่ทำคือปรับปรุงทุกยุทธศาสตร์ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นคนกับระบบต้องช่วยกันสร้างธุรกิจที่สมบูรณ์แบบ รางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่ได้มาง่าย ๆ แต่ก็ไม่ท้อถอยหรือหมดหวัง ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและเป็นเจ้าของรางวัลคุณภาพแห่งชาติในที่สุด

จะเห็นได้ว่าแนวคิดกรณีศึกษาของทั้ง 7 องค์การสามารถเป็นจัดองค์การที่มีความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการหรือเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม (Best Practices Organization) สามารถเป็นแบบอย่าง (Benchmarking) ให้องค์การอื่นนำไปเปรียบปรับปรุงและพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบงานคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประกอบด้วย การทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับรางวัล MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ประจำปี ค.ศ. 2004 ทบทวนเอกสารผลการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับรางวัล TQC (Thailand Quality Class) ประจำปี พ.ศ. 2547 และสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การที่ได้รับผลการพิจารณารางวัลปฏิบัติดีเยี่ยม (TQM Best Practice) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การดำเนินงานขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcom Baldrige National Quality Award) ประจำปี ค.ศ. 2004

1. The Bama Companies (Award Recipients Announced 2004)

เจ้าหน้าที่สูงสุด Paula Marshall-Chapman ดำรงตำแหน่ง Chief Executive Officer ข้อมูลเพิ่มเติม ศูนย์ข้อมูล Baldrige (918) 732-21221 Baldrige@bama.com

ประเภทของกิจการ เริ่มจากเป็นบริษัททำขนมพาย (Pie) ชื่อ Cornillia Alabama "Bama" Marshall ในปี ค.ศ. 1927 ทุกวันนี้เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว เป็นผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารพร้อมบริโภคและจัดหาบริการอย่างรวดเร็วเรื่องอาหาร บริษัทในเครือทำอาหาร สินค้าหลักมี 3 ประเภทคือ ขนมไพน์ ขนมปังกรอบ Biscuit และเปลือกขนมปังพิซซา Website http://www.bama.com/ รายได้มากกว่า 200 ล้านเหรียญสหรัฐ อัตรากำลังพนักงานจำนวน 1,043 คน ที่ตั้งสำนักงานและสำนักผลิต 4 แห่งอยู่ที่ Tulsa, Okla ในปี ค.ศ. 1993 Bama เปิดสำนักผลิตอีกในปักกิ่ง ประเทศจีน

ความสำคัญ

ขณะที่อุตสาหกรรมสินค้าอบแช่แข็งในภาพรวมซบเซาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 แต่ยอดขายของ Bama ยังเพิ่มขึ้นร้อยละ 47.00 รายได้รวมในปี ค.ศ. 1999 มี 120 ล้านเหรียญ และเพิ่มมากกว่า 200 ล้านเหรียญในปี ค.ศ. 2004

บามา (Bama) ให้รางวัลพนักงานเมื่อบริษัทได้ผลทางการเงินตรงตามมาตรฐาน นับแต่ปี ค.ศ. 2001 ยอดเงินในส่วนนี้เฉลี่ยมากกว่า 5,000 เหรียญสหรัฐต่อปีต่อคน

Bama ไม่ได้ขึ้นราคาขนม Pie และขนมปังกรอบนับแต่ปี ค.ศ. 1996 Bama นำศูนย์แรงโน้มถ่วง (แผนการดำเนินงานระยะสั้น) มาใช้ร่วมกับ Balanced Scoredcard เพื่อประเมินความก้าวหน้าผ่านผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์ 3 ประการคือ ความพึงพอใจของพนักงาน โอกาสในการเจริญเติบโต และลักษณะเป็นพลเมืองดีของกิจการ

แผนต่าง ๆ และ Scorecard ส่งเสริมกระบวนการการตัดสินใจในทุกระดับการตัดสินใจของบริษัทและยังถูกส่งผ่านไปยังกลไกอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาดูว่างานในแผนกที่เขาสังกัดที่ทำอยู่ขัดกับเป้าหมายหรือไม่

Bama มีรองประธานฝ่ายพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานฝ่ายจัดการในระดับบริหารและรองประธานฝ่ายพัฒนาชุมชนยังมีหน้าที่ชี้นำ กำหนดทิศทางกิจกรรมการกุศลของ Bama ตลอดจนความพยายามของอาสาสมัคร Bama ยังว่าจ้างผู้ประสานงานอาสาสมัครให้ทำหน้าที่ศึกษาและจับคู่ความต้องการของชุมชนให้สอดคล้องกับทรัพยากรของ Bama

คุณภาพและผลจากการปรับปรุงพัฒนา

ประโยชน์จากนวัตกรรมใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ Bama ได้รับส่วนแบ่งตลาดและยอดขายเพิ่มขึ้นกว่าอัตราของอุตสาหกรรมภัตตาคาร ยอดขายจากสินค้าใหม่เพิ่มขึ้นโดยในปี ค.ศ. 2000 มีเพียงร้อยละ 0.5 และเพิ่มเป็นร้อยละ 25 ในปี ค.ศ. 2004 ยอดขายจากสินค้าปลีกที่มีตราสินค้าเพิ่มจาก 9 ล้านเหรียญในปี ค.ศ. 2002 เป็น 25 ล้านเหรียญในปี ค.ศ. 2004 Bama กลายเป็นผู้ผลิตขนมไพน์ผลไม้ที่ใหญ่ที่สุดระดับชาติและเป็นผู้ผลิตบิสกิตขนมปังกรอบรายใหญ่ที่สุดระดับชาติเช่นกัน ระดับการผลิตสินค้ามากกว่าระดับการผลิตของบริษัทคู่แข่ง

การใช้ BOMP (Business Opportunity Management Process) หรือกระบวนการจัดการโอกาสทางธุรกิจ ช่วยประสานให้กิจกรรมที่ได้ช่วยคิดค้นสินค้า ได้แนวคิดที่มุ่งไปสู่ตลาด ยอดขายของ Bama ต่อพนักงาน 1 คน ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2002 และ 2003 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 9 นับแต่ปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมายอดขายต่อพนักงานเพิ่มจาก 175,000 เหรียญสหรัฐเป็น 205,000 เหรียญสหรัฐ ปริมาณดังกล่าวสูงเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานประจำ Industry Week ในปี ค.ศ. 2003 ถึง 40,000 เหรียญสหรัฐ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทางบริษัทได้พัฒนาและนำออกมาเป็นสินค้าจำหน่ายได้ในอัตรา 10 เท่าของค่าเฉลี่ยทางอุตสาหกรรม ในปี ค.ศ. 2001 Bama เข้าสู่ตลาดขายปลีกเพื่อจำหน่ายขนมปังกรอบแช่แข็งและขนม Pie ให้กับผู้จำหน่ายหลัก ๆ ของอเมริกา ยอดขายปลีกเพิ่มจาก 9 ล้านเหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2001 เป็น 20 ล้านเหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2004

Bama ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาการผลิตโดยนำ Six Sigma มาใช้ ช่วยลดค่าใช้จ่ายตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 ได้ถึง 17.3 ล้านเหรียญสหรัฐ ยกตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพของสินค้ากลุ่มขนมปังนิ่มเพิ่มจากร้อยละ 70 เป็นร้อยละ 84 ประสิทธิภาพสำรองเพิ่มจากร้อยละ 35.00 เป็นร้อยละ50.00 อัตราการเปลี่ยนแปลงเวลารลดลงจาก 3 ชั่วโมงเป็น 1 ชั่วโมง คิดเป็นลดลงร้อยละ 3.00 เหลือร้อยละ 1.00 และยังมีการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ที่ช่วยให้สามารถผลิต Pie ได้ 342,000 ชิ้น และเพิ่มเป็น 625,000 ชิ้นเมื่อได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพงานแต่ละครั้ง

Bama ส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยจัดหาเงินกองทุนลงทะเบียนเรียนให้ จำนวนพนักงานในโครงการข้างต้นเพิ่มจาก 20 คนในปี ค.ศ. 2001 เป็น 50 คนในปี ค.ศ. 2003 คิดเป็นเม็ดเงินลงทุน มีมูลค่าถึง 400,000 เหรียญสหรัฐ จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมของพนักงานต่อเดือนเพิ่มจาก 2 ชั่วโมงต่อเดือนในเดือนมกราคม 2002 เป็น 5 ชั่วโมงต่อเดือนในเดือนมกราคม 2004

มีการวัดระดับความพึงพอใจของพนักงานทุก 6 เดือน และประจำปี ความพึงพอใจในภาพรวมเพิ่มจาก 7 คะแนนในปี ค.ศ. 1999 เป็น 8 คะแนนในปี ค.ศ. 2004 ทั้งนี้คะแนนเต็มอยู่ที่ 10 ซึ่งนับว่าเป็นคะแนนที่ใกล้เคียงกับระดับมาตรฐานอ้างอิงที่ 9

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 อัตราการลาออกของพนักงานและการทดแทนอยู่ที่ร้อยละ 14.00 ต่ำกว่าอัตราการลาออกและการทดแทนการเข้าทำงานในเขตพื้นที่ของ ทูรซา (Tulsa) ที่มีถึงร้อยละ 20.00

ในปี ค.ศ. 2000 Bama ยังไม่มีเรื่องสวัสดิภาพ สุขภาพ และเรื่องละเมิดสิ่งแวดล้อม ในช่วงเวลานั้น Bama ปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ของ HACCP/ Hazard Analysis Anc Critical Control Point หรือการวิเคราะห์อันตรายและระดับการควบคุมอันตราย ซึ่งเป็นระบบความปลอดภัยที่มุ่งเน้นการป้องกันอันตรายเป็นสำคัญ Bama ทำได้ถึง 100 เปอร์เซ็นต์เต็ม

ผลจากความคิดริเริ่มเรื่องการให้บริการลูกค้าทำให้ภาพรวมความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับบริษัทในระดับชาติในปี ค.ศ. 2001 ที่มีร้อยละ 75.00 เพิ่มเป็น 100 เปอร์เซ็นต์เต็มในปี ค.ศ. 2004 ทั้งนี้นับเป็นอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงที่ร้อยละ 85.00

ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบิสกิตขนมปังกรอบในปี ค.ศ. 2002 มีร้อยละ 60.00 และเพิ่มเป็นร้อยละ 85.00 ในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งเทียบเท่ากับระดับความพึงพอใจของบริษัทคู่แข่ง

อัตราความพึงพอใจของ Bama ท่ามกลางกลุ่มลูกค้าด้านอาหารเพิ่มสูงกว่าของบริษัทคู่แข่ง ระหว่างเดือนมิถุนายน 2003 ความพึงพอใจเป็น 4 คะแนนและปรับเป็น 5 คะแนน ในเดือนมิถุนายน (คะแนนเต็มอยู่ที่ 5) จะเห็นได้ว่าเป็นระดับคะแนนที่ดีกว่าระดับคะแนนความพึงพอใจของคู่แข่งในเวลาเดียวกันที่ปรับจาก 2 เป็น 4.2

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 Bama ประสบความสำเร็จในการนำสินค้าส่งถึงลูกค้าได้ตรงเวลาถึงร้อยละ 98.00 ขณะที่ยอดสั่งจองสินค้าเต็มถึงร้อยละ 90

กระบวนการ

Bama เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการรับฟัง LLP (Listening and Learning Process) เพื่อค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการเข้ากับกระบวนการจัดการโอกาสทางธุรกิจ BOMP (Business Opportunity Management Process) เพื่อสร้างความมั่นใจในการเปลี่ยน แปลงประสิทธิภาพของสินค้าให้พร้อมใช้ในทุกรายละเอียด เช่น กระบวนการทั้ง 2 ประการข้างต้นช่วยให้ Bama วางเป้าหมายผลิตสินค้าสุขภาพที่เรียกว่า Better for You โดยคาดหวังรายได้จากสินค้ากลุ่มนี้ถึงร้อยละ 50.00 จากกลุ่มสินค้าสุขภาพในปี ค.ศ. 2007

ทีมฝ่ายจัดการระดับบริหารของ Bama ร่วมมือกับระบบสร้างความมั่นใจให้ประชาชน PAS (People Assurance System) เพื่อส่งเสริมพันธกิจ “คนช่วยคนให้ยิ่งประสบผลสำเร็จ” โดยมี

แนวคิดหลักที่ว่า "คุณภาพชีวิตของพนักงาน ของ Bama เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้สินค้ามีคุณภาพ" ระบบ PAS มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อออกแบบการทำงานแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการ Bama เชื่อมโยงระบบการจัดการผลดำเนินงานเข้ากับระบบ PAS สร้างความเชื่อมั่นในคน เพื่อทำให้พนักงานมั่นใจได้ว่า พวกเขาจะได้รับความช่วยเหลือและจัดหาทรัพยากรมาให้เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบดังกล่าวยังรวมถึง การที่ผู้จัดการต้องส่งเสริมทักษะใหม่ ๆ และการตรวจสอบอยู่เสมอ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

ทีมฝ่ายจัดการในระดับ Senior ของ Bama กำหนดทิศทางและความคาดหวัง จากนั้นสื่อสารเรื่องคุณค่า รวมถึงสร้างการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผ่านหลักการที่เน้นวัฒนธรรมของ Bama เป็นศูนย์กลาง (PCBC)

Bama นำแนวคิดคำสอนของ Stephen Covoey ผู้เขียนเรื่องคุณลักษณะนิสัย 7 ประการของคนทำงานที่มีประสิทธิภาพมาใช้เป็นแนวทางของบริษัท Bama ยังได้รับการยกย่องให้รางวัลว่าเป็นบริษัทดีเด่นในด้านสังคม เช่น บริษัทที่ดีที่สุดที่น่าทำงานด้วย (ปี ค.ศ. 2004 สำหรับพลเมืองในเขต Tulsa) บริษัทดีเด่นในฐานะพลเมืองที่ดี (2004 ในเขต Tulsa) รางวัล United Way Gold Award รางวัลบริษัทที่มีความเป็นมิตรกับครอบครัวจากบริการที่มีให้กับครอบครัวและเด็ก ๆ (ปี2000) Bama ยังเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดอันดับ 3 ที่บริจาคเงินให้กับ Area United Way (ฝ่ายก่อสร้าง) ซึ่งมีมูลค่าเงินบริจาคจำนวน 800,000 เหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2004

นอกจากนั้น Bama ยังบริจาคเงินคิดเป็นร้อยละ6.00 ของรายได้ของบริษัทก่อนหักภาษี ซึ่งเป็นยอดเงินมากกว่า 200,000 เหรียญสหรัฐทุก ๆ ปี นับแต่ปี ค.ศ. 2000 ให้กับองค์การ เช่น Tulsa Community Food, Enviroment Expo, Up With Trees, NAACP, Tulsan Indian Health Center, Adopt-A-School และมหาวิทยาลัย Tulsa

พนักงานที่ทำงานเป็นอาสาสมัครในโครงการของบริษัท เช่น Rebulid Tulsa, Meals on Wheels และ United Ways ได้รับชั่วโมงทำงานได้รับการจ่ายค่าจ้างด้วย จำนวนชั่วโมงของพนักงานของ Bama ที่ทำงานให้กับองค์การต่าง ๆ เช่น Meals on Wheels, Habitat for Humanity, Domestic Violence Intervention Service, Emergency Infant Service และโครงการอื่น ๆ เพิ่มจาก 500 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 2002 เป็น 7,000 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 2004

Bama วางแนวพื้นฐานระบบด้านจรรยาบรรณในวิชาชีพในการมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกันและกับลูกค้า พนักงานได้รับการอบรม ดูแล ตรวจสอบในเรื่องแนวปฏิบัติการทำธุรกิจโดยคำนึงถึงจริยธรรมและนโยบาย

พนักงานทุกคนต้องเข้าอบรมเรื่องจริยธรรมกับศีลธรรมและการทารุณกรรมล่วงละเมิดทางเพศทุกปีอย่างจริงจังต่อเนื่อง

2. Texas Nameplate Company, Inc. (Award Recipients Announced 2004)

เจ้าหน้าที่ระดับสูงสุด R. Dale Crownover ดำรงตำแหน่ง ประธาน และ Chief Executive Officer ติดต่อทั่วไป John L. Darrouzet รองประธานและฝ่ายที่ปรึกษาทั่วไป (214) 428-8341X112 john@nameplate.com

ประเภทของกิจการ ธุรกิจในครอบครัวที่ผลิตป้ายชื่อ ฉลากของสินค้า รวมถึงฉลากวาล์วความดันสูง ฉลากอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับน้ำมันและคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ด้านการตรวจสอบด้านเคมี Texas Nameplate เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล Baldrige และเป็นบริษัทเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ถึง 2 ครั้ง โดยได้รับรางวัลครั้งแรกในปี ค.ศ. 1998

ความสำคัญ

อัตราผลกำไรของบริษัทในปี ค.ศ. 1998 มีร้อยละ 36.00 และเพิ่มเป็นร้อยละ 400.00 ในปี ค.ศ. 2003 และเพิ่มอีกเล็กน้อยในปี ค.ศ. 2004 ในปี ค.ศ. 2003 จากข้อมูลเปรียบเทียบของปีที่แล้วที่หาได้ พบว่า อัตรากำไรของ TNC สูงกว่าของกลุ่ม National Association of Graphic and Product Identification (GPI) รายชื่อในหนังสือ Industry Week ที่แสดงถึงรายชื่อบริษัทที่ได้มาตรฐานแล้ว พบว่า TNC เป็นบริษัทที่มีขนาดเล็กที่สุดที่ได้รับรางวัลนี้ นอกจากนี้แม้ว่าอุตสาหกรรมในสาขาดังกล่าวจะไม่ขยายตัว แต่ TNC ก็สามารถพัฒนายอดขายได้อย่างต่อเนื่องจากการขายปลีก

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ถึง ปี ค.ศ. 2004 บริษัทมีรายได้จากการขายปลีกอย่างต่อเนื่องร้อยละ 78 นอกจากนี้ร้อยละ 70 ของลูกค้า 50 รายยอดนิยมของบริษัทได้ทำธุรกิจกับ TNC มาเป็นเวลานานมากกว่า 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2001 ถึงปี ค.ศ. 2004 จำนวนลูกค้าที่ลดจากไปจาก 26 เหลือลดลงแค่ 1 ราย

อัตรากำลังของบริษัทที่ได้รับการอบรมแบบ Cross-tranined (การอบรมแบบข้ามส่วนหน้าที่ข้ามรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานหลากหลายส่วน) มีถึงร้อยละ 80.00 ทำให้คนงานเหล่านั้นสามารถทำงานได้ในหลายแผนก ข้อมูลเรื่องการไหลของเอกสาร TNC ถูกนำมาใช้ผ่าน Intranet และแสดงไว้บน Smart TV ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถตรวจสอบได้เป็นปกติ พนักงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการไหลของเอกสารโดยสามารถหมุนเวียนเอกสารได้ทันทีไปยังพื้นที่ที่จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือ

การเปิดการสื่อสาร 2 ทางกับพนักงานในทุกระดับอย่างต่อเนื่องผ่านวิธีการทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการช่วยให้ Senior Leader สามารถสื่อสารความคาดหวัง และยังทำให้ได้รับ

ปฏิกิริยาตอบสนองขั้นต้นจากพนักงาน การเปิดกว้างดังกล่าวช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้ใจ พนักงานได้รับการกระตุ้นและการมอบอำนาจให้ทุกคนมีคุณค่าที่ได้รับการตระหนักถึง ได้รับความไว้วางใจและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การ

คุณภาพและผลการปรับปรุงพัฒนา

สิ่งที่ TNC สะท้อนให้เห็นว่า ให้ความสำคัญกับการรักษาระดับความคล่องตัวทางการเงิน เป็นผลให้เงินสดตลอดจนความมั่นคงของกิจการคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากทรัพย์สินทั้งหมดแสดงแนวโน้มที่ดีขึ้น

ในปี ค.ศ. 2001 มีร้อยละ 14 และเพิ่มเป็นร้อยละ 20.00 ในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งเป็นระดับที่มากกว่าระดับของบริษัทหรือกิจการที่มีขนาดใกล้เคียงกัน (GPI) ถึงร้อยละ15 และมากกว่าระดับกิจการอื่นที่มีกำไรสูงถึงร้อยละ 6.00 ผลลัพธ์ด้านหนี้สินแสดงเป็นเปอร์เซ็นต์หนี้สินในภาพรวมที่ดีขึ้นโดยในปี ค.ศ. 1998 หนี้สินลดลงร้อยละ 34.00 และในปี ค.ศ. 2004 หนี้สินลดเหลือเพียงร้อยละ 10.00 เมื่อเปรียบเทียบกับแนวโน้มของกลุ่มกิจการขนาดเดียวกันในช่วงปี ค.ศ. 1998 ถึง 2003 ซึ่งมีอัตราหนี้ลดแค่เพียงร้อยละ 50.00 เหลือเพียงร้อยละ 45.00 และอัตราหนี้สินของกิจการที่มีกำไรสูงในปี ค.ศ. 1998 มีร้อยละ 35.00 และในปี ค.ศ. 2003 มีร้อยละ 50.00

การจัดการของ TNC เรื่องอายุหรือระยะเวลาของการจัดเก็บบัญชีรายได้ที่ยังไม่ได้เรียกเก็บเงินมีแนวโน้มลดลง โดยในปี ค.ศ. 2002 คิดเป็นร้อยละ 7.00 โดยมีจำนวนวันที่ให้เครดิตมากกว่า 90 วัน และลดน้อยกว่าเหลือแค่ร้อยละ 4.00 ในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์อ้างอิงมาตรฐานของธุรกิจและผลประกอบการของผู้รับรางวัล Baldrige ที่เป็นกิจการขนาดเล็ก ซึ่งกำหนดค่าดังกล่าวอยู่ที่ร้อยละ 6.50

ผลลัพธ์จากการสำรวจลูกค้าแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมพัฒนาจากร้อยละ 81.00 ในปี ค.ศ. 2000 เป็นร้อยละ 86.00 ในปี ค.ศ. 2003 ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับคำถามจากการสำรวจ 11 คำถามที่พัฒนาขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวโดยมีระดับคะแนนผลการดำเนินงานสูง (โดยประมาณอยู่ที่ 5 คะแนนจากคะแนนเต็ม 6) โดยกิจการตอบได้ถึง 10 หัวข้อจากประเด็นคำถามทั้งหมด 11 ประเด็นในปี ค.ศ. 2003

ในแบบตอบรับฉับไวที่ทำขึ้นสำหรับคำสั่งซื้อแต่ละคำสั่งซื้อช่วยกำหนดความพึงพอใจของลูกค้าด้วยองค์ประกอบหลายด้าน รวมถึง คุณภาพของสินค้า เอกสารที่ถูกต้อง เงื่อนไขของแพ็คเก็จ บรรจุภัณฑ์/ หีบห่อ นับจากปี ค.ศ. 1998 ถึงปี ค.ศ. 2003 มีการพัฒนาภาพรวมที่ดีขึ้นโดยคะแนนการพัฒนาในภาพรวมปี ค.ศ. 1998 ได้ 5.61 คะแนน และเพิ่มเป็น 5.81 คะแนนในปี ค.ศ. 2003 โดยมีคะแนนเต็มอยู่ที่ 6

ยิ่งไปกว่านั้นอัตราเปอร์เซ็นต์ของคำร้องเรียนต่อคำสั่งซื้อสินค้าเหลือต่ำกว่า ร้อยละ 1.00 นับจากปี ค.ศ. 2001 ถึงปี ค.ศ. 2004 เมื่อเปรียบเทียบค่าเดียวกันกับกลุ่มกิจการขนาดเท่ากันในปี ค.ศ. 2003 อยู่ที่ร้อยละ 1.50 และของกลุ่มกิจการที่มีผลกำไรสูงอยู่ที่ร้อยละ 2.50

ในส่วนของการผลิตสินค้าออกมาในแบบที่ไม่ต้องการหรือไม่เป็นไปตามคุณสมบัติที่กำหนด บริษัทมีมาตรฐานวัดจากความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลกระทบต่อเวลาในวงจร ความภักดีของลูกค้า และการทำให้ลูกค้าหันกลับไปใช้สินค้าของกิจการได้อีก จำนวนร้อยละของการผลิตสินค้าที่ไม่เป็นไปตามคุณลักษณะที่กำหนดและความต้องการในภาพรวมดีขึ้น เพราะแสดงให้เห็นว่าตัวเลขไม่ดีดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงในปี ค.ศ. 1998 มีร้อยละ 1.40 และลดเหลือร้อยละ 0.50 ในปี ค.ศ. 2004 ต่ำกว่าค่ามาตรฐานของกิจการขนาดเล็กที่เปรียบเทียบกันกับเกณฑ์ของ Baldrige Award ที่กำหนดไว้ที่ (มากกว่าร้อยละ 4.00) ต่ำกว่าค่ากลางค่าเฉลี่ยของ Industry Week ที่กำหนดไว้ร้อยละ 2.00

นับจากปี ค.ศ. 1998 ถึงปี ค.ศ. 2004 ระยะเวลาที่ TNC ตอบสนองต่อการทำการแจ้งราคาสินค้า ลดจาก 6 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 1998 เหลือน้อยกว่า 2 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 2004 (คิดเป็น 1 ใน 4 เท่าของคู่แข่งในปี ค.ศ. 2003) และเวลาในวงจรผลิตลดลงร้อยละ 50.00 จาก 14 วัน เหลือเพียงน้อยกว่า 8 วัน

ผลจากการลดค่าใช้จ่ายและดัชนีตัวบ่งชี้ด้านผลประกอบการทางการเงิน แสดงให้เห็นว่าการลดค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มลดลงได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ต้นทุนเกี่ยวข้องกับวัตถุดิบซึ่งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากยอดขายสุทธิมีแนวโน้มที่ดีขึ้น จากร้อยละ17.00 ในปี ค.ศ. 1998 ลดเหลือร้อยละ 10.00 ในปี ค.ศ. 2004 เป็นค่าที่ต่ำกว่าอัตรามาตรฐานในปี ค.ศ. 2003 ของกิจการที่มีขนาดเดียวกันซึ่งมีค่ามากกว่าร้อยละ 20.00

การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน TNC ประจำปีแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจภาพรวมดีขึ้น ในปี ค.ศ. 2001 มีค่าร้อยละ 75.00 และเพิ่มเป็นร้อยละ 83.00 ในปี ค.ศ. 2003

TNC ไม่เคยมีอุบัติเหตุจากการทำงานหรือกรณีบาดเจ็บจากการทำงานในช่วงปี ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 2004 ระหว่างปี ค.ศ. 1999 ถึง ปี ค.ศ. 2004 อัตราอุบัติเหตุจากการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานของ Occupational Safety and Health Administration หรือสำนักสุขภาพและความปลอดภัยในอาชีพซึ่งกำหนดไว้ที่ 4.80

ในการคาดหวังและกล่าวถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมจากสินค้า และบริการ รวมถึงผลดำเนินงานนั้น TNC ตั้งใจทำงานในก่ระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมถึง แนวปฏิบัติและมาตรฐานของ Underwriter Laboratories

บริษัทได้รับใบรับรองจากสำนักมาตรฐานสากลด้านสิ่งแวดล้อมและการจัดการคุณภาพ รวมถึง UL Authorized Label Supplier เป็นระยะเวลา 9 ปีแล้วที่ TNC ได้รับรางวัล "Blue Thumb Award" ซึ่งเป็นรางวัลด้านสิ่งแวดล้อมของ Dallas และเกี่ยวข้องกับเรื่องจากการทิ้งน้ำเสียจากอุตสาหกรรม

กระบวนการ

ประสิทธิภาพจากการใช้นวัตกรรมกระบวนการด้านระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยให้ TNC ประสบความสำเร็จในมุมมองที่ว่า "เหนือกว่าแต่ไม่ต้องใหญ่กว่า" TNC สามารถพัฒนาโปรแกรมที่มีพื้นฐานจาก Intranet, New Hotrod™, Real-Time Dashboard™ และ Pipeline Dashboard™ ที่ช่วยรวบรวมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ จัดทำ Data และ information (จากคอมพิวเตอร์ที่ Update ทุก 30 วินาที) ให้กับพนักงาน ลูกค้า Supplier และรวบรวมข้อมูล รวมถึงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่ม

TNC ยังพัฒนาโปรแกรม Simon™ ที่ทำให้พิจารณาความต้องการของลูกค้ากับค่าใช้จ่ายและรายได้ รวมถึงเป้าหมายด้านกำไร จัดทำโครงสร้างด้านค่าใช้จ่ายแบบ Win-win TNC ใช้วิธีแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า รวมถึงรับประกันผลการดำเนินงานในการจัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลาโดยปราศจากความชำรุดและข้อบกพร่อง โดยเป็นการบริการที่ไม่คิดค่าใช้จ่าย บริษัทนำการสื่อสารและกลไกเข้าถึงลูกค้า รวมถึงการติดต่อแบบตัวต่อตัวและฐานข้อมูลการมี ปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าจากโปรแกรม New Hotrod™ มาใช้ ทั้งนี้ยังมีระบบ Voice Mail รับฝากข้อความซึ่งเชื่อมโยงเข้ากับระบบ Email เพื่อติดตามความต้องการของลูกค้าและความกังวลของลูกค้า คำร้องเรียนของลูกค้าจะบรรจุ รวบรวมในฐานข้อมูลและจะมีทีมงานเฝ้าติดตามแก้ไขปัญหา

TNC ยังสร้างวัฒนธรรมของการให้อำนาจ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการประชุมทุก 2 สัปดาห์ เพื่อทบทวนผลดำเนินงาน วางเป้าหมายและจัดหาปฏิกิริยาตอบสนองเพื่อโอกาสในการปรับปรุงพัฒนางาน พนักงานแต่ละคนพัฒนาและดูแล Web Page ซึ่งเป็นกลไกที่ส่งเสริมด้านการอบรมทักษะทางคอมพิวเตอร์ และเป็นการบริการที่ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงาน โปรแกรม Gainshare และ Just Earning Time รวมถึง Saving Resource หรือการประหยัดทรัพยากร ของ TNC เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าชดเชยและค่าล่วงเวลา (มีรางวัลจูงใจอย่างมากให้กับพนักงาน) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลดำเนินงานขององค์กรในธุรกิจหลัก ๆ และผลลัพธ์จากการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า

คุณลักษณะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

ในการส่งเสริมจริยธรรม จรรยาบรรณต่อการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององคการนั้น TNC มีนโยบายนำจริยธรรม และ Corporate Compliance มาใช้ โดยมีการสำรวจพฤติกรรมที่มีจรรยาบรรณ จริยธรรม ของพนักงานเป็นประจำปี ผลการสำรวจดังกล่าวในปี ค.ศ. 2003 แสดงว่า ร้อยละ 95.00 ของพนักงานบริษัทเชื่อว่า บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ และมีมาตรฐาน ตลอดจนจรรยาบรรณสูง ซึ่งนับว่าเป็นค่ามาตรฐานของกิจการขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล Baldrige

TNC ยังสาธิตและช่วยเหลือชุมชนในรูปขององค์การระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับภูมิภาคที่สนใจบรรทัดฐานของการดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศของ Baldrige โดยบริษัทได้จัดสาธิตจัดอภิปรายหัวข้อดังกล่าว การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการ และการทบทวนผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลจากการที่ฝ่ายประธานและรองประธานของ TNC มีบทบาทเป็นผู้นำของชุมชนในหลายด้าน รวมถึงของมูลนิธิของ Malcolm Baldrige National Quality Award และ The American Society for Quality ตลอดจนมูลนิธิ Quality Texas Foundation และ National Graduate School

วิธีการด้านการแสดงบทบาทภาวะผู้นำช่วยสร้างสภาพแวดล้อมคุณลักษณะภาวะความเป็นผู้นำในทุกระดับ ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเคารพต่อกันทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้เกิดการจัดการตามข้อเท็จจริง และเกิดความเป็นเลิศที่มีลูกค้าเป็นแรงผลักดัน ครึ่งหนึ่งของทีม Senior Leader ของบริษัทมาจากพนักงานเกือบครึ่งซึ่งได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาการทำงานในทุก ๆ ด้านรวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ของกิจการ การปรับปรุงวิธีการ การทบทวนผลดำเนินงานในทุกด้านประจำเดือน วันต่อวัน และบางครั้งก็เข้าไปแก้ปัญหาในเวลาที่เกิดขึ้นจริง

3. Kenneth W. Monfort College of Business (Award Recipients Announced 2004)

เจ้าหน้าที่ระดับสูงสุด Joe F. Alexander ดำรงตำแหน่งคณบดี ติดต่อทั่วไป Mike Leonard (970) 351-1273, (214) 428-8341X112 Website michael.leonard@unco.edu

ประเภทของกิจการ Kenneth W. Monfort College of Business หรือ MCB เป็นวิทยาลัยด้านธุรกิจมงฟอร์ดซึ่งสังกัดกับมหาวิทยาลัย Northern Colorado มุ่งเน้นให้บริการระดับปริญญาตรีในคณะวิชาด้านบริหารธุรกิจ จำนวนหน่วยกิตทั้ง 120 หน่วยกิต ประกอบไปด้วยหลักสูตรหลัก ๆ ผสมผสานทางด้านธุรกิจ หลักสูตรที่มุ่งเน้นด้านธุรกิจ และหลักสูตรในกลุ่มสายวิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ MCB ให้บริการการศึกษาโดยมีจำนวนนักศึกษาประจำปีอยู่ที่ 1,200 คน

งบประมาณ ในปี ค.ศ. 2004 ได้รับงบอุดหนุนจากรัฐ เป็นเงิน 4.5 ล้านเหรียญ และยังมีเอกชนสนับสนุนให้กับมูลนิธิของ MCB เป็นเวลา 15 ปี โดยได้รับเงินบริจาคประจำปีประมาณ 500,000 เหรียญสหรัรัฐ ถึง 925,000 เหรียญสหรัฐ สถานที่ตั้ง เมือง Greeley, รัฐโคลาราโด

ความสำคัญ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 ถึงปี ค.ศ. 2004 ผลการเรียนรู้ของนักศึกษาที่ทำแบบทดสอบทางการศึกษาด้านธุรกิจ ETS/ Educational Testing Service เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.00 (ETS คือ ข้อสอบมาตรฐานระดับชาติและองค์การที่มีหน้าที่สอบวัดผล) ผลการเรียนของ MCB ดีกว่าเกณฑ์มาตรฐานเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ในปี ค.ศ. 2003-2004 ผลดังกล่าวมีค่าสูงสุดอยู่ที่ระดับ 10 ในฤดูร้อนและฤดูใบไม้ผลิปี ค.ศ. 2004 ผลข้างต้นคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ในลำดับที่ 95 ซึ่งเป็นลำดับคะแนนที่สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

หน่วยงานด้านสำนักมาตรฐานการศึกษาจัดทำการสำรวจ Business Exit Survey ในปี ค.ศ. 2004 พบว่า ปัจจัยความพึงพอใจของนักศึกษามีถึง 9 ปัจจัยจากปัจจัยทั้งหมด 16 ปัจจัย MCB ติดอันดับสถาบันยอดนิยมร้อยละ 10.00 ในหมู่สถาบันทั้งหมดจำนวน 171 สถาบัน (EBI หรือสำนักมาตรฐานการศึกษา Educational Benchmarking Inc. มีหน้าที่จัดเตรียมวิธีการประเมินเปรียบเทียบเครื่องมือ และการวิเคราะห์)

ในปี ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 2004 MCB ได้รับคะแนนความพึงพอใจของนักศึกษาในภาพรวมติดอันดับ 1 และได้ผลการดำเนินงานติดอันดับสูงสุดที่ 2.5 % เป็นเวลาติดต่อกัน 5 ปี

ในปี ค.ศ. 2004 มากกว่าร้อยละ 90.00 ขององค์การต่าง ๆ ต่างว่าจ้างนักศึกษาของ MCB ให้เข้าทำงานและนักศึกษาของ MCB ก็สามารถทำงานได้ในขั้นดีถึงขั้นดีเลิศซึ่งเหนือกว่าระดับของนักศึกษาของคู่แข่งหลัก ๆ ในระดับภูมิภาคของ MCB

ในปี 1984 MCB นำเอาแนวคิดเรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์มาใช้โดยให้ความ สำคัญกับการศึกษาด้านธุรกิจในระดับปริญญาตรีที่มีคุณภาพสูง หลักสูตรดังกล่าวประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าภายใต้การทำงานของทีมคณบดี 3 ท่าน ความสำเร็จข้างต้นเกิดจากการเชื่อมโยงกลยุทธ์ High-touch (หมายถึงขนาดชั้นเรียนขนาดเล็ก ทำให้ดูแลนักศึกษาเข้าถึงแบบตัวต่อตัวได้มาก) เข้ากับกลยุทธ์ Wide-tech (หมายถึงชั้นเรียนที่นำเอาเทคโนโลยีมาผสมผสานผ่านหลักสูตร) และความลึกด้านความชำนาญ (ใช้ผู้บริหารและผู้สอนจบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจ) ให้บริการการศึกษาเพื่อสร้างความแตกต่าง ทำให้ MCB แตกต่างไปจากคู่แข่ง MCB คือ 1 ใน 5 ของคณะวิชาด้านธุรกิจในระดับปริญญาตรีที่ได้รับความเชื่อมั่นทั้งการเรียนการสอนสาขาด้านธุรกิจ และสาขาบัญชีจาก AACSB International ซึ่งเป็นสหพันธ์คณะวิชาในระดับวิทยาลัยที่มีความก้าวหน้า

พฤติกรรมด้านจรรยาบรรณและศีลธรรมถูกสอนสอดแทรกอยู่ในชั้นเรียนและมีวัฒนธรรมภาพรวมของ MCB ทุกวิชาของ MCB ต้องสอนสอดแทรกจริยธรรม จรรยาบรรณ รวมถึงวิธีการที่นักศึกษาจะใช้มาตรฐานทางจริยธรรมชั้นสูงขณะที่พวกเขากำลังศึกษาอยู่ด้วย

ประเด็นเรื่องจริยธรรม และจรรยาบรรณถูกกล่าวถึงในคู่มือของมหาวิทยาลัย คู่มือระดับคณะวิชา ซึ่งมีคณะกรรมการ MCB Faculty Affairs จากคณะวิชาต่าง ๆ และคณะกรรมการจากกลุ่มนักศึกษาของ MCB คอยตรวจสอบ

คุณภาพและผลการปรับปรุงพัฒนา

ในรอบ 6 ปีที่ผ่านมา MCB ประสบความสำเร็จ มีชั้นเรียนที่ดีที่สุด มีเปอร์เซ็นไทล์อยู่อันดับที่ 90 ของหลักสูตรด้านธุรกิจซึ่งมีชื่อเสียงและใช้ EBI Survey หรือการสำรวจของสำนักมาตรฐานการศึกษามาใช้วัดนักศึกษาที่จบออกไป ผลของสำนักมาตรฐานการศึกษาหรือ EBI ช่วยให้ MCB เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับโปรแกรมทางธุรกิจของทางสถาบันกับผลของสถาบันอื่น ๆ อีก 171 แห่ง ผลด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นว่า MCB ติดอันดับใน 10 อันดับแรก เช่น ระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพของการสอนในหลักสูตรด้านธุรกิจปี ค.ศ. 2004 อยู่ที่ 2.5% และเพิ่มเป็น 100% นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 ระดับความพึงพอใจกับการให้บริการทางคอมพิวเตอร์ในปี ค.ศ. 2004 อยู่ที่ 5% ทั้งนี้ MCB ติดอันดับยอดนิยม 10% นับตั้งแต่รอบ 4 ปีที่ผ่านมา ระดับความพึงพอใจกับคุณภาพชั้นเรียนในปี ค.ศ. 2004 อยู่ที่ 5% และติดอันดับ 10% ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998

นอกจากนั้นในปี ค.ศ. 2004 MCB ยังแสดงผลการปฏิบัติงานที่แข็งแกร่งซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับผลดำเนินงานของกลุ่มสถาบันในระดับเดียวกัน 6 สถาบัน รวมถึงสถาบันคู่แข่งในระดับภูมิภาค สำนักมาตรฐานศึกษาระดับชาติ หรือ EBI จัดหาผลดำเนินงานในระดับสถาบันที่ใกล้เคียงกัน ในการสำรวจของ EBI ปรากฏว่า MCB ติดอันดับ 1 ในกลุ่มโดยมีปัจจัยต่าง ๆ 13 ปัจจัยจากปัจจัยทั้งหมด 16 ปัจจัยทั้งนี้ MCB นับว่าเป็นอันดับ 1 ของกลุ่มวิชาสายเดียวกัน

อัตราของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาออกไปแล้วทำให้เกิดการลงทุนที่มีค่านับแต่ปี ค.ศ. 1998 ถึงปี ค.ศ. 2004 เป็นต้นมา มีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีค่าร้อยละ 2.50 จากโรงเรียน 171 แห่งในปี ค.ศ. 2004 และเพิ่มมากกว่าร้อยละ 10 ในช่วงระยะเวลา 5-6 ปีที่ผ่านมา

MCB ยังคงระดับการเติบโตจากค่าใช้จ่ายโดยตรงต่อชั่วโมงที่มีหน่วยกิตต่ำกว่าอัตราภาวะเงินเฟ้อในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา แม้ว่ายอดเงินงบประมาณอุดหนุนจากรัฐจะถูกลดไปเมื่อไม่นานมานี้ แต่ MCB ก็ยังสามารถเพิ่มสัดส่วนการใช้เงินงบประมาณภาครัฐไปกับเรื่องการลงทุนในด้านการสอนให้มากขึ้นได้ หมายความว่ารายรับน้อยลง แต่ก็ปันส่วนรายรับให้เป็นค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปกับด้านการสอนโดยคิดเป็นเงินค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ที่ยังมากอยู่ นอกจากนั้นระดับค่าเล่าเรียนของ MCB สำหรับนักศึกษาภาคปกติยังต่ำกว่าของคู่แข่งและเป็นอัตราที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยค่าหน่วยกิตระดับชาติในปี ค.ศ. 2003-2004 ถึงร้อยละ 45.00

ตัวดัชนีชี้วัด 3 ประการในด้านความพึงพอใจของคณะวิชา (การประเมินภาพรวมของโปรแกรม การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับคณะ และความพึงพอใจของคณะในเรื่องการสนับสนุนด้าน

คอมพิวเตอร์) ได้แสดงให้เห็นว่า MCB มีระดับความพึงพอใจต่อพันธกิจและวิสัยทัศน์อยู่ในเกณฑ์ที่สูง ผลการประเมินภาพรวมโปรแกรมระดับปริญญาตรีแสดงให้เห็นว่า MCB ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้ที่ร้อยละ10 ของกลุ่มคู่แข่งเปรียบเทียบในระดับชาติในช่วงระยะเวลาอย่างน้อย 4 ปี (ปี ค.ศ. 2000-2003) และได้รับความนิยมที่ร้อยละ 2.50 ในปี ค.ศ. 2002 แม้ว่าจะมีการจำกัดเพดานเงินเดือนและเพิ่มภาระการสอนแต่คณะวิชาก็ยังส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การสัมมนาเพื่อรักษาระดับชั้นเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพซึ่งใช้กลยุทธ์ High-touch ที่ทำให้เข้าถึงตัวนักศึกษาแต่ละคนได้ใกล้ชิดมากขึ้น

กระบวนการ

ในการเพิ่มจำนวนหลักสูตรและนำความชำนาญจากโลกที่แท้จริงของธุรกิจมาสู่การสอน MCB ได้คิดโปรแกรมปริญญาเอกระดับผู้บริหารโดยเชิญผู้บริหารระดับ Senior Executive จากองค์กรธุรกิจมาสอนเต็มเวลาให้ ไม่ใช่แค่เพียงรับเชิญมาบรรยายชั่วครั้งชั่วคราว

นอกจากนี้คุณลักษณะความเป็นผู้นำในระดับฝ่ายงานและระดับคณะตลอดจนสมาชิกของสภาผู้บริหาร Dean's Leadership Council ซึ่งประกอบไปด้วยหุ้นส่วน ผู้บริหารทางธุรกิจในระดับภูมิภาคและท้องถิ่น และระดับชาติ คณะสมาชิกสภาทั้งหมดได้ช่วยเพิ่มเติมข้อมูลด้านกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ทิศทางของหลักสูตร ข้อมูลการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาและข้อมูลความต้องการของนายจ้าง

MCB ลดเวลาในวงจรการทำงานลงเพื่อเปิดชั้นเรียนใหม่ ๆ ทำให้ตอบสนองความต้องการของนักศึกษา ตลอดจนของนายจ้างได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 เดือน โดยเป็นการช่วยเตรียมความพร้อมและเตรียมทักษะให้กับบัณฑิต

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ของ MCB มีหลายขั้นตอนและเป็นการนำพันธกิจมาผสมผสานเข้ากับวิสัยทัศน์ รวมถึงเป็นระบบ เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และคุณค่าโดยผ่านโครงสร้างทางการบริหารปกครองซึ่งประกอบไปด้วย คณะวิชา ฝ่ายสำนักงาน นักศึกษา กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับ MCB โดยคำนึงถึงกระบวนการความรู้เรื่องตลาด เรื่องนักศึกษา และเรื่องผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ MCB

ดัชนีชี้วัดหลักด้านผลการดำเนินงานหรือ KPI (Key Performance Indicators) และดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านงานสนับสนุน Supporting Performance Indicators (SPIs) ถูกเชื่อมโยงเข้ากับความท้าทายด้านกลยุทธ์ของ MCB และมีส่วนช่วยให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง MCB ได้วางกลยุทธ์และวางแผนทางด้านพันธกิจกับคุณค่าให้มหาวิทยาลัยด้วย (เพราะ MCB สังกัด University of Northern Colorado) ข้อมูลจากภายในและภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) และดัชนีชี้วัดผลดำเนินงาน KPI เป็นผลมาจากวัตถุประสงค์

ด้านกลยุทธ์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้น (ประจำปี) และระยะยาว (5 ปี)

MCB ใช้วิธีการหลายวิธีในการจับความสำคัญ ทบทวน ข้อมูลหลัก ๆ เพื่อนำมาใช้จัดการกับด้านการดำเนินงานและการจัดการความรู้ คณะวิชา ทีมพนักงาน นักศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันล้วนสามารถเข้าถึงข้อมูล และรวบรวมข้อมูลและ Information บน SEDONA หรือระบบฐานข้อมูลทางด้านคณะวิชาบน Web และ Website

MCB ใช้กลุ่มข้อกำหนดด้านกระบวนการหลัก ๆ โดยนำมาใช้กับการศึกษาด้านธุรกิจในระดับปี 1-ปี 4 ที่ยังไม่จบปริญญาตรี นอกจากนั้นยังนำคอมพิวเตอร์มาในหลักสูตรและขนาดของชั้นเรียนที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษา มีการกระตุ้นการตัดสินใจทางธุรกิจ และโอกาสในการเรียนรู้ สิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้นล้วนมีส่วนส่งเสริมกับกลยุทธ์ของ MCB เรื่อง High-touch หรือชั้นเรียนขนาดเล็กที่ทำให้เข้าถึงนักเรียนได้มาก และกลยุทธ์ด้าน Wide-tech ซึ่งนำเทคโนโลยีหลากหลายมาใช้งาน และยังมีความชำนาญเชิงลึกในวิชาชีพ

คณะวิชาและพนักงานมีส่วนร่วมในระบบการบริหารการปกครองซึ่งถูกกำกับโดยสภาคณะกรรมการ และฝ่ายงานศึกษาในระบบดั้งเดิม โครงสร้างดังกล่าวช่วยให้สถาบันสามารถสื่อสารเรื่องการทำงาน ออกกลยุทธ์ด้านข้อปฏิบัติและวางแผนงาน แลกเปลี่ยนแนวคิดในการปรับปรุงพัฒนา รวมถึงจัดการด้านการจัดโปรแกรมการศึกษา และกระบวนการอื่น ๆ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

นักศึกษาและพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของชุมชนหลัก ๆ ของ MCB ในฐานที่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมด้านความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์การผ่านโครงการปฏิบัติและโครงการหลักสูตรพิเศษ สภาผู้บริหารของคณบดีประกอบไปด้วยผู้บริหารทางธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งช่วยให้ MCB เข้าใจและกล่าวได้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร นักศึกษา หลักสูตร ที่ทำงานและคณะวิชา ต้องการอะไรเป็นอย่างไร สภาฝ่ายดำเนินงาน Administrative Council หรือ ADMC ประกอบไปด้วยคณบดี และประธานฝ่ายที่มีคณบดีรับผิดชอบและทำหน้าที่ในฐานะกลุ่มผู้ทบทวนพันธกิจพื้นฐานของ MCB และทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างคณะวิชากับคณบดี คณบดีและสภาฝ่ายดำเนินงานก็จะเป็นผู้ตอบสนองการสื่อสารและความต้องการของหุ้นส่วนของสถาบัน ตลอดจน Supplier เพื่อเสริมสร้างให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันทั้งหมด ทำความเข้าใจกับส่วนงานแต่ละหน้าที่เพื่อปรับปรุงพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น

4. โรงพยาบาล Robert Wood Johnson University Hamilton (Award Recipients Announced 2004)

ผู้บริหารสูงสุด Christy Stephenson ดำรงตำแหน่ง Chief Executive Officer ฝ่ายประชาสัมพันธ์ Diane Grillo/ ผู้ช่วยรองประธานฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ (609) 631-6875

ประเภทของกิจการ สถานพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เป็นของเอกชนที่ไม่ได้มุ่งมุ่งหวังถึงผลกำไรอย่างเดียว มีพันธกิจเพื่อจัดบริการดูแลสุขภาพให้กับผู้อยู่อาศัยในบริเวณชุมชนพื้นที่ที่ให้บริการของโรงพยาบาล ซึ่งมีผู้อยู่อาศัยมากกว่า 350,000 คน บริการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ บริการทางการแพทย์ ผ่าตัดโรคหัวใจ โรคกระดูก สูตินารีเวชกรรม การดูแลผู้ป่วยที่เป็นผู้ใหญ่ เด็ก และทารก บริการผู้ป่วยภายนอกของโรงพยาบาล ได้แก่ บริการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษา พยาบาล รถพยาบาลฉุกเฉิน การรักษาและฉายรังสีเนื้องอก บริการฉุกเฉิน การทำบอลลูนโรคหัวใจ บริการฉุกเฉินประเภทอื่น ๆ บริการที่มีให้ชุมชนยังรวมถึง การให้ความรู้เรื่องสุขภาพ การตรวจสุขภาพ และโครงการป้องกันโรค Website http//www.rwjhamilton.org/ รายได้ 160 ล้านเหรียญสหรัฐ/ ปี อัตรากำลังพนักงาน พนักงาน 1,734 คน พนักงานเพิ่มเติมด้านการแพทย์มากกว่าอีก 650 คน ที่ตั้ง ใน Hamilton มลรัฐ นิวเจอร์ซี ในเดือนกันยายน 2004 RWJ Hamilton เปิดศูนย์ สุขภาพและความเป็นอยู่ ศูนย์นี้ตั้งอยู่ห่างจากโรงพยาบาลเป็นระยะทาง 4 ไมล์ ศูนย์ดังกล่าวมุ่งเน้นเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี การให้ความรู้ และการบำบัดรักษาทางกายภาพแก่ชุมชน

ลักษณะที่สำคัญ

ร้อยละ 70.00 ของจำนวนคนไข้ในเริ่มจากแผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาล ซึ่งถือเป็นประตูหน้า ในปี ค.ศ. 1998 RWJ Hamilton ได้ดำเนินการเรื่องโครงการ 15/ 30 เป็นผลสำเร็จ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนไข้ที่มารักษาที่แผนกฉุกเฉินของโรงพยาบาลว่า คนไข้กลุ่มนี้จะได้พบกับพยาบาลภายในระยะเวลา 15 นาที และใช้เวลารอพบหมอแค่เพียง 30 นาที โครงการดังกล่าวเป็นการผสมผสานการพัฒนาปรับปรุงความพึงพอใจทางกายภาพโดยเป็นการปรับปรุงความพึงพอใจของคนไข้ที่ต้องอดทนรอในแผนกฉุกเฉิน ทั้งนี้ความพึงพอใจดังกล่าวเพิ่มจากร้อยละ 85.00 ในปี ค.ศ. 2001 เป็นร้อยละ 90.00 ในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราที่สูงกว่าอัตรามาตรฐานที่ใช้อ้างอิงในระดับชาติ นอกจากนี้ปริมาณของฝ่ายฉุกเฉินได้ขยายตัวถึง 100% นับจากปี ค.ศ. 1999 ถึงปี ค.ศ. 2003 ด้วยปริมาณจำนวนคนไข้ฝ่ายฉุกเฉินที่เพิ่มขึ้นทำให้แผนกฉุกเฉินของ RWJ Hamilton เป็นผู้นำตลาดในกลุ่มนี้

ในรอบมากกว่า 5 ปีที่ผ่านมา RWJ Hamilton เป็นโรงพยาบาลที่เติบโตรวดเร็วที่สุดของรัฐนิวเจอร์ซีและพัฒนาส่วนแบ่งการตลาดได้ตลอดมา ในขณะที่ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทคู่แข่งยังเท่าเดิมหรือลดลง ยกตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งตลาดเรื่องโรคหัวใจของ RWJ Hamilton เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 20.00 ในปี ค.ศ. 1999 เป็นเกือบ 30 % ในปี ค.ศ. 2003 ในด้านการผ่าตัดส่วนแบ่งตลาดในปี ค.ศ. 1999 อยู่ที่ร้อยละ17 เพิ่มเป็นร้อยละ 30.00 ในปี ค.ศ. 2003 ส่วนแบ่งตลาดเรื่องโรคเนื้องอกเพิ่มจากร้อยละ 13.00 ในปี ค.ศ. 1999 เป็นร้อยละ 30.00 ในปี ค.ศ. 2003

แบบจำลองของ RWJ Hamilton ให้ความสำคัญกับผู้ป่วยถูกนำมาใช้ให้เข้ากับเป้าหมายและผลลัพธ์ ซึ่งมีพื้นฐานจากการป้อนข้อมูลให้ทีมดูแลที่มีความรู้หลากหลายสาขาร่วมกันแผนการดูแลผู้ป่วยถูกประเมินเป็นประจำวัน และผู้ป่วยก็ถูกรวมอยู่ในการประเมิน รวมถึงกระบวนการวางแผนด้วย การประเมินผู้ป่วยดังกล่าวศึกษาจาก ความต้องการทางวัฒนธรรม แนวโน้มภาษาที่ผู้ป่วยชอบใช้สื่อสาร รูปแบบการดำรงชีวิต คุณภาพชีวิต ความประสงค์ในการบริจาคอวัยวะ

พนักงานทุกคนถูกคาดหวังว่าจะให้บริการด้วยความเป็นเลิศแก่ผู้ป่วย และพนักงานทุกคนต่างเห็นด้วยอย่างพร้อมเพรียงกันในอันที่จะนำมาตราฐานบริการระดับ 5 ดาวของ RWJ Hamilton มาใช้ในงาน 8 ส่วนงานของโรงพยาบาล รวมถึงพันธะสัญญาที่มีให้ลูกค้า ให้เพื่อนร่วมงาน ความสุภาพ การสื่อสาร จิตสำนึกเรื่องความเป็นส่วนตัว และความปลอดภัย พนักงานของโรงพยาบาลจะต้องผ่านการคัดเลือกและประเมินโดยคำนึงถึงปัจจัยข้างต้น

พนักงานและผู้บริหารระดับ Senior ขึ้นไปของโรงพยาบาลมีความตั้งใจที่จะพัฒนาเรื่องสุขภาพของชุมชนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนด้านการเงิน การดูแลเรื่องการกุศล โครงการให้ความรู้เรื่องเกี่ยวกับสุขภาพและบริการตรวจสุขภาพซึ่งโรงพยาบาลจัดให้กับผู้อยู่อาศัยในชุมชนมากกว่า 900 คนต่อเดือนโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ยอดเงินบริจาคที่โรงพยาบาลให้กับองค์การต่าง ๆ ของชุมชนเพิ่มขึ้นจาก 80,000 เหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 1999 เป็น 140,000 เหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2003 จำนวนเงินบริจาคเพื่อการกุศลในปี ค.ศ. 1999 มี 5 ล้านเหรียญสหรัฐ และเพิ่มเป็น 23 ล้านเหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2003 พนักงานของ RWJ Hamilton ยังมีส่วนช่วยเหลือชุมชนโดยจัดอาหารให้สมาชิกคณะกรรมการของชุมชน 88 ชุด คิดเป็นเงินค่าใช้จ่ายเกือบ 100,000 เหรียญ

คุณภาพและผลการปรับปรุง

ความพึงพอใจของคนไข้ในเรื่องการดูแลรักษาอย่างสุภาพเพิ่มจากร้อยละ 70.00 ในปี ค.ศ. 1999 เป็นร้อยละ 90 ในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งนับว่าสูงกว่ามาตรฐานของ Press Ganey Top ถึง 10 ระดับ (Press Ganey Association คือ หน่วยงานที่จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการวัดความพึงพอใจเรื่องการให้บริการดูแลรักษาพยาบาลและเรื่องสุขภาพ) นอกจากนี้การสำรวจของ Gallup Community Survey ยังตอกย้ำผลเรื่องระดับความพึงพอใจของ RWJ Hamilton ว่าเป็นสถานที่ที่ให้การดูแลรักษาพยาบาลที่ดีที่สุดท่ามกลางกลุ่มคู่แข่งขันในปี ค.ศ. 2000 และปี ค.ศ. 2002

ตัวอย่าง Aspirin และ Beta Blockers ซึ่งช่วยลดภาระการทำงานของหัวใจและลดความดันโลหิต ถูกโรงพยาบาลนำมาใช้เพื่อรักษาคนไข้ที่มีอาการทรมานจากโรคหัวใจหรือภาวะจุกแน่นเนื่องจากหัวใจล้มเหลว นับจากปี ค.ศ. 2002 ถึง 2004 คนไข้ที่ได้รับการรักษาจาก RWJ Hamilton

มีอาการดีขึ้นมากกว่ากลุ่มคนไข้ที่รักษากับโรงพยาบาลอันดับยอดฮิตทั้ง 10 อันดับ จากการวัดประเมินผลของ Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization หรือองค์การด้านประเมินสุขภาพ

อัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยของโรงพยาบาล RWJ Hamilton มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากปี ค.ศ. 1999 ถึงปี ค.ศ. 2003 ซึ่งตรงกับระดับมาตรฐานที่ดีที่สุดในปี ค.ศ. 2003 ของ Agency healthcare Research and Quality หรือสำนักคุณภาพและวิจัยด้านสุขภาพ ยกตัวอย่างเช่น อัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยด้วยภาวะหัวใจล้มเหลวลดลงจากร้อยละ 8 ในปี ค.ศ. 1999 เหลือเพียงร้อยละ 2.50 ในปี ค.ศ. 2003 ขณะที่ Quardramed Clinical performance System ได้ตั้งการคาดการณ์ไว้ว่าคงเหลือเพียงร้อยละ 6.20 (Quadramed Clinical performance System คือ หน่วยงานระดับชาติที่เก็บสถิติเปรียบเทียบในการดำเนินงานด้านการแพทย์และการรักษาพยาบาล)

ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล RWJ Hamilton เรื่องโรคติดเชื้อ เช่น โรคติดเชื้อปอดอักเสบ โรคติดเชื้อทางเดินปัสสาวะ และอาการติดเชื้ออย่างอื่น ๆ แสดงแนวโน้มให้เห็นว่าลดลงอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 ยกตัวอย่างเช่น อัตราภาวะการติดเชื้อปอดอักเสบจากเครื่องช่วยหายใจเทียม ลดลงจากร้อยละ10 ต่ออุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่ใช้ใน 1,000 วัน เหลือเพียงร้อยละ 2 จากอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่ใช้ใน 1,000 วัน ในปี ค.ศ. 2004 อัตราดังกล่าวดีกว่ามาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ถึงร้อยละ 10.00 ตามที่ National Nosocomial Infection Surveillance รายงาน หน่วยงานนี้มีฐานข้อมูลการติดเชื้อที่ได้รับจากโรงพยาบาลต่าง ๆ

ระหว่างปี ค.ศ. 2001 และไตรมาสแรกของปี ค.ศ. 20004 พนักงานรักษาความปลอดภัยของ RWJ Hamilton ได้ป้องกันผู้ป่วยจากการใช้ยาผิดได้สำเร็จถึงร้อยละ 93.00 ซึ่งดีเกินกว่ามาตรฐานระดับชาติที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 64.00

ผลจากการลงทุนด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่องทำให้อัตราการเข้าพักรับการรักษาตัวเพิ่มจากร้อยละ 70.00 ในปี ค.ศ. 1999 เป็นร้อยละ 85.00 ในปี ค.ศ. 2003 ขณะที่อัตราดังกล่าวของคู่แข่งอยู่ที่ประมาณร้อยละ 57.00 ในปี ค.ศ. 1999 และอยู่ที่ร้อยละ 60.00 ในปี ค.ศ. 2003

ในปี ค.ศ. 2002 การสำรวจความภักดีของลูกค้าจาก Gallup Community พบว่า อันดับความภักดีของลูกค้าที่มีต่อ RWJ Hamilton อยู่ในอันดับ 1 ท่ามกลางคู่แข่งในท้องถิ่นเดียวกัน โดยอันดับคะแนนได้ให้กับคุณลักษณะในด้านบวก 9 ประการของโรงพยาบาล คือ มีการปรับปรุงมากที่สุด ให้การดูแลเอาใจใส่คนไข้รายตัวมากที่สุด เทคโนโลยีและอุปกรณ์มีความทันสมัยมากที่สุด มีทีมแพทย์และพยาบาลที่ดีที่สุด ร้อยละ 70.00 ของคนไข้ที่ RWJ Hamilton กล่าวว่าจะกลับมาใช้บริการของโรงพยาบาลอีก

ในห้วงระยะเวลามากกว่า 4-5 ปี ความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มขึ้นโดยมีระดับสำคัญ โดยในปี ค.ศ. 1999 ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 30.00 และในปี ค.ศ. 2003 เพิ่มเกินกว่าร้อยละ 90.00 อยู่เล็กน้อย ความพึงพอใจในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำในปี ค.ศ. 1999 เพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ 90.00 และเพิ่มเป็น 100 เปอร์เซ็นต์เต็มในปี ค.ศ. 2003 ความพึงพอใจของพนักงานเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มมากกว่าร้อยละ 40.00 เพียงเล็กน้อยในปี ค.ศ. 1999 และเพิ่มเป็นร้อยละ 90.00 ในปี ค.ศ. 2003 ความพึงพอใจของการให้ความสำคัญแก่พนักงานเพิ่มจากร้อยละ 70.00 ในปี ค.ศ. 1999 เป็นร้อยละ 97.00 ในปี ค.ศ. 2003

อัตราการคงอยู่ของพนักงานที่ให้การดูแลรักษา (อัตราการทำงานโดยไม่ลาออก) และอัตราดังกล่าวของพนักงานในด้านอื่น ๆ ก็มีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยของกลุ่มพนักงานที่ให้การดูแลรักษาในปี ค.ศ. 2001 มีร้อยละ 94.00 และเพิ่มเป็นร้อยละ 99.00 ในปี ค.ศ. 2003 ขณะที่ของกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่ในส่วนการให้การรักษาพยาบาลมีร้อยละ 80.00 ในปี ค.ศ. 2001 และเพิ่มเป็นร้อยละ 98.00 ในปี ค.ศ. 2003

จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมของพนักงานประจำเพิ่มจาก 38 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 2002 เป็น 58 ชั่วโมงในปี ค.ศ. 2003

กระบวนการ

ในการทำให้คนไข้และลูกค้าเกิดความชอบและประทับใจโรงพยาบาล ทางโรงพยาบาลได้วิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้า แนวโน้มความนิยมด้านการแพทย์ ศึกษาวิจัยตลาด ลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ข้อมูลคู่แข่ง และประเมินการสำรวจชุมชน ข้อมูลที่ได้จากฐานข้อมูลดังกล่าวเรียกว่าเป็นเสียงหรือความต้องการของลูกค้า

โรงพยาบาลนำแนวคิดความเป็นเลิศมาใช้ผ่านระบบคุณลักษณะของผู้นำในด้านการให้บริการและใช้แนวคิดความเป็นเลิศ 5 ด้าน คือ บริการ การเงิน คุณภาพ คน และการเจริญ เติบโต มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และมีระบบมาตรฐานการวัดที่ช่วยให้ RWJ Hamilton ประสบความสำเร็จ เกิดการปรับปรุงพัฒนาเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีแผนดำเนินงานที่มีรายละเอียดของทั้งองค์การ

ในการพัฒนากระบวนการหลักและการตอบสนองความต้องการของคนไข้และลูกค้านั้น RWJ Hamilton นำระบบมาตรฐานผลการดำเนินงานขององค์การมาใช้แก้ปัญหาการปฏิบัติงานและการทำหน้าที่ประจำวัน ดัชนีตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะถูกนำมาทบทวนเป็นประจำทุกสัปดาห์โดย Senior Leader และผู้จัดการต้องตรวจสอบทบทวนดัชนีดังกล่าวเป็นประจำทุกเดือน ในขณะที่พนักงานทุกคนต้องตรวจสอบดัชนีข้างต้นทุกไตรมาส

RWJ Hamilton และเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดกับองค์ความรู้ในการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการหลากหลายแบบ รวมถึงศูนย์กลางการเรียนรู้ทาง Website และโปรแกรม Walk in My Shoes ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถใช้เวลาทำงานและเรียนรู้กระบวนการงานของฝ่ายอื่น ๆ นอก เหนือจากฝ่ายงานของตนได้

คุณลักษณะด้านผู้นำ/ ความรับผิดชอบต่อสังคม

RWJ Hamilton มีนโยบายต่อพฤติกรรมอันขาดจรรยาบรรณหรือจริยธรรม โดยไม่ยอมรับพฤติกรรมดังกล่าว หลักการด้านจรรยาบรรณถูกคิดและกำหนดอยู่ในมาตราฐานบริการระดับ 5 ดาว เพื่อสร้างความมั่นใจในทุกครั้งที่ต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ พนักงานทุกคนได้รับการส่งเสริมและมอบอำนาจให้รายงานการละเมิดมาตราฐานจรรยาบรรณได้ผ่านสำนัก Corporate Compliance หรือสายด่วนรับเรื่องร้องทุกข์ก็ได้ จรรยาบรรณการรักษา ถูกกล่าวถึงในกลุ่มสหวิทยาการทางการแพทย์ พนักงาน และมีกำหนดในฝ่ายทะเบียนคนไข้ด้วย

การสื่อสารของ Senior Leader เรื่องผลดำเนินงานช่วยส่งเสริมภาระงาน ความรับผิดชอบและทำให้เห็นโอกาสในการพัฒนา ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ สมาชิกทีมฝ่ายจัดการระดับบริหารแต่ละคนรวมถึง CEO ต้องรับฟังสรุปประจำวัน เพื่อกำหนดขอบเขตงานของแต่ละฝ่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลปัจจุบันกับพนักงานและเพื่อตอบคำถาม

การดำเนินงานขององค์การที่ได้รับรางวัล Thailand Quality Class ประจำปี 2547

1. บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ เลขที่ 9 ถนน ไอ-สี่ นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง 21150โทรศัพท์ (038) 925-400 ผู้บริหารสูงสุด นายอดิเทพ พิศาลบุตร์ จำนวนพนักงาน 493 คน ประเภทธุรกิจ ธุรกิจปิโตรเคมี

ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์หลัก คือเอทิลีน และโพพิลีน รวมทั้งผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่น ๆ ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต่อเนื่อง โอเลฟินส์เป็นส่วนประกอบสำคัญของเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่าง ๆ ตั้งแต่ถุงพลาสติก ท่อน้ำ บรรจุภัณฑ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เสื้อผ้า ไปจนถึงชิ้นส่วนรถยนต์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องมือแพทย์ เป็นต้น บริษัทฯ มีกำลังการผลิตโอเลฟินส์รวม 925,000 ตันต่อปี นับเป็นผู้ผลิตโอเลฟินส์รายใหญ่ของประเทศไทยที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ทดแทนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศได้มากกว่าปีละ 20,000 ล้านบาท

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. การมีตลาดที่ต่อเนื่องและแน่นอนสำหรับผลิตภัณฑ์หลัก บริษัทฯมีตลาดที่พร้อมรองรับผลิต ภัณฑ์ส่วนใหญ่ตามสัญญาซื้อ-ขายโอเลฟินส์และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่สำคัญระยะยาว

2. การมีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน วัตถุดิบที่บริษัท ฯ ใช้ทั้งหมดเป็นวัตถุดิบที่จัดหาจากภายในประเทศ โดยกว่า 84% ของวัตถุดิบทั้งหมดมีสัญญาซื้อขายระยะยาว

3. ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วัตถุดิบ เนื่องจากกว่า 80% ของต้นทุนในการผลิตของบริษัทฯ เป็นค่าวัตถุดิบ ดังนั้นการที่โรงงานของบริษัทฯ ได้รับการออกแบบให้สามารถเลือกใช้วัตถุดิบได้หลายชนิด จึงทำให้บริษัทฯ สามารถเลือกใช้วัตถุดิบที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด (Feed Optimization) เป็นผลให้ราคาต้นทุนการผลิตต่อหน่วยผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้

4. โรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถเดินเครื่องได้อย่างต่อเนื่อง บริษัท ฯ มีการบริหารจัดการที่ดีมีการบำรุงรักษาเชิงป้องกันการปรับปรุงอุปกรณ์และกระบวนการผลิตในโรงงาน ส่งผลให้โรงงานสามารถเดินเครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดโรงงานไม่เป็นไปตามแผน

5. การมุ่งเน้นการขยายการผลิตและการขยายสู่ธุรกิจปลายน้ำเต็มตัว

2. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ 283 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500 โทรศัพท์ 0-2677-1655 ผู้บริหารสูงสุด นายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ จำนวนพนักงาน 26,833 คน ประเภทธุรกิจ ธุรกิจค้าปลีก (Retail Business) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ผลิตภัณฑ์และบริการ คือ สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยกลุ่มของใช้ประจำวันมียอดขายประมาณ 30% และกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มมียอดขายประมาณ 70%

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. เครือข่าย (Network) ของร้านสาขาที่มีจำนวนมากที่สุดในตลาดร้านสะดวกซื้อกระจายทั่วประเทศและตั้งอยู่ในทำเลที่ดี ทำให้ชื่อเสียงของ CPSE เป็นที่รู้จัก (Brand Awareness) และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทำให้ CPSE เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากการมีขนาดใหญ่ (Economy of Scale)

2. ระบบการกระจายสินค้า (Logistics) ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สามารถจัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ไม่ว่าร้านสาขาจะตั้งอยู่จุดใดของประเทศก็ตาม

3. ระบบการบริหารสินค้า (Merchandising) ให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้าและสามารถบริหารสินค้าให้มีการหมุนเวียนในร้านสาขาอย่างรวดเร็ว ทันกับความต้องการของลูกค้า

4. ระบบสารสนเทศ (Information Technology) ที่ทันสมัยและช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ โรงงานลาดกระบัง 375 นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง ลำประทิว กรุงเทพฯ 10520 โทรศัพท์ 02326-0054, 0-2739-4300 โรงงานระยอง นิคมอุตสาหกรรมอิสเทิร์นซีบอร์ด 64/ 7 หมู่ 4 ปลวกแดง ระยอง 21140 โทรศัพท์ 0-38954-330-7 ผู้บริหารสูงสุด Mr. Colin Huang จำนวนพนักงาน 196 คน ประเภทธุรกิจ Tier One Auto part Supplier to Automotive OEM ผลิตภัณฑ์และบริการ Machining of Drive Shaft Components, Driveshaft Assembly, Machining of Axle Components, Axle Assembly

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. ความพึงพอใจของลูกค้า
2. คุณภาพ
3. การเติบโตของธุรกิจและการเงิน
4. สภาพแวดล้อม
5. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. เทคโนโลยี

4. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ 1516 ถ.ประชาราษฎร์ 1 เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800 โทรศัพท์ 0-2555-5267, 0-2555-5001 ผู้บริหารสูงสุด นายอรรณพ เตกะจรินทร์ จำนวนพนักงาน 1,343 คน ประเภทธุรกิจ การก่อสร้าง ผลิตภัณฑ์และบริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. การมุ่งเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้คอนกรีตของสังคม โดยเฉพาะการก่อสร้างงานขนาดเล็ก จากการผสมเองมาใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ซึ่งทำให้มาตรฐานการก่อสร้างของสังคมสูงขึ้น
2. การยึดมั่นในเรื่องคุณภาพและบริการ ซึ่ง CPAC ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 50 ปี มีการดำเนินการที่เป็นมาตรฐาน ตามมาตรฐาน ISO 9001, 14001 และ มอก.18001, ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน
3. มีการขยายเครือข่ายโรงงานให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จกว่า 300 โรงงาน รวมทั้งโรงงานแฟรนไชน์ กระจายอยู่ทั่วประเทศ
4. มีช่องทางการจำหน่ายที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรับจ่ายงาน มีรถขนส่งขนาดเล็กและใหญ่ เพื่อบริการจัดส่งคอนกรีตผสม เสร็จให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทุกพื้นที่ รวมทั้งเพิ่มความสะดวกในการชำระเงินค่าคอนกรีตผสม เสร็จผ่านทาง Counter Service

5. มีแหล่งหินทรายในพื้นที่หลัก ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

6. มีพนักงานที่มีความสามารถตามระบบ Competency มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง และมีการทำงานอย่างเป็น Team Work เช่น โครงการพัฒนาพนักงานแบบบูรณาการ, ระบบการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ (Self Learning)

7. มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งด้าน IT และด้านคอนกรีตเทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า โดยจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับ ทุกหน่วยงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาและวิจัยคอนกรีตเทคโนโลยี ให้มีความเหมาะสมกับการใช้งานในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ด้านการช่วยเหลือและพัฒนาสังคมไทย ได้มีศูนย์คอนกรีตเทคนิคทั่วประเทศ เพื่อบริการข้อมูลความรู้และการใช้งานคอนกรีตผสมเสร็จ มีโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและโครงการโรงงานสีขาวเพื่อรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

5. บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ 229 หมู่ 4 ถนนแจ้งวัฒนะ ปากเกร็ด นนทบุรี 11120 โทรศัพท์ 025841591 ผู้บริหารสูงสุด นายยุทธนา เหมังกร จำนวนพนักงาน 1,329 คน ประเภทธุรกิจ ผลิตอุปกรณ์อิเลคทรอนิคส์ประเภท IC (Manufacture of integrated Circuit Products) ผลิตภัณฑ์และบริการ NOR Flash Memory

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. มนุษย์หรือคน คือ สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการพัฒนามนุษย์หรือคน คือความสำเร็จที่สำคัญที่ผลักดันไปสู่เรื่องคุณภาพ เรื่องการผลิต เรื่องนวัตกรรม เรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า

2. มีปรัชญาในการดำเนินงานที่ชัดเจน

3. ผู้บริหาร (senior Management) มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและมีความจริงใจ

4. มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบ

5. บรรยากาศที่ส่งเสริมเรื่องความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน

6. มีระบบการสื่อสารภายในแบบคนต่อคนที่มีประสิทธิภาพ

6. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (Thailand Quality Class 2547)

ที่อยู่ 555 ถนนสุขุมวิท ต.มาบตาพุด อ.เมือง จ.ระยอง 21150 โทรศัพท์ 0-3868-5000, 0-2537-3533 ผู้บริหารสูงสุด นายสุวนันท์ ชาติอุดมพันธ์ จำนวนพนักงาน 250 คน ประเภทธุรกิจแยกก๊าซธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์และบริการ อีเทน โปรเพน LPG. NGL. และ By Product คือ Co2

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของบริษัท

1. การกำหนดทิศทางของธุรกิจชัดเจน เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527-2539 นำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (กิจกรรม 5 ส., ข้อเสนอแนะ, คิวซี และการบำรุงรักษาด้วยตนเอง SM.) มาใช้ในการสร้างพื้นฐานให้กับพนักงานทุกคน, ปี พ.ศ. 2540-2546 นำระบบมาตรฐานสากล (ISO/ IEC17025, ISO 9001, ISO 14001 และ มอก. 18001) มาต่อยอดจากกิจกรรมเพิ่มผลผลิตจนได้รับการรับรองและรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นถึง 4 ประเภท และตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2. การทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้ผลดำเนินงานมีผลที่ดีขึ้นจากเดิม "เมื่อวานดีกว่าวันนี้ และพรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้" ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรและลดต้นทุนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลงานด้านความปลอดภัยถือว่าอยู่ในระดับ World Class

สรุปผลการสัมภาษณ์การดำเนินงานขององค์การที่มุ่งเน้นการบริหารระบบงานคุณภาพ (TQM Best Practice)

สัมภาษณ์การดำเนินงานขององค์การที่มุ่งเน้นในด้านการบริหารระบบงานคุณภาพ (TQM Best Practices) เพื่อศึกษาดูว่าในการจัดการระบบงานคุณภาพของแต่ละองค์การนั้น มีวิธีการจัดการอย่างไร โดยศึกษาจากองค์การ 6 องค์การ ประกอบด้วย บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส์ จำกัด บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด องค์กรเภสัชกรรม บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด และบริษัทนันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1. บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส์ จำกัด

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน บริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด, 2545, หน้า 23-25) กรรมการผู้จัดการบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ จำกัด ให้สัมภาษณ์ถึงการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพ โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ เช่น การจัดการเข็มมุ่งที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน รู้จักเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวรการแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจริง มีการกำหนดนโยบายประจำปีและกระจายนโยบายไปสู่หน่วยปฏิบัติ และตรวจติดตามโดยผู้บริหารระดับสูง นอกจากการจัดการเข็มมุ่งแล้วบริษัทฯ ยังได้นำการจัดการข้ามสายงานเข้ามาบริหาร โดยตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานคอยทบทวนความสามารถในการแข่งขันและกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามโดยการตรวจวินิจฉัยของกระบวนการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ในด้านการจัดการงานประจำวันนั้นก็ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม รู้จักใช้เทคนิคและเครื่องมือในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นแล้วบริษัทฯยังได้มุ่งเน้นความรู้ของผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนา

องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการทดลองศึกษากับแนวทางการพัฒนาใหม่ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต เรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากคนอื่น มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ในด้านลูกค้าและตลาด บริษัทฯ ได้เน้นในเรื่องการจัดการการตลาด โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดสร้างคุณค่าความสัมพันธ์กับลูกค้า บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์และประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด

2. บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน)

ปภิญญา ทานสัมฤทธิ์ (2545 อ้างถึงใน บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน), 2545, หน้า 50-54) ผู้จัดการส่วนนโยบายคุณภาพความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ให้สัมภาษณ์ถึงการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพ โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ โดยใช้การจัดการนโยบายเพื่อจัดว่าจะทำสิ่งใดก่อนหลัง และใช้ในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติพร้อมกับการตรวจวินิจฉัย มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ QC Story และ QC Circle รองรับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน บริษัทฯ ได้ทำ Self-assessment ทั้งระบบโดยอาศัยการจัดการข้ามสายงาน ช่วยกันประเมินระบบ โดยแบ่งเป็นทีม ทีมละหัวข้อแล้วประเมินจุดอ่อนจุดแข็ง และตรวจวินิจฉัยผลของกระบวนการประเมินอันเป็นแนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจน้ำมันและก๊าซ การจัดการงานประจำวันนั้น มีการพัฒนาพนักงานด้วยการนำเครื่องมือเพิ่มผลผลิตมาพัฒนาพนักงาน เช่น 5ส. QC ข้อเสนอแนะ ISO, มอก.18001 และ TPM นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับปรุงการทำงาน เช่น E-business และ E-procurement เป็นต้น บริษัทฯยังได้มุ่งเน้นความรู้ของผู้บริหารและพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ หรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการอบรมพนักงาน พัฒนาความรู้ความมารถอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างมากมาย ในด้านลูกค้าและตลาด บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดด้วยการเรียนรู้ความต้องการ มีการบริการความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเรียกว่า Customer Satisfaction Index เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าตลอดจนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์

3. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด

เจริญ แก้วสุกใส (2545 อ้างถึงใน บริษัท ซี.พี. ค้าปลีก และการตลาด จำกัด, 2545, หน้า 51-54) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูป ลาดหลุมแก้ว) ให้สัมภาษณ์ถึงการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพ โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ในเรื่องการจัดการนโยบายและการจัดการข้ามสายงานนั้น บริษัทฯทำในลักษณะกลุ่มย่อย (Small

Group Activity) ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในส่วนของระดับผู้จัดการเรียกว่า "Bee Mission" เป็นระบบที่ผู้บริหารลงมาทำด้วย เป็นการกระจายนโยบายจากบนลงล่างได้ง่าย จากล่างขึ้นบนได้ด้วย ส่วนใหญ่หัวข้อหรือนโยบายที่จะปรับปรุงจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ Quality, Cost และ Delivery ส่วนการจัดการงานประจำวัน เน้นในเรื่องระบบ House Keeping โดยใช้ 7ส. โดยเพิ่มความสวยงามและสิ่งแวดล้อมเข้าไปนอกเหนือจาก 5ส. มีการระดมสมองทำการปรับปรุงคุณภาพงานลักษณะเป็นกลุ่มย่อย (Small Group Activity) หรือเรียกว่า "Ant Mission" ซึ่งคล้าย ๆ กับการทำ QC Circle พนักงานมีการประชุมกลุ่มย่อย แบ่งงานกันไปทำและแก้ปัญหา ด้านความรู้ของพนักงานบริษัทฯ มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาพนักงาน ทำให้พนักงานได้มีความรู้ได้พัฒนาคตนเองพร้อมไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ พัฒนาทั้งคนและงานไปพร้อม ๆ กัน ด้านการตลาด บริษัทฯ พัฒนาคุณภาพและทีมงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาดด้วยการสอบถามผู้บริโภคและทำการวิจัย สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคด้วย Innovation ใหม่อยู่ตลอดเวลา สร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภค และมีการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นบริษัทฯ สนับสนุนให้มีเวทีแสดงความสามารถและมีส่วนร่วมในการคิดค้นปรับปรุงงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น มีมิตรภาพระหว่างฝ่ายดีขึ้น

4. องค์กรเภสัชกรรม

สุชาดา ศุภจัตุรัส (2545 อ้างถึงใน องค์การเภสัชกรรม, 2545, หน้า 51-56) ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์วัคซีนจากไวรัส รองประธานคณะ กรรมการส่งเสริมและประสานงานทีคิวเอ็ม องค์การเภสัชกรรม ให้สัมภาษณ์ถึงการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพโดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ โดยใช้การจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่ง โดยจัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูงเพื่อระดมสมองหาปัญหาเพื่อเลือกหัวข้อปัญหาหรือเข็มมุ่งประจำปีขององค์กร กระจายเข็มมุ่งประจำปีขององค์กรไปเป็นเข็มมุ่งย่อยของแผนก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานทีคิวเอ็ม และจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและประสานงานทีคิวเอ็ม ประสานงานด้านการกระจายนโยบายประจำปี ส่งเสริมและตรวจวินิจฉัยบอร์ดเข็มมุ่งโดยใช้ QC Story จัดให้มีการติดตามผลการตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูงและรายงานผลการตรวจ นอกจากการจัดการนโยบายแล้ว องค์กรฯ ยังได้ใช้การจัดการข้ามสายงานปรับปรุงคุณภาพงานหรือความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจในเชิงรุกโดยใช้บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality) ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators) ตารางกระจายวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators Deployment Matrix) และผังกระบวนการธุรกิจ

ที่มีคุณภาพ (Quality Business Process) เป็นเครื่องมือในการทบทวนความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย ส่วนการจัดการงานประจำวันที่เป็นหน้าที่งานของแต่ละฝ่ายนั้น องค์กรได้ใช้ผังกระบวนการธุรกิจที่มีคุณภาพ (Quality Work Assignment) กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ใช้กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure) และแบบฟอร์มทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Workong Form) ในการถ่ายทอดข้อมูลที่ใช้ในการทำงานจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่ขั้นตอนปฏิบัติงานต่อไป ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น องค์กร ฯ มุ่งเน้นในเรื่องการจัดการความรู้ บ้านแห่งคุณภาพ ความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในงาน วัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยและรักษาสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ส่วนการตลาด องค์กรฯ มุ่งเน้นในเรื่องความต้องการของลูกค้าและตลาด การบริการก่อนและหลังการขายที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

5. บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด

สุพจน์ สุพรรณพิมลกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด ให้สัมภาษณ์ถึงการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นการจัดการระบบงานคุณภาพ โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ บริษัท ฯ ได้นำการจัดการนโยบายหรือการจัดการเข็มมุ่งมาใช้ มีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ประกอบด้วย 7 QC Tools, 7 QM Tools, QFD, SPC, SQC, SOP, ISO90002, ISO14000, JSA, ECRS, 5G, 5 WHY, 5W2H, 4M1E, TPM และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark) มาใช้กำหนดนโยบายประจำปี มีการกระจายนโยบายไปสู่หน่วยปฏิบัติ มีการจัดทำบอร์ดเข็มมุ่งประจำปี และมีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการจัดการข้ามสายงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานในลักษณะกลุ่มปฏิบัติการขนาดเล็ก (Small Group Activities) ทบทวนความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย โดยการมุ่งเน้นกระบวนการ และกระบวนการต่อไปคือลูกค้า จัดการด้วยข้อมูลจริง ใช้วิธีการทางสถิติ, PDCA ในการปรับปรุง สร้างมาตรฐาน และการระวังป้องกัน มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงและการตรวจสอบการจัดการ (Management Review)

การจัดการงานประจำวัน บริษัทฯ มีกระบวนการจัดการทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ Voice of Customer เป็นขั้นตอนที่ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ขั้นตอนที่สองจะเป็นการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาใส่บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality) เพื่อเปรียบเทียบระหว่างบริษัทฯ กับคู่แข่ง และกำหนดตัวชี้วัด (Key Quality Indicator) ในแต่ละเรื่อง ขั้นตอนที่สาม (Quality Deployment Matrix) เป็นการนำข้อมูลจากบ้านแห่งคุณภาพมาวิเคราะห์หาสาเหตุและมาตรการแก้ไข โดยให้สัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นและ

ตัวชี้วัด ขั้นตอนที่สี่เป็นการออกแบบกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Quality Business Process) นอกจากออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่และปรับปรุงคุณภาพงานตามแบบ QC Story แล้ว บริษัทฯยังมีปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

การจัดการการตลาด บริษัทฯ มุ่งเน้นการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาดผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามข้อกำหนด ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และแข่งขันกับคนอื่นได้ภายใต้จริยธรรมทางธุรกิจ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯ ได้ใช้ Guiding Principle ประกอบด้วย พันธกิจของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) การประเมินความยุติธรรม (Fair Evaluation & Gain Shairing) การว่าจ้างที่ยาวนาน (Life Time Employment) ความใกล้ชิดระหว่างผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเคารพในทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ความปลอดภัย (Safety) และสภาพการจ้าง (บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด, 2546, หน้า 10-14)

6. บริษัทนันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด

นฤมล รัชต์บริรักษ์ (2547 อ้างถึงใน บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด, 2545, หน้า 12-18) บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ให้สัมภาษณ์ถึง การดำเนินงานของบริษัทฯ ที่มุ่งเน้นการจัดการระบบงานคุณภาพ โดยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เข้ามาใช้ โดยใช้การจัดการนโยบายแบบผสมผสานโดยเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพของระดับองค์กรก่อน และใช้แนวทางจากล่างขึ้นบนด้วยกลุ่มปฏิบัติงานขนาดเล็ก (Small Group Activities) บริษัทได้ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย โดยอาศัยการจัดการข้ามสายงาน โดยแต่งตั้งเป็น Cross-functional Team เน้นการทำงานข้ามสายงานเพื่อลดภาระที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทุก ๆ กิจกรรม ให้พนักงานมีโอกาสสัมผัสกับหน่วยอื่น มีการถ่ายทอดความรู้และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ส่วนการจัดการงานประจำวันนั้น บริษัทฯจัดทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันอบรม สัมมนา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิด ทำให้มีการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่โดยใช้ TPM ปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story มีการตั้งค่าดัชนีชี้วัดของหน่วยงานที่ชัดเจน ปรับปรุงการทำงานด้วยไคเซ็น และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส. ในด้านความรู้นั้นบริษัทฯจัดการองค์ความรู้โดยบันทึกเก็บรวบรวมตัวเลขด้วยข้อมูลที่เชื่อถือได้ ใช้ตัวเลขจริงทางสถิติ เพื่อวินิจฉัย ลดการใช้ความรู้สึกในการแก้ปัญหา สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ถ่ายทอดกันและกันด้วยระบบสารสนเทศที่ทันสมัย ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาความรู้

และมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น บริษัทฯสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่พนักงานด้วยการประเมินผลสัมฤทธิ์จากกระบวนการทำงานอย่างจริงจัง ลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและหน่วยงาน มีการประสานงานและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อใช้ในการวิจัยได้ดังนี้ ตัวแปรตาม ประกอบด้วย การจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด ส่วนตัวแปรอิสระได้ตัวแปรคุณภาพของการจัดการ 10 ด้าน ประกอบด้วย การนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากองค์การต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ตั้งแต่เริ่มมีการประกาศรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ.2547 รวมทั้งสิ้น 13 องค์การ โดยมีพนักงานทั้งสิ้น 32,846 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2548) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์การที่ได้รับรางวัล Thailand Quality Award และ Thailand Quality Class

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	รางวัลคุณภาพ	
		ปี พ.ศ. ที่ได้รับรางวัล TQA	ปี พ.ศ. ที่ได้รับรางวัล TQC
1. บริษัท ไทยโอเลฟิน จำกัด (มหาชน)	493		2547
2. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)	26,833		2547
3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	196		2545, 2547
4. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด	1,343		2547
5. บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	1,329		2547
6. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บ. ปตท.จำกัด (มหาชน)	250		2547
7. บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	650	2546	2545
8. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	281		2546, 2545
9. บริษัท สยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด	211		2546
10. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	84		2546, 2545
11. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	192		2546, 2545
12. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด	520		2546, 2545
13. บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด	464	2545	

ในการศึกษาครั้งนี้ สุ่มตัวอย่างจากองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศ (Best Practices) ในประเทศไทย โดยการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. นำรายชื่อขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศรวมทั้งหมด 13 องค์การ ที่ได้กำหนดไว้มาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเครือปูนซีเมนต์ไทยและกลุ่มที่มิใช่เครือซีเมนต์ไทย ทั้งนี้เนื่องจากเครือซีเมนต์ไทยมีองค์การธุรกิจหลากหลายที่ได้รับรางวัล

2. ทำการสุ่มโดยวิธีจัดแบ่งเป็นกลุ่ม (Cluster Sampling) (Donnelly, 2004, pp. 161-162) โดยสุ่มจากกลุ่มเครือซีเมนต์ไทย จำนวน 3 องค์การจาก 5 องค์การ และองค์การที่มิใช่เครือปูนซีเมนต์ไทย จำนวน 6 องค์การจาก 8 องค์การ รวม 9 องค์การ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,821 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2548)

3. สุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดการกำหนดขนาดตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 125) และกำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 2 % จากสมการได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,325 คน

สมการ $$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e = ความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงร้อยละ 0.02

4. คำนวณกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม (Proportion Stratified Random Sampling) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,325 คน สามารถแบ่งตามสัดส่วนของแต่ละองค์การ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

องค์การ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. บริษัท ไทยโอเลฟิน จำกัด (มหาชน)	493	232
2. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	196	92
3. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	250	117
4. บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	650	305
5. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	281	132
6. บริษัท สยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด	211	99
7. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	84	40
8. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	192	90
9. บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด	464	218
รวม	2,821	1,325

ผู้วิจัยสามารถจัดเก็บแบบสอบถามได้จริง 1,219 คน จาก 9 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 92.00 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,325 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยภาคสนาม คือ แบบสอบถาม โดยการตอบแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลที่มีลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-ended Question) ซึ่งแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยข้อคำถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลองค์การและส่วนบุคคลของพนักงานขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศ (Best Practices) และของพนักงาน ข้อมูลทั่วไปขององค์การ ประกอบด้วย ประเภทของกิจการ ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล ประกอบด้วย ระดับการศึกษา ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะตำแหน่งการทำงาน อายุการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และประเภทกิจการขององค์การ รวม 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการ

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการในประเด็นที่เกี่ยวกับการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยม คุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสิ้น 57 ข้อ

สำหรับมาตรวัดนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวอย่างมาตรวัดเกณฑ์ (Scaling) ตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารที่ได้มีผู้สร้างไว้แล้ว เช่น เกณฑ์ประเมินตนเองรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award 2005) เกณฑ์ประเมินตนเองรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award 2548) เกณฑ์ตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารด้วยตนเองเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารธุรกิจ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545 ข, หน้า 39-43) ซึ่งทั้ง 3 เกณฑ์ประเมินคุณภาพของการจัดการนี้ผู้วิจัยนำมาบูรณาการใหม่เพื่อประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับเป็นมาตรวัดและเกณฑ์การวัด แบ่งเป็น 6 ระดับ คือ 1) ยังไม่มีกระบวนการหรือยังไม่มีการปฏิบัติไม่มีการ (Non Operate) 2) เริ่มจัดทำกระบวนการหรือเริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน (Approach) 3) กระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ (Deployment and Continue) 4) กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (Development) 5) กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ (Learning and Integrating) และ 6)กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ (Best Practical Model) เพื่อให้มาตรวัดมีความต่อเนื่องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ลักษณะคำถามเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) คือ คำถามสนับสนุน โดยแบบสอบถามส่วนนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนแบบลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดน้ำหนักคะแนน (Scoring) ของตัวเลือกสำหรับแบบสอบถามที่เป็นเชิงบวก ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
0	ยังไม่มีกระบวนการหรือยังไม่มีการปฏิบัติ
1	เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน
2	มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ
3	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
4	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ
5	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 2

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถาม และพิจารณาว่า ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 ช่อง เท่านั้นในแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ระดับคะแนนและมาตรวัด

0 = ยังไม่มีระบบหรือยังไม่มีการปฏิบัติ

1 = เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มปฏิบัติเป็นบางส่วน

2 = มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ

3 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง

5 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

คำถาม ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?

1. ปัจจัยด้านการนำองค์กร (หมายเหตุ ผู้นำหมายถึงผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO) และคณะกรรมการบริษัทฯ)

ประเด็นพิจารณา	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
1.1 ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.2 ผู้นำผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.3 ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพ

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ โดยมาตรวัดเช่นเดียวกับแบบสอบถามส่วนที่ 2 ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
0	ยังไม่มีระบบหรือยังไม่มีการปฏิบัติ
1	เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน
2	มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ

3 กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4 กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

5 กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 3

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถาม และพิจารณาว่า ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด แล้วทำเครื่องหมาย ✕ หรือ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 ช่องเท่านั้นในแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ระดับคะแนนและมาตรวัด

0 = ยังไม่มีกระบวนการหรือยังไม่มีการปฏิบัติ

1 = เริ่มจัดทำกระบวนการหรือเริ่มปฏิบัติเป็นบางส่วน

2 = มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ

3 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง

5 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

คำถาม ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?

1. ปัจจัยด้านการจัดการนโยบาย

ประเด็นเพื่อพิจารณา	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
1.1 องค์กรมีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (QC Tools) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.2 องค์กรมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.3 องค์กรมีการกระจายนโยบายหรือเป้าหมายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่างที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....	.....

การหาคุณภาพเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม เป็นการทดสอบกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศ (Best Practices) โดยผู้วิจัยเลือก บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ถูกเลือกในการวิจัยครั้งนี้ แต่เป็นบริษัทที่มีการดำเนินงานมุ่งเน้นคุณภาพการจัดการ (Best Practices) มีประชากรพนักงานรวมทั้งสิ้น 277 คน ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างประชากรประมาณการโดยใช้แนวคิดการกำหนดขนาดตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 125) และกำหนดความคลาดเคลื่อนไว้ 5 % เนื่องจากผู้วิจัยต้องการกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งที่เพียงพอสำหรับการทดสอบความเชื่อถือได้ โดยใช้สมการ $n = \frac{N}{1+Ne^2}$ ได้ตัวอย่างประชากรจำนวนทั้งสิ้น 164 คน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดสอบเครื่องมือ

องค์การ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ จำกัด	277	164

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยหาคุณภาพของเครื่องมือวัดทั้งฉบับ โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่จะใช้วัดคุณภาพของการจัดการ และการจัดการเชิงคุณภาพของการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทยขึ้น และได้นำไปทดสอบแบบสอบถามว่าสามารถวัดได้ตรงตามที่ต้องการและมีความแม่นตรงของแบบสอบถาม (Validity) โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย ศ.ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ์, รศ.ดร.อิสระ สุวรรณบล, รศ.ดร.พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, รศ.ดร.วัลลภ ลำพาย และอาจารย์ ดร.โกวิท กระจ่าง ทำการตรวจความแม่นตรงและปรับแก้ไขตามคำแนะนำจนได้เค้าโครงการวิจัยที่สมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้กับพนักงานของบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส์ จำกัด รวม 164 คน

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสถิติสมองกลอิเลคทรอนิคส์ได้ค่า โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งชุด (Item total Correlation) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิอัลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1970) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของเครื่องมือวัด โดยเลือกข้อที่มี

ความสัมพันธ์สูงไว้ใช้เป็นเครื่องมือ โดยพบว่าค่าความเชื่อมั่นรายข้ออยู่ในระหว่าง 0.58-0.82 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก ดังตารางที่ 5 ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าพอเพียงสำหรับใช้เป็นมาตรฐานของมาตรวัด (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2526, หน้า 46)

3. การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยหาค่าความของแบบสอบถามทั้งชุด โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของของ ครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ (α Coefficient = 0.9899)

ตารางที่ 5 แสดงค่าความเชื่อมั่นรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตอนที่	กลุ่มคำถาม	ค่าความเชื่อมั่นรายข้อ							
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	การนำองค์การ	0.59	0.68	0.59	0.69	0.65	0.63	....	....
	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0.70	0.70	0.74	0.76	0.64	0.59	....	....
	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	0.67	0.67	0.73	0.75	0.73	....	....	....
	การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ	0.79	0.74	0.74	0.73	0.75	0.75	....	....
	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์	0.77	0.75	0.69	0.63	0.67	0.75	0.77	0.68
	การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ	0.76	0.77	0.69	**0.58**	0.74	0.71	....	....
	การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ	0.75	0.77	0.78	....	....	....	....	....
	การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	0.79	0.75	0.76	0.66	0.63	0.78	....	....
	การประกันคุณภาพ	0.77	0.74	0.76	0.73	0.72	....	....	....
	การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ	**0.82**	0.70	0.83	0.80	0.82	0.79	....	....
3	การจัดการนโยบาย	0.69	0.74	0.78	0.75	0.78	0.74	....	....
	การจัดการข้ามสายงาน	0.81	0.77	0.76	0.76	0.76	0.73	....	....
	การจัดการงานประจำวัน	0.75	0.78	0.78	0.76	....	....	....	....
	การจัดการความรู้องค์การ	0.80	0.80	0.75	0.71	0.78	....	....	....
	การจัดการการตลาด	0.78	0.80	0.77	0.72	0.75	....	....	....
	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด	0.99							

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการประสานงานกับผู้ที่อยู่ในส่วนงานบริหารคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม ในส่วนของความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไว้ล่วงหน้า โดยจัดทำบทสรุปเค้าโครงการวิจัย (Summary Research Proposal) พร้อมแบบสอบถามให้แต่ละองค์การพิจารณาก่อน เมื่อได้รับความยินยอมแล้ว ผู้วิจัยได้ขอให้วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในการตอบแบบสอบถาม พร้อมกับประสานงานเพื่อชี้แจงรายละเอียดและข้อซักถามต่าง ๆ ในการตอบแบบสอบ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้จัดการคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมทั้ง 9 องค์การเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลให้โดยเริ่มจากวันที่ 15 กุมภาพันธ์-30 เมษายน 2549

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ได้ทำการลงรหัสข้อมูลแล้วนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสถิติสมองกลอิเลคทรอนิคส์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการและการจัดการเชิงคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง 1,219 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระด้านคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ตัวแปร กับตัวแปรตามการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ตัวแปร ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ สามารถแยกอธิบายลักษณะการใช้สถิติต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

การบรรยายลักษณะคุณภาพของการจัดการและการจัดการเชิงคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) คะแนนสูงสุด (Maximum) คะแนนต่ำสุด (Minimum) และอันดับ (Rank)

การวิเคราะห์คุณภาพของการจัดการและการจัดการเชิงคุณภาพในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 6 ระดับ (Scale) โดยมีค่าคะแนน (Scoring) (Donnelly Jr., 2004, pp. 44-47) และมีความหมายดังนี้

คะแนน	ความหมาย
0.00-0.83	ยังไม่มีระบบหรือยังไม่มีการปฏิบัติ
0.84-1.67	เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มมีการปฏิบัติเป็นบางส่วน
1.68-2.49	มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ
2.50-3.32	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
3.33-4.15	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ
4.16-5.00	กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการซึ่งประกอบด้วยตัวแปรด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับการจัดการเชิงคุณภาพในตัวแปรด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การและการจัดการการตลาด นั้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation) เนื่องจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ช่วยให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวทำนาย (Predictor Variables) ซึ่งก็คือตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับตัวแปรตามหรือตัวเกณฑ์ (Criterion Variables) ซึ่งก็คือการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้าน ได้ชัดเจนและแม่นยำขึ้น เอื้อให้เกิดความเที่ยงตรงทั้งภายใน (Internal Validity) และภายนอก (External Validity) เพราะสามารถศึกษากลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไปได้พร้อม ๆ กัน สอดคล้องกับสภาพธรรมชาติของปรากฏการณ์ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว (บุญชม ศรีสะอาด, 2538, หน้า 46) ซึ่งมีความถูกต้องเพราะเกี่ยวข้องกับความเป็นจริงมากกว่า (Thompson, 1984, p. 63)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้าน ผู้วิจัยใช้สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ด้วยการเขียน Syntax ในโปรแกรมสถิติสมองกลอิเลคทรอนิคส์ด้วยโครงสร้างคำสั่ง

```
MANOVA Set of Dependent Variables with Set of Independent Variables
/DISCRIM ALL ALPHA(1)
/PRINT SIG(EIG DIM).
```

กำหนดให้

sumiv1	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการนำองค์การ
ldship	แทน	กลุ่มตัวแปรการนำองค์การ
ldship1	แทน	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ
ldship2	แทน	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ
ldship3	แทน	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น
ldship4	แทน	เข้าใจศักยภาพขององค์การ
ldship5	แทน	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม
ldship6	แทน	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน
sumiv2	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการวางแผนเชิงกลยุทธ์
stra	แทน	กลุ่มตัวแปรการวางแผนเชิงกลยุทธ์
stra1	แทน	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจ
stra2	แทน	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย
stra3	แทน	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือปฏิบัติได้
stra4	แทน	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
stra5	แทน	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี
stra6	แทน	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผน
sumiv3	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
cusmar	แทน	กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
cusmar1	แทน	แสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
cusmar2	แทน	มุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า
cusmar3	แทน	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
cusmar4	แทน	สร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ
cusmar5	แทน	ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
sumiv4	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ
evaorg	แทน	กลุ่มตัวแปรการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ
evaorg1	แทน	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา
evaorg2	แทน	บูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน
evaorg3	แทน	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล
evaorg4	แทน	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน
evaorg5	แทน	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถขององค์การ

evaorg6 แทน นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่

sumiv5 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

hrmimp แทน กลุ่มตัวแปรการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

hrmimp1 แทน จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ

hrmimp2 แทน พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน

hrmimp3 แทน จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน

hrmimp4 แทน ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

hrmimp5 แทน สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

hrmimp6 แทน สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน

hrmimp7 แทน สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน

hrmimp8 แทน จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม

sumiv6 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ

busmng แทน กลุ่มตัวแปรการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ

busmng1 แทน มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ

busmng2 แทน ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ

busmng3 แทน วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย

busmng4 แทน วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่

busmng5 แทน จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล

busmng6 แทน รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO14000

sumiv7 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

quaval แทน กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

quaval1 แทน ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ

quaval2 แทน ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA

quaval3 แทน เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม

sumiv8 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

tqmapp แทน กลุ่มตัวแปรการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

tqmapp1 แทน โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ

tqmapp2 แทน การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน

tqmapp3	แทน	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ
tqmapp4	แทน	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO9000&14000
tqmapp5	แทน	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ JIT,TPM
tqmapp6	แทน	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า
sumiv9	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการประกันคุณภาพ
insqua	แทน	กลุ่มตัวแปรการประกันคุณภาพ
insqua1	แทน	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ
insqua2	แทน	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ
insqua3	แทน	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ
insqua4	แทน	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น
insqua5	แทน	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า
sumiv10	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ
promng	แทน	กลุ่มตัวแปรการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ
promng1	แทน	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
promng2	แทน	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ
promng3	แทน	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า
promng4	แทน	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้ชัดเจน
promng5	แทน	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน
sumdv1	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย
hosmng	แทน	กลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย
hosmng1	แทน	การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล
hosmng2	แทน	การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี
hosmng3	แทน	การกระจายนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติ
hosmng4	แทน	การติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี
hosmng5	แทน	ปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติ
hosmng6	แทน	การตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง
sumdv2	แทน	ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน
cromng	แทน	กลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน
cromng1	แทน	กำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการที่จะปรับปรุง
cromng2	แทน	ตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานค้นหาวิธีบรรลุนโยบาย

cromng3 แทน ทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

cromng4 แทน ศึกษาหาความรู้ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ

cromng5 แทน ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

cromng6 แทน ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด

sumdv3 แทน ผลรวมตัวแปรการจัดการงานประจำวัน

daimng แทน กลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน

daimng1 แทน ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน

daimng2 แทน ปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story

daimng3 แทน ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen

daimng4 แทน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

sumdv4 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ

kromng แทน กลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ

kromng1 แทน แสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

kromng2 แทน แสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ

kromng3 แทน แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต

kromng4 แทน แสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น

kromng5 แทน ถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

sumdv5 แทน ผลรวมกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด

marmng แทน กลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด

marmng1 แทน เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด

marmng2 แทน สร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า

marmng3 แทน สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า

marmng4 แทน สร้างสัมพันธภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม

marmng5 แทน ประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคการวิเคราะห์นี้จะทำให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ซึ่งเป็นค่าที่ชี้ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เป็นไปได้สูงสุด ระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์กับกลุ่มของตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ ทำให้ทราบอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล อิทธิพลดังกล่าวจะพิจารณาจากสัมประสิทธิคาโนนิคอลหรือน้ำหนักการถดถอย (Regression Weights) หรือน้ำหนักที่แสดงถึงความสำคัญของตัวแปรนั้นที่มี

ส่วนช่วยให้ได้สหสัมพันธ์สูงสุด (Eigenvectors) ดังกล่าว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล และข้อมูลที่เป็นแสดงถึงความสำคัญของตัวแปรต่าง ๆ จะมีจำนวนเท่ากับจำนวนตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตามที่มีจำนวนน้อยกว่า (บุญชม ศรีสะอาด, 2538, หน้า 47)

ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลและข้อมูลที่เป็นแสดงถึงความสำคัญของตัวแปรต่าง ๆ แต่ละชุดนั้น ชุดแรกจะเป็นชุดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลสูงสุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเกิดจากการรวมกันเชิงเส้นตรง (linear Combination) ของตัวแปรต่าง ๆ ตามค่าน้ำหนักการถดถอยซึ่งเป็นน้ำหนักแสดงความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นในชุดแรก ในชุดที่สองจะให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่ไม่สัมพันธ์กันกับชุดแรก และจะเป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่เป็นไปได้สูงสุด เมื่อหักความแปรปรวนจากชุดแรกออกไปแล้ว ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลค่านี้เกิดจากการรวมตัวกันเชิงเส้นตรงของตัวแปรต่าง ๆ ตามค่าน้ำหนักการถดถอยในชุดที่สอง การวิเคราะห์จะดำเนินการในลักษณะเช่นนี้จนกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่เหลือไม่มีนัยสำคัญ หรือจนกว่าจะครบจำนวนตัวแปรในกลุ่มที่มีจำนวนน้อยกว่า (บุญชม ศรีสะอาด, 2538, หน้า 47)

และในการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหลายในด้านตัวแปรอิสระทั้งหมดในคุณภาพของการจัดการ กับตัวแปรตามทั้งหมดในด้านการจัดการเชิงคุณภาพ ได้ใช้ค่าความสัมพันธ์ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ของ เดนนิสและคณะ (Dennis et al., 1979, p. 85) ได้ให้ระดับของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไว้ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.00-0.30 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำมาก
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.31-0.50 มีความ สัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.51-0.70 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.71-0.90 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.91 ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย มุ่งศึกษา 3 ประการ คือ 1) ศึกษาคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ 2) ศึกษาการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการ

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านคุณภาพของการจัดการขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม
2. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดการเชิงคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการเชิงคุณภาพในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการนโยบาย
2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการข้ามสายงาน
3. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการงานประจำวัน
4. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการความรู้องค์การ
5. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการการตลาด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม

ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย เป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย การศึกษา ลักษณะงานที่รับผิดชอบโดยตรง ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน อายุการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และประเภทกิจการขององค์การ

ตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของพนักงานองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล		จำนวน (n = 1219 คน)	ร้อยละ
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	140	11.485
	ปริญญาตรี	729	59.803
	สูงกว่าปริญญาตรี	350	28.712
ลักษณะงานที่รับผิดชอบโดยตรง	ด้านอำนวยการ/บริหาร	386	31.665
	ด้านปฏิบัติการ	753	61.772
	ด้านธุรกิจ	80	6.563
ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน	ผู้บริหารระดับสูง	52	4.266
	ผู้บริหารระดับกลาง	608	49.877
	ผู้ปฏิบัติงาน	559	45.857
อายุการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน	ตั้งแต่ 1-5 ปี	674	55.291
	5 ปีขึ้นไป-10 ปี	274	22.477
	10 ปีขึ้นไป-15 ปี	193	15.833
	15 ปีขึ้นไป-20 ปี	34	2.789
	20 ปีขึ้นไป	44	3.610
ประเภทของกิจการ	ภาคการผลิต	905	74.241
	ภาคบริการ	104	8.532
	ภาคการผลิตและบริการ	190	15.586
	อื่น ๆ	20	1.641
รวมกลุ่มตัวอย่าง		1,219	.....

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณากลุ่มตัวอย่างซึ่งเก็บรวมรวมจากพนักงานที่ทำงานในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award และ Thailand Quality Class ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2547 ที่มีลักษณะเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย จำนวน 9 องค์การรวมทั้งหมด 1,219 คน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 59.803 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 11.485 และสูงกว่าระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 28.712 ส่วนลักษณะงานที่รับผิดชอบโดยตรง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในด้านปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 61.772 ด้านอำนวยการหรือด้านบริหารคิดเป็นร้อยละ 31.665 และด้านธุรกิจคิดเป็นร้อยละ 6.563 สำหรับตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลางคิดเป็นร้อยละ 49.877 เป็นผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 45.857 และเป็นผู้บริหารระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 4.266 อายุการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมีอายุการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปถึง 5 ปี คิดแป็นร้อยละ 55.291 ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปถึง 10 ปี คิดแป็นร้อยละ 22.477 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปถึง 15 ปี คิดแป็นร้อยละ 15.833 ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปถึง 20 ปี คิดแป็นร้อยละ 2.789 และ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.610 และประเภทของกิจการส่วนใหญ่เป็นภาคการผลิตคิดเป็นร้อยละ 74.241 ภาคการผลิตและบริการคิดเป็นร้อยละ 15.586 ภาคบริการคิดเป็นร้อยละ 8.532 และภาคอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 1.641 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐานของตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ตัว และตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ตัว สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพของการจัดการขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนสูงสุด คะแนนต่ำสุด และอันดับของคุณภาพของการจัดการ จำแนกตามคุณภาพของการจัดการแต่ละด้าน

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
ด้านการนำองค์การ					
1.1 ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ	3.96	0.928	5.000	1.000	1
1.2 ผู้นำผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ	3.89	0.943	5.000	1.000	4
1.3 ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น	3.78	0.986	5.000	0.000	6
1.4 ผู้นำเข้าใจศักยภาพขององค์การ	3.95	0.943	5.000	1.000	2
1.5 ผู้นำดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม	3.91	0.959	5.000	0.000	3
1.6 ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน	3.88	1.022	5.000	0.000	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	0.970	.....	.....	.....
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.1 แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา	3.77	0.926	5.000	0.000	1
2.2 แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย	3.67	0.933	5.000	0.000	3
2.3 แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือนำไปปฏิบัติได้	3.66	0.950	5.000	0.000	4
2.4 แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น	3.68	0.898	5.000	0.000	2
2.5 แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขันไว้ชัดเจน	3.58	0.977	5.000	0.000	5
2.6 มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์	3.52	1.072	5.000	0.000	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.65	0.960	.....	.....	.....
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด					
3.1 องค์การมีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.70	0.911	5.000	0.000	4
3.2 วัตถุประสงค์การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์การเชื่อมโยงกับความต้องการหรือของความคาดหวังลูกค้า	3.80	0.946	5.000	0.000	3
3.3 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.92	0.868	5.000	0.000	1
3.4 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier)	3.68	0.918	5.000	0.000	5
3.5 องค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	3.89	0.947	5.000	0.000	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.920	.....	.....	.....

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ					
4.1 องค์การเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.54	0.894	5.000	0.000	3
4.2 องค์การมีการบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน	3.53	0.939	5.000	1.000	5
4.3 องค์การคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล	3.52	0.906	5.000	0.000	6
4.4 องค์การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน	3.62	0.949	5.000	0.000	1
4.5 องค์การมีการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ	3.61	0.939	5.000	1.000	2
4.6 องค์การนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่	3.54	0.964	5.000	0.000	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.56	0.940	.....	.....	.....
การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์					
5.1 องค์การจัดระบบการดำเนินงานของพนักงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน	3.48	0.960	5.000	1.000	4
5.2 องค์การให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการประเมินผลงานของพนักงาน	3.54	0.925	5.000	1.000	3
5.3 องค์การจ้างงาน พิจารณาความก้าวหน้าของพนักงานและสืบทอดตำแหน่งงาน	3.31	1.037	5.000	0.000	8
5.4 องค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	3.72	0.983	5.000	1.000	2
5.5 องค์การมีการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน	3.37	1.020	5.000	0.000	7
5.6 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน	3.47	0.968	5.000	0.000	6
5.7 องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน	3.48	0.997	5.000	0.000	4
5.8 องค์การจัดการเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.82	0.973	5.000	1.000	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.990	.....	.....	.....
การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ					
6.1 องค์การมีการจัดการข้ามสายงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.24	1.001	5.000	0.000	6
6.2 องค์การมีระบบการจัดการคุณภาพในด้านการจัดส่งสินค้าและบริการ	3.61	0.924	5.000	1.000	5
6.3 องค์การมีการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย	3.63	0.977	5.000	0.000	4
6.4 องค์การมีการวางแผนด้านการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่และสามารถดำเนินการได้แม้ในภาวะฉุกเฉิน	3.69	0.956	5.000	1.000	2
6.5 องค์การมีการจัดซื้อ การทำสัญญา และกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากล	3.68	0.926	5.000	1.000	3
6.6 องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000	4.08	0.884	5.000	1.000	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.66	0.950	.....	.....	.....

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ					
7.1 องค์การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า	3.78	0.873	5.000	0.000	2
7.2 องค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action : PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.968	5.000	0.000	1
7.3 องค์การเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ	3.77	0.929	5.000	0.000	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.930	.....	.....	.....
การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ					
8.1 องค์การมีโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงานขององค์การ	3.68	0.869	5.000	1.000	5
8.2 องค์การมีการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	3.66	0.962	5.000	0.000	6
8.3 องค์การมีการจัดการนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ	3.76	0.893	5.000	1.000	3
8.4 องค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000	4.09	0.890	5.000	1.000	1
8.5 องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM)	3.74	1.026	5.000	0.000	4
8.6 องค์การมีการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด	3.82	0.937	5.000	1.000	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.930	.....	.....	.....
การประกันคุณภาพ					
9.1 องค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า	3.83	0.882	5.000	0.000	1
9.2 องค์การมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ	3.55	1.067	5.000	0.000	4
9.3 องค์การมีการควบคุมกระบวนการ ด้วยการวิเคราะห์หรือพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.922	5.000	0.000	3
9.4 องค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ	3.72	0.938	5.000	0.000	2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
9.5 องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย	3.53	1.006	5.000	0.000	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.66	0.970	.....	.....	.....
การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ					
10.1 องค์การมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจอย่างเป็นระบบ	3.58	0.886	5.000	1.000	5
10.2 องค์การมีกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ	3.73	0.921	5.000	1.000	1
10.3 องค์การมีกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า	3.63	0.900	5.000	1.000	4
10.4 องค์การมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.64	0.939	5.000	0.000	3
10.5 องค์การมีการส่งเสริมให้กระบวนการทำงานอย่างสอดคล้องกันหรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ	3.56	0.890	5.000	1.000	6
10.6 องค์การวางโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.68	0.914	5.000	1.000	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.64	0.910	.....	.....	.....

จากตารางที่ 7 สามารถแยกพิจารณา ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

ด้านการนำองค์การ พบว่าตัวแปรย่อยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเท่ากับ 3.96 รองลงมาคือผู้นำเข้าใจศักยภาพขององค์การมีค่าเท่ากับ 3.95 และผู้นำดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมมีค่าเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการนำองค์การเท่ากับ 3.90 แสดงว่าการการนำองค์การของผู้นำมีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรย่อยแผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือ แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นมีค่าเท่ากับ 3.68 แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทายมีค่าเท่ากับ 3.67 และแผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือนำไปปฏิบัติได้มีค่าเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เท่ากับ 3.65 แสดงว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การมีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พบว่า ตัวแปรย่อยองค์การมีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือองค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าเท่ากับ 3.89 และวัตถุประสงค์การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์การเชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้ามีค่าเท่ากับ 3.80 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเท่ากับ 3.80 แสดงว่าการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดขององค์การมีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือองค์การมีการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การมีค่าเท่ากับ 3.61 มีค่าเฉลี่ยของการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การเท่ากับ 3.56 แสดงว่าการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การมีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การจัดการเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.82 รองลงมาคือองค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานมีค่าเท่ากับ 3.72 และองค์การให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการประเมินผลงานของพนักงานมีค่าเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 3.53 แสดงว่าการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.08 รองลงมาคือองค์การมีการวางแผนด้านการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่และสามารถดำเนินการได้แม้ในภาวะฉุกเฉินมีค่าเท่ากับ 3.69 และองค์กรมีการจัดซื้อ การทำสัญญา และกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากลมีค่าเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจเท่ากับ 3.66 แสดงว่าการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action: PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือองค์การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าเท่ากับ 3.78 มีค่าเฉลี่ยการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพเท่ากับ 3.79 แสดงว่าการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการ

อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือองค์การมีการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีค่าเท่ากับ 3.82 มีค่าเฉลี่ยการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การเท่ากับ 3.80 แสดงว่าการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการประกันคุณภาพ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.83 รองลงมาคือองค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพมีค่าเท่ากับ 3.72 มีค่าเฉลี่ยการประกันคุณภาพเท่ากับ 3.66 แสดงว่าการประกันคุณภาพขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 รองลงมาคือองค์การวางโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีค่าเท่ากับ 3.68 และองค์การมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนมีค่าเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบเท่ากับ 3.64 แสดงว่าการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จะเห็นได้ว่า องค์การได้ศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เมื่อจัดลำดับความสำคัญจะพบว่าองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีคุณภาพการนำองค์การสูงที่สุดเฉลี่ย 3.90 โดยมีคุณภาพการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีคุณภาพสูงเท่ากันเฉลี่ย 3.80 และคุณภาพการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพเฉลี่ย 3.79 รองลงมาตามลำดับ ในขณะที่มีคุณภาพการจัดการองค์ประกอบทางธุรกิจและการประกันคุณภาพเท่ากันเฉลี่ย 3.66 การวางแผนเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย 3.65 และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบเฉลี่ย 3.64 ใกล้เคียงกัน ส่วนคุณภาพด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการ

ขององค์การเฉลี่ย 3.56 และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เฉลี่ย 3.53 มีค่าน้อยที่สุด คุณภาพทั้งหลายเหล่านี้เกิดจากกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเชิงคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนสูงสุด คะแนนต่ำสุด และอันดับของการจัดการเชิงคุณภาพ จำแนกตามคุณภาพของการจัดการแต่ละด้าน

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
การจัดการนโยบาย					
1.1 องค์การมีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (QC Tools) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหา	3.67	0.932	5.000	0.000	4
1.2 องค์การมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี	4.11	0.883	5.000	1.000	1
1.3 องค์การมีการกระจายนโยบายหรือเป้าหมายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่างที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ	3.88	0.878	5.000	1.000	2
1.4 องค์การมีการติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี	3.83	1.007	5.000	0.000	3
1.5 องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง	3.65	0.935	5.000	1.000	5
1.6 องค์การมีการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง	3.64	1.000	5.000	0.000	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.940	.....	.....	.....
การจัดการข้ามสายงาน					
2.1 องค์การมีการกำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง	3.51	0.932	5.000	1.000	5
2.2 องค์การมีการจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบการค้นหาวิธีที่จะบรรลุนโยบายหรือเป้าหมาย	3.43	1.041	5.000	0.000	6
2.3 องค์การมีการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	3.56	1.003	5.000	0.000	3
2.4 องค์การมีการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	3.55	0.920	5.000	1.000	4
2.5 องค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วม	3.59	1.000	5.000	0.000	1

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คุณภาพของการจัดการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด	อันดับ
2.6 องค์การมีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด	3.57	0.986	5.000	0.000	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.54	0.990	.....	.....	.....
3.1 องค์การมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ โดยการนำวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาทบทวนเพื่อสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่อย่างต่อเนื่อง	3.39	1.007	5.000	0.000	4
3.2 องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่รัดกุม	3.43	1.017	5.000	0.000	2
3.3 องค์การมีการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen	3.43	1.129	5.000	0.000	2
3.4 องค์การมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.	3.81	1.031	5.000	1.000	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	1.050	.....	.....	.....
การจัดการความรู้องค์การ					
4.1 องค์การมีการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.54	0.921	5.000	0.000	3
4.2 องค์การมีการแสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ	3.41	0.935	5.000	1.000	5
4.3 องค์การมีการแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต	3.66	0.925	5.000	1.000	1
4.4 องค์การมีการแสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่น	3.58	0.978	5.000	0.000	2
4.5 องค์การมีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ	3.45	0.977	5.000	0.000	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.950	.....	.....	.....
การจัดการการตลาด					
5.1 องค์การมีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด	3.63	0.951	5.000	0.000	5
5.2 องค์การมีการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า (Value Added)	3.66	0.983	5.000	0.000	3
5.3 องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า	3.83	0.907	5.000	1.000	1
5.4 องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder)	3.74	0.968	5.000	1.000	2
5.5 องค์การมีการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.980	5.000	1.000	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.960	.....	.....	.....

จากตารางที่ 8 สามารถแยกพิจารณา ในแต่ละด้านได้ดังต่อไปนี้

ด้านการจัดการนโยบาย พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือองค์การมีการกระจายนโยบายหรือเป้าหมายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่างที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติมีค่าเท่ากับ 3.88 และองค์การมีการติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปีมีค่าเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยเลขการจัดการนโยบายเท่ากับ 3.80 แสดงว่าการจัดการนโยบายขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการข้ามสายงาน พบว่าตัวแปรองค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.59 รองลงมาคือองค์การมีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิดมีค่าเท่ากับ 3.57 องค์การมีการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่งมีค่าเท่ากับ 3.56 และองค์การมีการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจมีค่าเท่ากับ 3.55 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการจัดการข้ามสายงานเท่ากับ 3.54 แสดงว่าการจัดการข้ามสายงานขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการงานประจำวัน พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือองค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนที่รัดกุมมีค่าเท่ากับ 3.43 มีค่าเฉลี่ยการจัดการงานประจำวันเท่ากับ 3.52 แสดงว่าการจัดการงานประจำวันขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการความรู้องค์การ พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีการแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.66 รองลงมาคือองค์การมีการแสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่นมีค่าเท่ากับ 3.58 และองค์การมีการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีค่าเท่ากับ 3.54 ตามลำดับ มีค่าเฉลี่ยการจัดการแสวงหาและถ่ายทอดความรู้เท่ากับ 3.53 แสดงว่าการจัดการความรู้องค์การขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

ด้านการจัดการการตลาด พบว่าตัวแปรย่อยองค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.83 รองลงมาคือ องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder) มีค่าเท่ากับ 3.74 มีค่าเฉลี่ยการจัดการการตลาดเท่ากับ 3.71 แสดงว่าการจัดการ

การตลาดขององค์การ มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียงยนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จะเห็นได้ว่า องค์การได้ศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม จะพบว่าองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีการจัดการนโยบายสูงที่สุดเฉลี่ย 3.80 โดยมีการจัดการการตลาดเฉลี่ย 3.71 รองลงมา ในขณะที่การจัดการข้ามสายงานเฉลี่ย 3.54 การจัดการความรู้องค์การเฉลี่ย 3.53 และการจัดการงานประจำวันเฉลี่ย 3.52 มีค่าใกล้เคียงกัน การจัดการเชิงคุณภาพทั้งหลายเหล่านี้มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

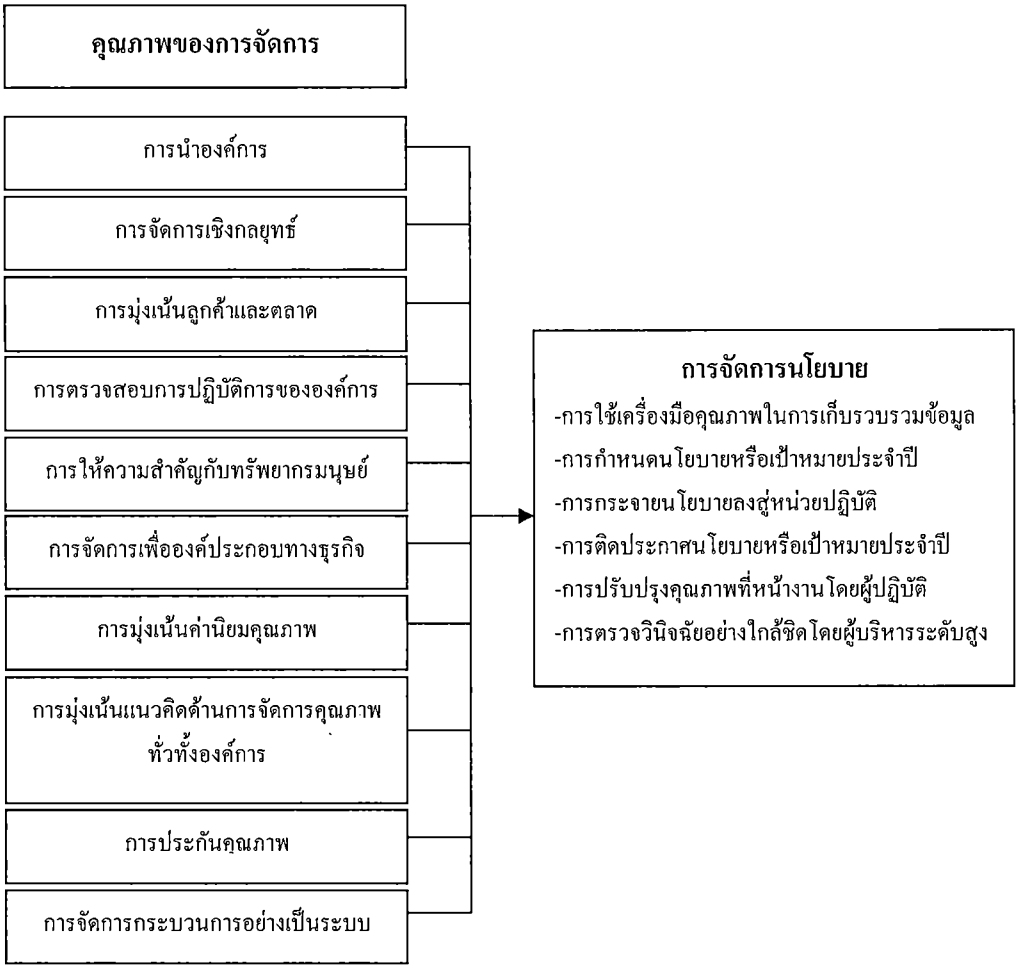
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

การบริหารธุรกิจในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการจัดการนโยบาย ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีทิศทาง ตามนโยบายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การที่วางไว้ พร้อม ๆ กับการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในทุกด้านขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มุ่งเน้นความ สำเร็จบนคุณภาพของระบบการจัดการ ตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ไม่ว่าจะเป็นด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยทุกด้านสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาสร้างหรือกำหนดเป็นนโยบาย กระจายนโยบายลงสู่การปฏิบัติ มีการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติ และติดตามความสำเร็จขององค์การอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้วยเป้าหมายดังกล่าวการจัดการนโยบายจึงน่าจะเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 1 คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้น

แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการนโยบาย ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับการจัดการนโยบาย ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
Eigenvalues		**0.832**	**0.354**	**0.337**	**0.219**	**0.175**	**0.173**
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		**0.912****	**0.595****	**0.580****	**0.468****	**0.419****	**0.416****
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรตามการจัดการนโยบาย (DV1) (Hosmng)	การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล (Hosmng1)	**0.231**	-0.677	-0.716	1.100	0.190	-0.062
	การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี (Hosmng2)	0.098	-0.430	**1.365**	0.188	-0.644	0.900
	การกระจายนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติ (Hosmng3)	0.179	-0.659	-0.075	**-1.148**	0.953	-1.231
	ติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี (Hosmng4)	0.226	0.120	-0.743	-0.360	**-1.352**	-0.405
	ปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติ (Hosmng5)	0.188	0.350	-0.495	-0.424	0.686	**1.556**
	ตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง (Hosmng6)	**0.231**	**1.247**	0.673	0.726	0.098	-0.712
ตัวแปรอิสระการนำองค์การ (IV1) (Ldship)	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Ldship1)	0.097	0.387'' (0.006)	-0.272	0.141'' (0.001)	0.049	-0.468' (0.000)
	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ (Ldship2)	-0.053	-0.125	0.147	-0.050	0.040	-0.080
	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น (Ldship3)	-0.052	-0.197	-0.254	-0.022	-0.008	-0.001' (0.000)
	เข้าใจศักยภาพขององค์การ (Ldship4)	-0.001	-0.026	-0.093	0.293	-0.394	-0.251
	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม (Ldship5)	0.077	0.034'' (0.000)	0.393'' (0.002)	-0.320	-0.111' (0.000)	0.461
	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน (Ldship6)	-0.058	0.016	0.143	0.095'' (0.002)	0.154	-0.108

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น, '' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระ	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์	0.087	-0.063'	0.066''	-0.177'	-0.327	-0.245
การวางแผน	ทางธุรกิจ (Stra1)		(0.002)	(0.002)	(0.000)		
เชิงกลยุทธ์	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่น	0.024	0.004	-0.267	-0.531'	-0.397	0.005
(IV2)	หรือท้าทาย (Stra2)				(0.000)		
(Stra)	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผน	-0.011	-0.172	0.320	0.351''	0.150	0.277
	หรือปฏิบัติได้ (Stra3)				(0.005)		
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผล	0.118''	-0.137	-0.137'	0.132	0.404''	-0.157'
	การดำเนินงาน (Stra4)	(0.000)		(0.000)		(0.009)	(0.010)
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทาง	0.032	-0.204'	0.255	0.019''	-0.612	-0.022
	เทคโนโลยี (Stra5)		(0.000)		(0.008)		
	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนด	-0.066	0.386''	-0.013'	0.225''	0.180	-0.195
	แผน (Stra6)		(0.000)	(0.001)	(0.007)		
ตัวแปรอิสระ	การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ	-0.086'	0.120	0.313	-0.071'	0.067	0.333
การมุ่งเน้น	ตลาด (Cusmar1)	(0.000)			(0.001)		
ลูกค้าและ	การมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับ	0.038	-0.145	-0.327	-0.034'	-0.452	0.279
ตลาด	ความต้องการของลูกค้า (Cusmar2)				(0.000)		
(IV3)	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.019	0.089	0.256	-0.113	0.111	0.044
(Cusmar)	(Cusmar3)						
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ	-0.004	-0.016	0.235	0.358''	0.302	0.241
	(Cusmar4)				(0.001)		
	การติดตามและประเมินความพึงพอใจ	0.006	0.024	0.041	-0.367	-0.052	-0.170
	ของลูกค้า (Cusmar5)						
ตัวแปรอิสระ	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือ	0.028	0.095	0.015	-0.023	-0.064	0.029
การตรวจสอบ	ในการแก้ปัญหา (Evaorg1)						
การปฏิบัติการ	การบูรณาการข่าวสารสำหรับ	-0.114'	0.140	0.110''	0.055	-0.162'	0.056
ขององค์การ	การปฏิบัติงาน (Evaorg2)	(0.002)		(0.000)		(0.010)	
(IV4)	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศ	-0.038	-0.019	0.064	-0.225'	0.418	-0.165
(Evaorg)	อย่างมีประสิทธิผล (Evaorg3)				(0.010)		
	รักษาระบบการจัดการและ	-0.007	0.105	0.276	-0.086	-0.146	-0.162
	การปฏิบัติงาน (Evaorg4)						
	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถ	0.017	0.027	0.005	-0.050	0.537	0.159
	ขององค์การ (Evaorg5)						
	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่	0.022	0.248	-0.259	-0.201'	-0.297	-0.376
	(Evaorg6)				(0.001)		

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (IV5) (Hrmimp)	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Hrmimp1)	-0.017	-0.016	0.103	0.309	-0.064	-0.117
	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน (Hrmimp2)	-0.021	-0.102' (0.006)	0.360	0.042'' (0.000)	0.278	0.312
	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน (Hrmimp3)	-0.051	0.248'' (0.001)	-0.007	0.235	-0.237' (0.000)	-0.747
	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Hrmimp4)	0.009'' (0.003)	-0.280	-0.167	0.106	-0.056	-0.103
	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Hrmimp5)	0.176	0.259	-0.146' (0.000)	-0.195' (0.000)	0.119'' (0.000)	-0.288' (0.000)
	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Hrmimp6)	-0.118	-0.797	0.009	0.011'' (0.000)	0.149'' (0.000)	-0.119' (0.000)
	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (Hrmimp7)	0.033'' (0.005)	0.840'' (0.000)	-0.484' (0.000)	-0.136' (0.005)	-0.084' (0.000)	0.852
	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม (Hrmimp8)	0.120	0.011	-0.280' (0.000)	-0.574' (0.000)	-0.027	-0.156
ตัวแปรอิสระการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ (IV6) (Busmng)	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ (Busmng1)	0.010'' (0.000)	-0.445	-0.055	0.050'' (0.005)	0.403	0.280'' (0.001)
	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ (Busmng2)	-0.087	-0.095	0.197'' (0.003)	0.032	-0.296' (0.004)	0.207'' (0.002)
	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย (Busmng3)	0.059	0.244	-0.005	0.055'' (0.003)	-0.291	-0.005' (0.003)
	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ (Busmng4)	-0.067	-0.047' (0.004)	-0.147	-0.198	0.280	-0.068
	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล (Busmng5)	0.095	0.140'' (0.002)	0.185	0.193	0.011'' (0.005)	0.172'' (0.000)
	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 (Busmng6)	0.035'' (0.000)	-0.321' (0.000)	0.132	0.282	-0.141	0.058
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (IV7) (Quaval)	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ (Quaval1)	-0.079	-0.208	0.107	0.133'' (0.000)	0.371	0.010
	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA (Quaval2)	0.085'' (0.000)	-0.135	-0.348	0.114	0.320'' (0.000)	0.443
	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม (Quaval3)	0.123	-0014	0.030'' (0.000)	-0.096' (0.000)	-0.046	-0.549' (0.000)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (IV8) (Tqmapp)	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ (Tqmapp1)	-0.027	-0.128	-0.347	-0.244' (0.009)	-0.308	-0.051' (0.001)
	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน (Tqmapp2)	0.078	0.296	-0.043	-0.185	0.402'' (0.000)	0.246'' (0.000)
	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ (Tqmapp3)	0.080	-0.016' (0.000)	0.377'' (0.005)	-0.227	-0.227	0.132
	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000&14000 (Tqmapp4)	-0.009' (0.002)	0.155	-0.052	-0.349' (0.000)	-0.609	-0.077
	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ JIT,TPM (Tqmapp5)	0.072'' (0.000)	-0.382	-0.467	0.303	0.113	-0.071
	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า (Tqmapp6)	-0.038	0.041	0.359	0.018	0.093	-0.032
ตัวแปรอิสระ การประกันคุณภาพ (IV9) (Insqua)	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ (Insqua1)	0.053'' (0.001)	-0.174	-0.214	0.124	-0.085	-0.449
	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Insqua2)	0.053	0.265	-0.265	0.140'' (0.003)	-0.192	-0.048
	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ (Insqua3)	0.033	-0.538' (0.000)	0.206'' (0.000)	-0.362	0.421	0.069
	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Insqua4)	0.161'' (0.000)	0.147'' (0.000)	0.223	0.643	0.213'' (0.001)	0.146'' (0.000)
	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า (Insqua5)	0.018	0.664'' (0.000)	-0.613' (0.000)	0.298'' (0.000)	-0.264' (0.001)	0.145'' (0.001)
ตัวแปรอิสระ การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ (IV10) (Promng)	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Promng1)	0.138'' (0.000)	-0.310' (0.003)	-0.165' (0.000)	0.152	0.234	0.141
	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ (Promng2)	0.037	-0.046	0.083	-0.185	0.101	0.153
	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Promng3)	0.049	0.286'' (0.000)	0.489	0.127	-0.171	0.155'' (0.000)
	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้ชัดเจน (Promng4)	0.063	-0.059' (0.001)	0.102	0.310'' (0.007)	-0.562	0.177
	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน (Promng5)	0.128	0.145	-0.167' (0.000)	-0.441' (0.006)	0.357'' (0.000)	-0.135' (0.001)
	วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Promng6)	-0.055	-0.189	-0.055	0.283'' (0.001)	0.347'' (0.006)	-0.326

จากตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการนโยบาย พบว่าได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 6 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 6 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.912 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.832 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 83.20 สำหรับชุดที่สอง ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.595 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.354 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 35.40 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.580 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.337 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 33.70 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.468 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.219 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 21.90 สำหรับชุดที่ห้า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.419 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.175 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 17.50 และในชุดที่หก ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.416 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.173 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 17.30 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วยการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการนโยบายมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 6 ชุด

ในตารางที่ 9 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.832 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.354 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.337 ในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.219 ในชุดที่ห้ามีค่าเท่ากับ 0.175 และในชุดที่หกมีค่าเท่ากับ 0.173 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สองถึง

ชุดที่หกมาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการนโนยาย ในการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูประแนนมาตรฐานสูงสุดเท่ากัน (0.231) ได้ดังต่อไปนี้

- คุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- คุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

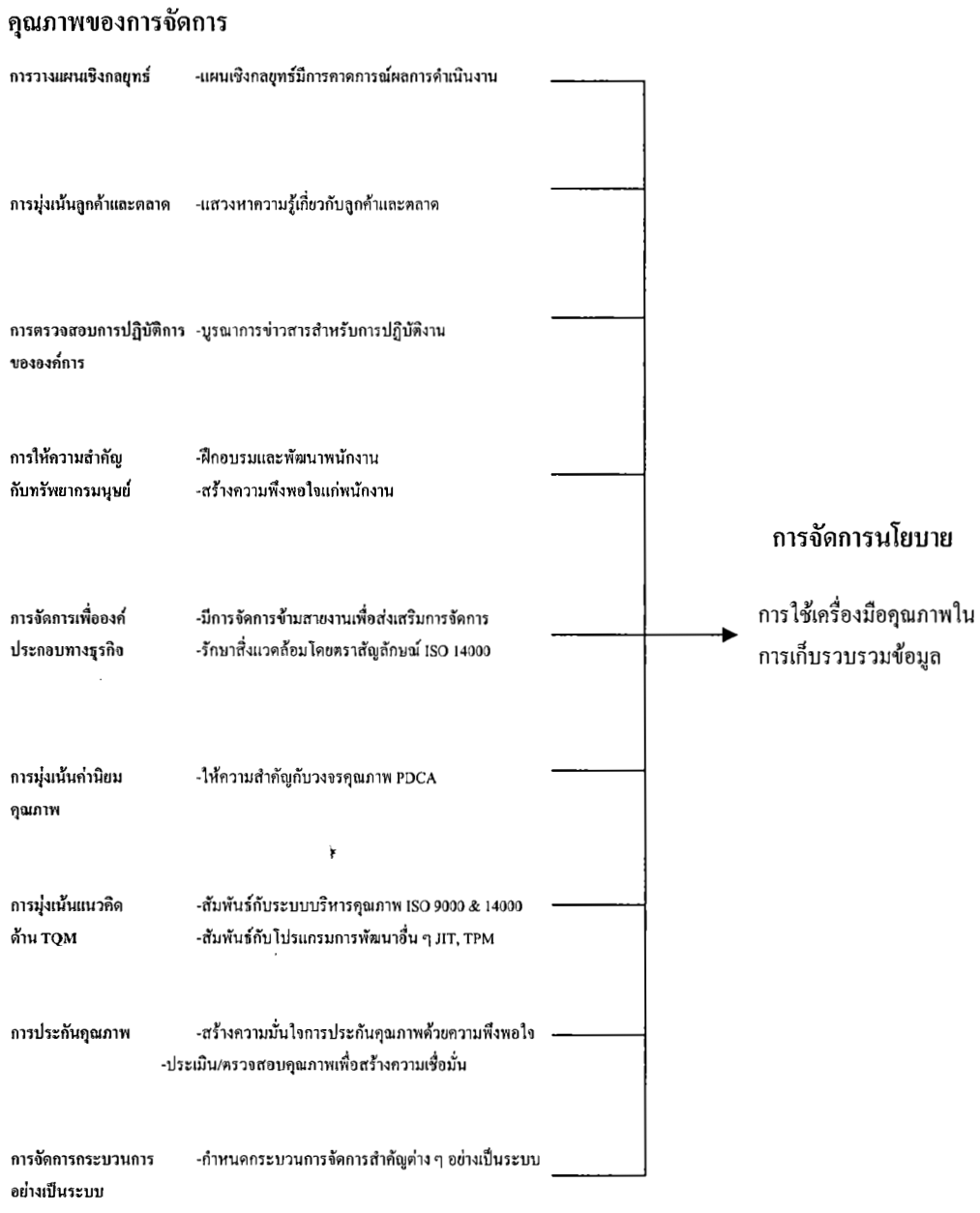
คุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 9 ในชุดแรกจะพบว่า กลุ่มตัวแปรองค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ องค์การมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์การบริการ และธุรกิจอย่างเป็นระบบ แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น การบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด องค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action: PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) องค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน องค์การมีการจัดการข้ามสายงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000&14000 มีแนวโน้มที่ทำให้องค์การต้องมีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (QC Tools) ในการใช้เครื่องมือคุณภาพในเก็บรวบรวมข้อมูลได้สูงสุดร้อยละ 83.20 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นเป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการนโยบายในด้านการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

Y1 = f (Stra4, cusmar1, evaorg2, hrmimp4, hrmimp7, busmng1, busmng6, quaval2, tqmapp4, tqmapp5, insqua1, insqua4, promng1)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย สามารถสรุปได้ว่าการจัดการนโยบายมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพมาช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและตลาด

ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพเก็บรวมรวมข้อมูลมาบูรณาการเป็นข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานและความพึงพอใจแก่พนักงาน

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพมาใช้ในการจัดการข้ามสายงานเพื่อค้นหาหัวข้อคุณภาพของกระบวรการที่จะปรับปรุง ใช้เครื่องมือคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม

ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพมาใช้ในวงจรคุณภาพ (PDCA)

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์กรสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพมาใช้ในระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 โปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM)

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างความมั่นใจในการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ และประเมินการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถใช้เครื่องมือคุณภาพมากำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และตรวจวินิจฉัยกระบวนการจัดการสำคัญต่างๆอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริการระดับสูง

คุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

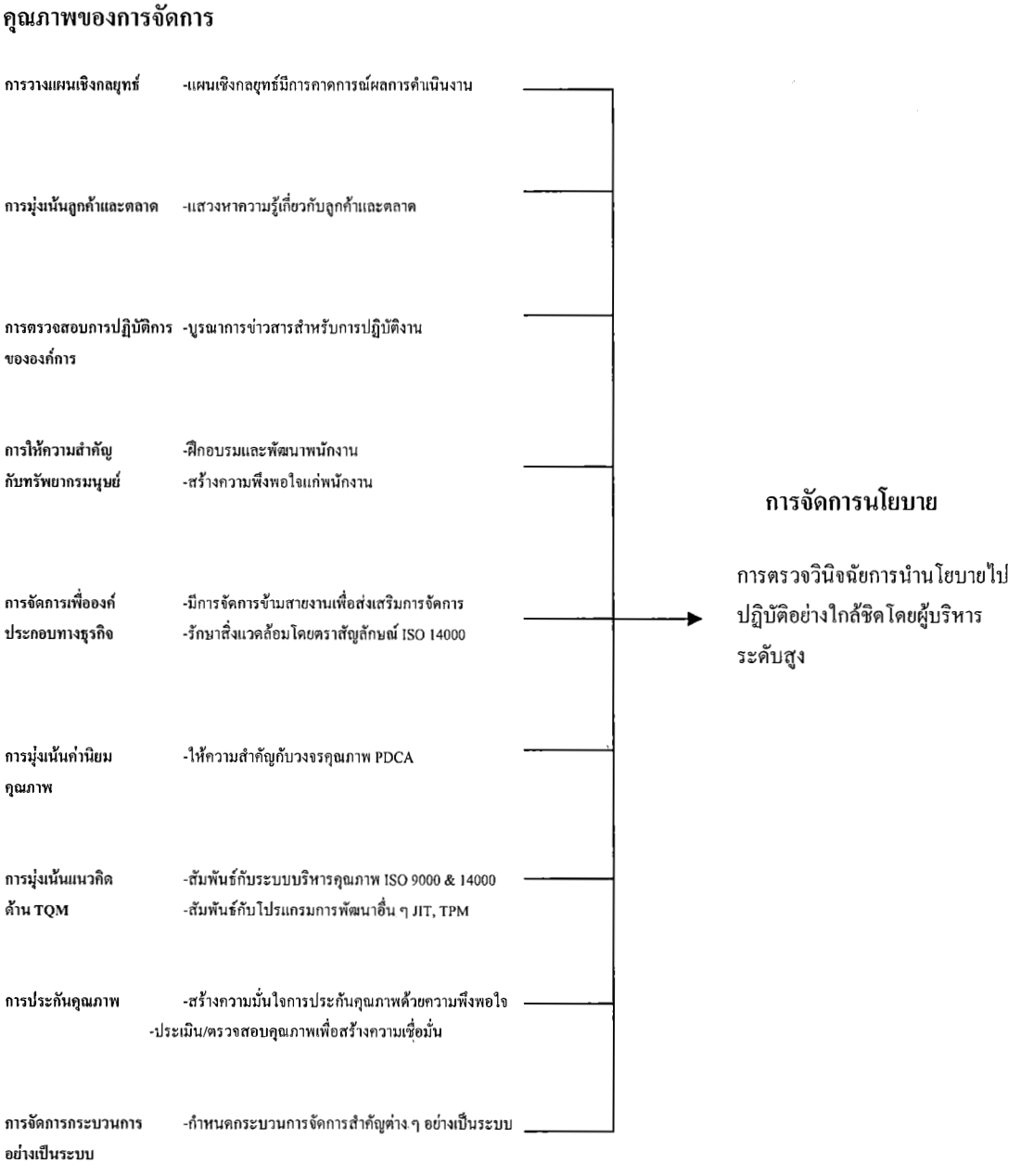
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 9 ในชุดแรกจะพบว่ากลุ่มตัวแปรองค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือ

การตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ องค์การมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจอย่างเป็นระบบ แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น การบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด องค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action: PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) องค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน องค์การมีการจัดการข้ามสายงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 & 14000 มีแนวโน้มที่ทำให้องค์การต้องมีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (QC Tools) ในการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง ได้สูงสุดร้อยละ 83.20 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นเป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการนโยบายในด้านการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

Y6 = f (stra4, hrmimp4, hrmimp7, busmng1, busmng6, quaval2, tqmapp5, insqua1, insqua4, promng1)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย สามารถสรุปได้ว่าการจัดการนโยบายมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การสามารถตรวจวินิจฉัยการคาดการณ์แผนเชิงกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูงอย่างใกล้ชิด

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถตรวจติดตามการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การสามารถติดตามการบูรณาการข่าวสารอย่างทั่วถึงและใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถตรวจติดตามการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน และความพึงพอใจของพนักงานอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถตรวจวินิจฉัยหัวข้อคุณภาพที่จะปรับปรุง และตรวจวินิจฉัยติดตามการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ องค์การสามารถตรวจวินิจฉัยวงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การสามารถตรวจติดตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 และการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) อย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดของผู้บริการระดับสูงในการประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความมั่นใจในการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถตรวจวินิจฉัยกระบวนการจัดการสำคัญต่างๆอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริการระดับสูง

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย สามารถสรุปได้ว่าการจัดการนโยบายมีบทบาทสำคัญในระดับสูงมาก (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.912) อยู่ที่การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูง ที่สามารถส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

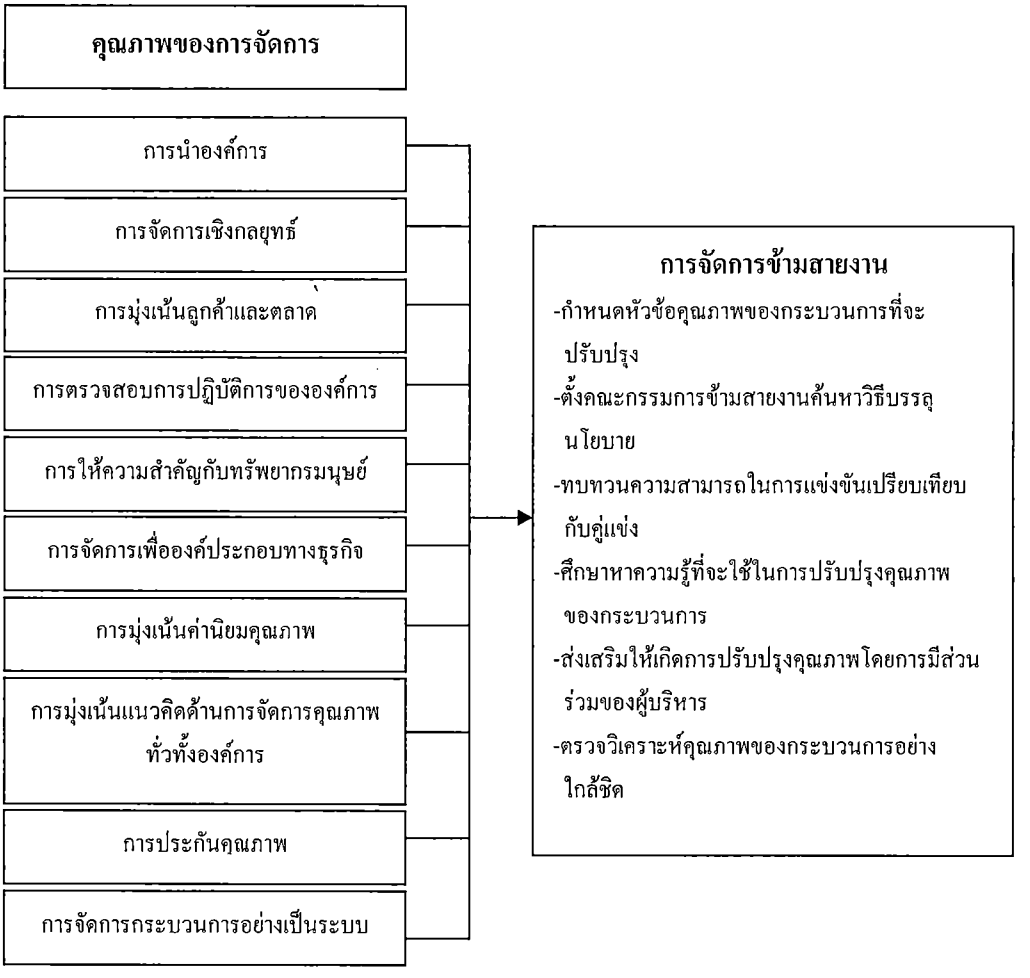
หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการนโยบายในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการด้านการนำองค์การในบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ ในความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น ในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม และในความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย ในการทำแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน และในความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ในวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า และในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ในความเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา ในการบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน ในการคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล และในการนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน ในการจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน ในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน ในการจัดการเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ในการจัดการข้ามสายงานในระบบการจัดส่งสินค้าและบริการ ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย ในการวางแผนดำเนินงานด้านการเงินในการลงทุน ในการจัดซื้อ ทำสัญญาในระบบสากล และในการักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ ในความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า ในความเข้าใจความสำคัญกับวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและปรับปรุงคุณภาพ และในการเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ด้านแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงาน ในการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ในนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ ในความสัมพันธ์กับระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 ในความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM และในการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ด้านการประกันคุณภาพ ในการสร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจ

ในคุณภาพ และในกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ในกระบวนการที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ในการส่งเสริมกระบวน การทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันและมีความสัมพันธ์กัน และในโครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

เป็นที่ทราบกันดีว่าการบริหารในปัจจุบันและอนาคตนั้น จะต้องเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า การที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าได้นั้น ต้องอาศัยกลไกการทำงานภายในขององค์กรที่ทำงานประสานกัน ส่งลูกรับลูกกันเป็นอย่างดี มีการส่งงานกันเป็นทอด ๆ ในแนวนอนอย่างราบรื่น แต่สิ่งที่กล่าวไม่ได้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นจะเสมือนมีกำแพงกั้น (Virtual Wall) ระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดเป็นปัญหาระหว่างหน่วยงาน เช่น มักคาดหวังให้หน่วยงานอื่นปรับปรุงแก้ไข โดยที่ไม่มองฝ่ายตนว่าเป็นฝ่ายที่ต้องแก้ไขก่อน เมื่อต่างฝ่ายต่างคาดหวังให้หน่วยงานอื่นแก้ไขแล้ว ใครจะเป็นผู้ลงมือปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง ส่งผลต่อผลผลิตของสินค้าและบริการ กระทบต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงควรใช้การจัดการแบบ Cross Functional ในกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Quality) ลดต้นทุน (Cost) ให้บริการที่รวดเร็วทันใจ (Delivery) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จบนคุณภาพของระบบการจัดการ ตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ด้วยเป้าหมายดังกล่าวการจัดการข้ามสายงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการข้ามสายงาน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงานด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
Eigenvalue		**0.856**	**0.285**	**0.248**	**0.240**	**0.190**	**0.110**
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		**0.925****	**0.534****	**0.498****	**0.490****	**0.435****	**0.332****
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรตามการจัดการข้ามสายงาน (DV2) (Cromng)	กำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการที่จะปรับปรุง (Cromng1)	0.168	-0.635	0.842	0.037	**1.553**	-0.427
	ตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานค้นหาวิธีบรรลุนโยบาย (Cromng2)	0.126	0.254	0.474	**-1.228**	-0.937	-0.374
	ทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Cromng3)	0.132	-0.472	**-1.611**	-0.489	0.327	-0.060
	ศึกษาหาความรู้ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการ (Cromng4)	0.194	-0.379	0.037	1.226	-0.801	-1.435
	ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Cromng5)	0.165	-0.772	0.372	0.106	-0.528	**1.943**
	ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด (Cromng6)	**0.323**	**1.940**	-0.135	0.212	0.351	0.289
ตัวแปรอิสระการนำองค์การ (IV1) (Ldship)	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Ldship1)	0.010	-0.229	0.179	0.019	0.168	0.285
	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ (Ldship2)	-0.026	0.217	-0.343	-0.510' (0.000)	0.062	0.027
	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น (Ldship3)	-0.016	-0.111' (0.001)	-0.287	0.255	0.016	0.021
	เข้าใจศักยภาพขององค์การ (Ldship4)	0.006	-0.212	0.257	0.113	-0.032	-0.060
	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม (Ldship5)	0.096	0.058	0.061	0.209'' (0.000)	-0.089' (0.001)	-0.062' (0.000)
	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน (Ldship6)	-0.087' (0.000)	-0.015' (0.001)	-0.209	0.044'' (0.005)	-0.036	0.172'' (0.004)

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น

'' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (IV2) (Stra)	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจ (Stra1)	0.145'' (0.000)	0.010	0.385	0.268'' (0.000)	0.131'' (0.000)	0.208' (0.000)
	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย (Stra2)	0.043	-0.155	-0.343' (0.000)	-0.044' (0.003)	-0.322	-0.218
	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือปฏิบัติได้ (Stra3)	0.063	0.391	0.019	-0.048	0.390	-0.225' (0.000)
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (Stra4)	-0.041	-0.086	-0.103	-0.205	-0.213	-0.263
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี (Stra5)	0.024	0.376	-0.156	-0.001	0.138	0.052'' (0.001)
	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผน (Stra6)	-0.010	-0.174	0.002	-0.059	0.015	0.041
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (IV3) (Cusmar)	การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Cusmar1)	-0.009	-0.267' (0.008)	-0.365' (0.003)	0.190	0.324	-0.389
	การมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า (Cusmar2)	-0.063' (0.000)	0.253	-0.241	0.131	-0.287	0.187
	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Cusmar3)	0.024'' (0.000)	-0.242	0.381	-0.054	0.242	0.304
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Cusmar4)	0.083	0.164	0.414	0.204'' (0.004)	-0.174' (0.001)	0.174'' (0.001)
	การติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า (Cusmar5)	0.046'' (0.005)	-0.036	-0.055	0.179	0.273	-0.384
ตัวแปรอิสระการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ (IV4) (Evaorg)	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา(Evaorg1)	0.000	-0.450' (0.002)	0.266	0.431	0.224'' (0.003)	0.314
	การบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน (Evaorg2)	0.076	0.009	-0.017	-0.108	-0.035	-0.053
	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล (Evaorg3)	-0.001	-0.092	0.212	-0.127	-0.067	-0.235
	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน (Evaorg4)	-0.022	0.218'' (0.000)	0.266'' (0.000)	0.799	0.213	0.311
	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถขององค์การ (Evaorg5)	-0.030	-0.111	-0.517' (0.000)	-0.338	0.167	0.022
	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่ (Evaorg6)	-0.001	0.171'' (0.002)	0.131	-0.527	-0.350	0.578

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (IV5) (Hrmimp)	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Hrmimp1)	-0.068	-0.771' (0.002)	-0.379	0.240	-0.117	-0.082' (0.000)
	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน (Hrmimp2)	-0.058	-0.252	0.103	-0.451' (0.001)	0.247'' (0.004)	-0.284' (0.000)
	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน (Hrmimp3)	0.092	0.129'' (0.006)	0.140	0.103'' (0.000)	-0.366' (0.006)	-0.093' (0.001)
	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Hrmimp4)	0.018	-0.319	0.029	0.382'' (0.005)	0.215	-0.145
	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Hrmimp5)	0.016	0.501	0.504'' (0.000)	-0.081	0.340	0.078'' (0.001)
	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Hrmimp6)	-0.064	0.090	-0.127	-0.148' (0.003)	0.445'' (0.001)	-0.174
	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (Hrmimp7)	0.045'' (0.001)	0.187	-0.008	0.492'' (0.002)	-0.750' (0.000)	0.633
	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม (Hrmimp8)	0.029	-0.104' (0.001)	0.001	-0.110' (0.010)	-0.492	-0.105
ตัวแปรอิสระการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ (IV6) (Busmng)	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ (Busmng1)	0.100'' (0.000)	-0.475' (0.000)	-0.082' (0.000)	-0.321' (0.009)	0.108'' (0.000)	-0.116
	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ (Busmng2)	-0.017	0.361	-0.186	-0.120	0.272'' (0.001)	-0.152
	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย (Busmng3)	-0.115	-0.263' (0.002)	0.005	-0.113' (0.000)	0.389'' (0.006)	0.151'' (0.000)
	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ (Busmng4)	-0.046' (0.002)	0.714	0.045'' (0.001)	0.084	0.011'' (0.000)	-0.080' (0.003)
	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล (Busmng5)	0.117'' (0.000)	0.083'' (0.000)	0.590	0.191'' (0.000)	-0.037' (0.010)	-0.438' (0.000)
	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 (Busmng6)	0.044	0.321'' (0.001)	-0.124	-0.280	-0.358	0.201'' (0.003)
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (IV7) (Quaval)	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ (Quaval1)	-0.038	0.308'' (0.000)	0.286	0.125'' (0.006)	0.589'' (0.006)	0.081
	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA (Quaval2)	0.082	0.078	0.010	-0.049	-0.109	0.004'' (0.007)
	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม(Quaval3)	0.078'' (0.000)	-0.094' (0.000)	0.322	-0.489	0.117'' (0.000)	0.397

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน					
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5	ชุดที่6
ตัวแปรอิสระ	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงาน	-0.022	0.064	0.213	0.005	-0.080	-0.170
การมุ่งเน้น	และปฏิบัติ (Tqmapp1)						
แนวคิดด้าน	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่	0.064	0.186''	0.335	0.102''	-0.360	-0.468
การจัดการ	ไว้ชัดเจน (Tqmapp2)		(0.001)		(0.000)		
คุณภาพ	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จ	-0.010'	0.078''	-0.462	0.402	-0.196	0.185
ทั่วทั้งองค์การ	ของธุรกิจ (Tqmapp3)	(0.000)	(0.001)				
(IV8)	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO	-0.033	0.156	0.363''	0.343	-0.231	0.190
(Tqmapp)	9000&14000 (Tqmapp4)			(0.000)			
	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ	0.035''	-0.072	-0.028	-0.025	0.383	-0.100
	JIT,TPM (Tqmapp5)	(0.001)					
	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้	-0.048	-0.587	-0.144	-0.189	-0.408	0.115''
	ก้าวหน้า (Tqmapp6)						(0.000)
ตัวแปรอิสระ	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วย	-0.084'	-0.377	-0.457	0.312	-0.542	-0.123'
การประกัน	ความพึงพอใจ (Insqua1)	(0.000)					(0.000)
คุณภาพ	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ	0.104	0.226''	0.316	0.048''	-0.394'	-0.069'
(IV9)	(Insqua2)		(0.000)		(0.000)	(0.002)	(0.000)
(Insqua)	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์	-0.054	-0.098	-0.435'	-0.203'	0.691''	-0.100
	กระบวนการ (Insqua3)			(0.010)	(0.001)	(0.003)	
	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้าง	0.269''	0.135''	0.247''	0.028''	-0.129'	0.400''
	ความเชื่อมั่น (Insqua4)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า	0.227''	0.030''	-0.210'	0.165''	-0.359'	-0.427'
	(Insqua5)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
ตัวแปรอิสระ	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ	0.102	0.195''	-0.046	-0.130'	-0.284	-0.486'
การจัดการ	อย่างเป็นระบบ (Promng1)		(0.000)		(0.001)		(0.001)
กระบวนการ	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไร	0.026	-0.290	-0.383'	0.107	0.489	0.390
อย่างเป็น	ให้กับองค์การ (Promng2)			(0.000)			
ระบบ	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่	0.001	-0.040	0.028	-0.233	-0.015	-0.109
(IV10)	สร้างคุณค่า (Promng3)						
(Promng)	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความ	0.061''	0.330	-0.023'	-0.367	0.520	-0.021
	รับผิดชอบไว้ชัดเจน (Promng4)	(0.000)		(0.009)			
	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้อง	0.124''	-0.260'	0.196	0.153''	-0.229'	-0.402
	หรือสัมพันธ์กัน (Promng5)	(0.001)	(0.000)		(0.000)	(0.001)	
	วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุ	-0.069'	0.344	-0.114	-0.460'	-0.103	0.558
	วัตถุประสงค์ (Promng6)	(0.002)			(0.000)		

จากตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการข้ามสายงาน พบว่าได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 6 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 6 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.925 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.856 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 85.60 สำหรับชุดที่สอง ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.534 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.285 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 28.50 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.498 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.248 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 24.80 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.490 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.240 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 24.00 สำหรับชุดที่ห้า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.435 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.190 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอล ทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 19.00 และในชุดที่หก ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.332 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.110 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดเท่ากับร้อยละ 11.00 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 6 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการข้ามสายงานมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 6 ชุด

ในตารางที่ 10 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.856 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.285 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.248 ในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.240 ในชุดที่ห้ามีค่าเท่ากับ 0.190 และในชุดที่หกมีค่าเท่ากับ 0.110 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สอง

ถึงชิดที่หกมาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน ในการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปประแนนมาตรฐานสูงสุด (0.323) ได้ดังต่อไปนี้

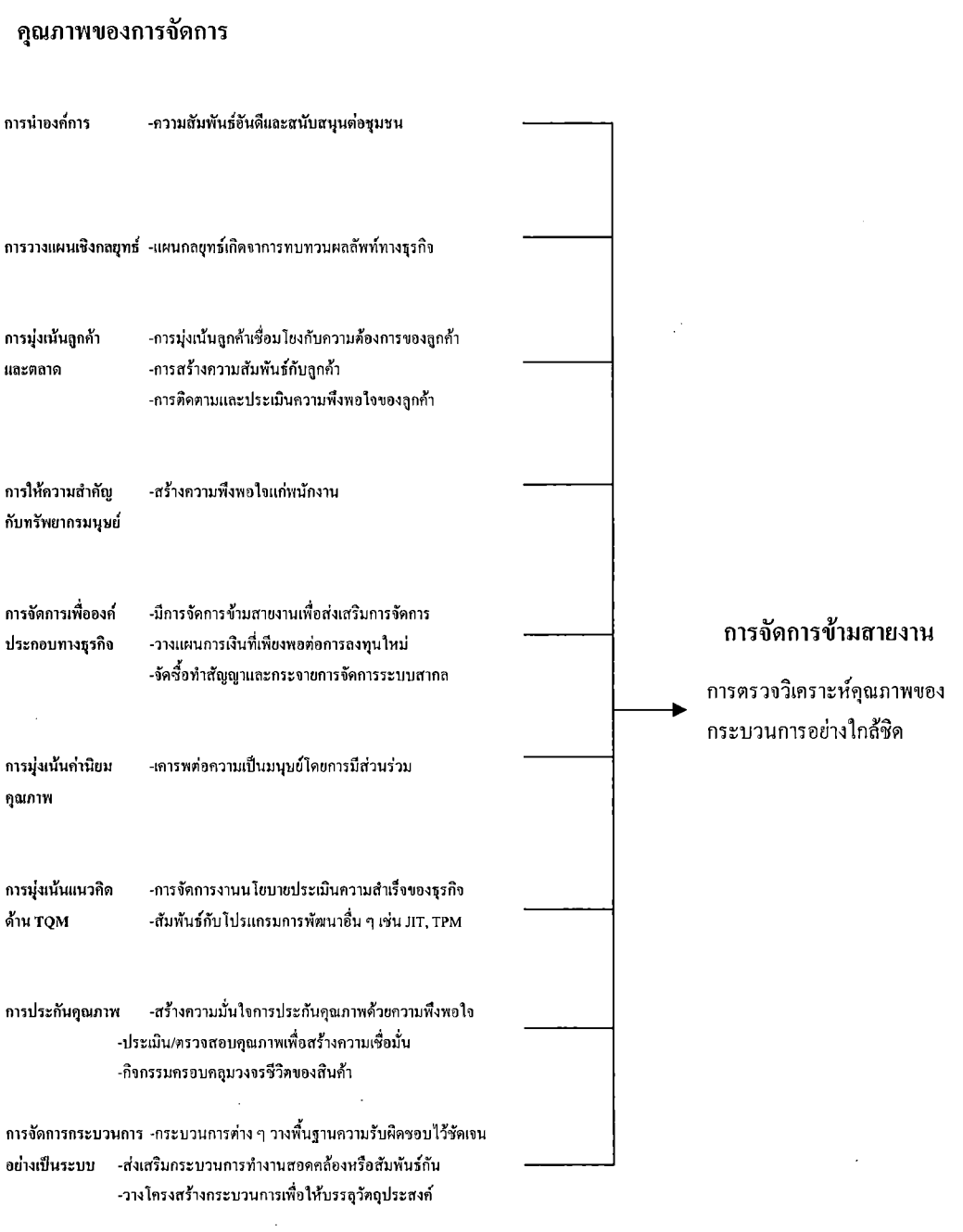
คุณภาพของการจัดการกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการ สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลในตารางที่ 10 ในชุดแรกจะพบว่ากลุ่มตัวแปรองค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา องค์การมีการส่งเสริมให้กระบวนการทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันหรือมีความ สัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ องค์การมีการจัดซื้อ การทำสัญญา และกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากล องค์การมีการจัดการข้ามสายงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ องค์การมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน องค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์การมีความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า องค์การวางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ องค์การมีการจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ องค์การสร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ และองค์การวางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีแนวโน้มที่องค์การต้องมีการจัดการข้ามสายงานในด้านการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด ได้สูงสุดร้อยละ 85.60 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการข้ามสายงานในด้านการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด ดังนี้

Y6 = f (ldship1, stra1, cusmar2, cusmar3, cusmar5, hrmimp7, busmng1, busmng4, busmng5, quaval3, tqmapp3, tqmapp5, insqua1, insqua4, insqua5, promng4, promng5, promng6)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน สามารถสรุปได้ว่าการจัดการข้ามสายงานมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการนำองค์การ องค์การสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชนโดยการวิเคราะห์คุณภาพกระบวนการสร้างความสัมพันธ์และสนับสนุน ฯ อย่างใกล้ชิด

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การสามารถสร้างแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจจากการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทบทวนผลลัพทธ์ทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของการอย่างใกล้ชิดในการมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการติดตามประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิดในการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด มาใช้ในการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ การวางแผนทางการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ และการจัดซื้อ ทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล

ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ องค์การให้ความเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วมด้วยการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการร่วมกัน

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิดในการจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ และความสัมพันธ์กับการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM)

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิดมาสร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ ตรวจวิเคราะห์คุณภาพการประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และใช้ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถใช้การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน และตรวจวิเคราะห์คุณภาพของการวางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน สามารถสรุปได้ว่าการจัดการข้ามสายงานมีบทบาทสำคัญในระดับสูงมาก (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.925) อยู่ที่การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการ ที่สามารถส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการข้ามสายงานในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการด้านการนำองค์การ ในความผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ ในความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น ในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม และในความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย ในการทำแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ และในการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ในวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ในความสัมพันธ์กับลูกค้า ในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และในการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ในความเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา ในการรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ และในการนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดระบบการดำเนินงานของพนักงาน ในการให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน ในการจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน ในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และในการจัดการเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ในการจัดการข้ามสายงาน ในระบบการจัดส่งสินค้าและบริการ ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย ในการวางแผนดำเนินงานด้านการเงินในการลงทุน ในการจัดซื้อ ทำสัญญาในระบบสากล และในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพในความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า

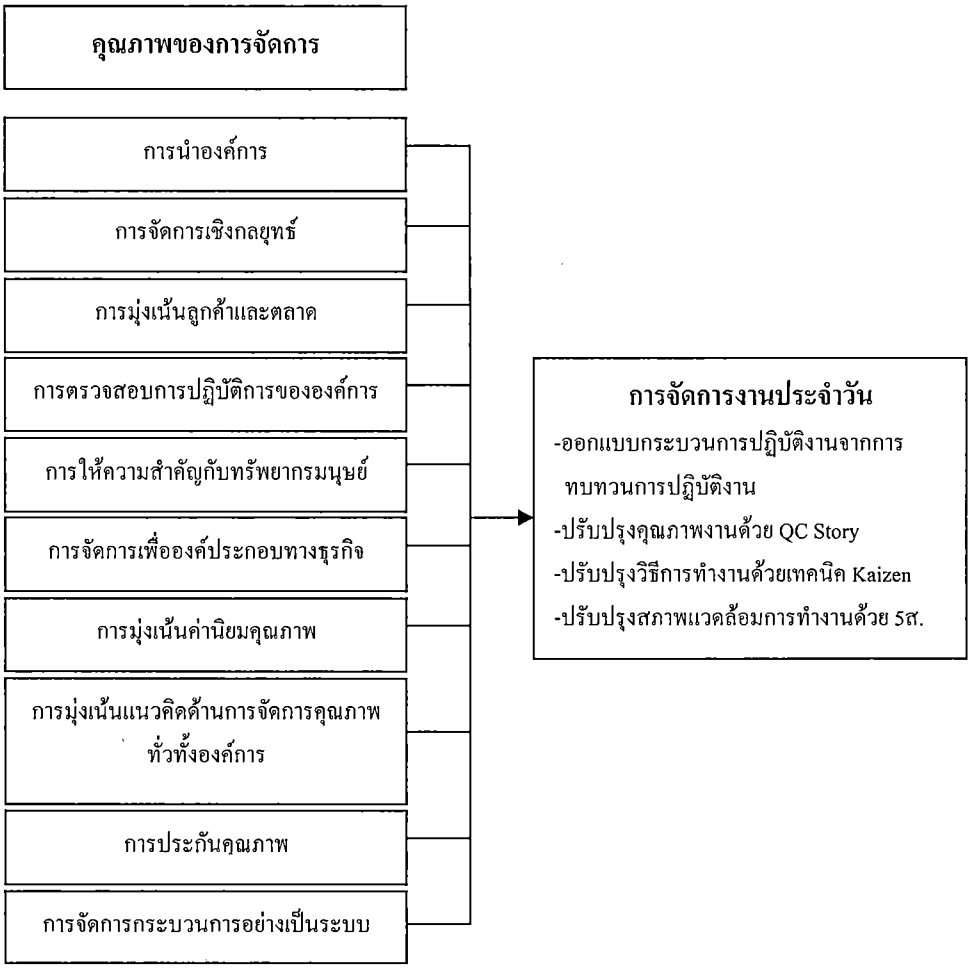
ในความเข้าใจความสำคัญกับวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและปรับปรุงคุณภาพ และในการเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ด้านแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ในนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ ในความสัมพันธ์กับระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 ในการความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM และในการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ด้านการประกันคุณภาพ ในการสร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในแบบ ทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพ และในกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ ในกระบวนการที่วางพื้นฐานความรับชอบไว้อย่างชัดเจน ในการส่งเสริมกระบวนการทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันและมีความสัมพันธ์กัน และในโครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

ในการบริหารธุรกิจ องค์การต้องพยายามเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คงไว้หรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ (Quality) ลดต้นทุน (Cost) ให้บริการที่รวดเร็วทันใจ (Delivery) และให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าและตลาด จึงเป็นความจำเป็นในการมอบหมายให้หัวหน้างานและพนักงานที่รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงาน สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานอย่างเพียงพอ ไม่เกิดข้อผิดพลาดกระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น รวมถึงการยกระดับมาตรฐานนั้นให้สูงขึ้น อีกทั้งพนักงานควรปรับปรุงความชำนาญของตนเองด้วยการศึกษา ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงคุณภาพงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน กิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำเป็นประจำทุกวันอย่างมีประสิทธิผล จึงต้องมีการจัดการงานประจำวันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบสนองตอบต่อการนโยบายหรือเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จบนคุณภาพของระบบการจัดการ ตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award

รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ด้วยเป้าหมายดังกล่าวการจัดการงานประจำวันจึงน่าจะเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 3 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการงานประจำวัน ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
Eigenvalue		**0.799**	**0.344**	**0.272**	**0.241**
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		**0.894****	**0.587****	**0.522****	**0.491****
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน			
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
ตัวแปรตามการจัดการงานประจำวัน (DV3) (Daimng)	ออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน (Daimng1)	**-0.426**	0.902	-0.009	1.227
	ปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story (Daimng2)	-0.256	0.476	1.027	**-1.504**
	ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen (Daimng3)	-0.139	0.136	**-1.451**	-0.300
	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส. (Daimng4)	-0.304	**-1.535**	0.238	0.547
ตัวแปรอิสระการนำองค์การ (IV1) (Ldship)	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Ldship1)	-0.024' (0.001)	-0.123' (0.001)	0.107'' (0.004)	0.721
	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ (Ldship2)	-0.016	0.162'' (0.007)	-0.090	-0.418
	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น (Ldship3)	0.011'' (0.001)	-0.345	0.117	-0.182' (0.002)
	เข้าใจศักยภาพขององค์การ (Ldship4)	0.059	0.199	0.195'' (0.001)	0.241'' (0.007)
	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม (Ldship5)	-0.069' (0.002)	0.046	-0.084	0.160
	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน (Ldship6)	0.013'' (0.009)	-0.330	0.227	-0.090' (0.004)

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น

'' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน			
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
ตัวแปรอิสระ	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจ	-0.129'	-0.027	-0.408'	0.156''
การวางแผน	(Stra1)	(0.000)		(0.000)	(0.001)
เชิงกลยุทธ์	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่นหรือ	0.073	0.075''	-0.114	0.196
(IV2)	ท้าทาย (Stra2)		(0.001)		
(Stra)	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือปฏิบัติได้	0.012	-0.086	-0.122	-0.018
	(Stra3)				
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	0.033	0.127	0.066	-0.132
	(Stra4)				
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี	-0.036	0.090''	0.412	-0.527
	(Stra5)		(0.000)		
	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผน (Stra6)	-0.021	0.001	0.124	0.105
ตัวแปรอิสระ	การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	0.126''	0.026''	-0.156	-0.056'
การมุ่งเน้น	(Cusmar1)	(0.000)	(0.001)		(0.001)
ลูกค้าและ	การมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความต้องการของ	-0.068'	0.095	0.102	0.238
ตลาด	ลูกค้า (Cusmar2)	(0.001)			
(IV3)	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Cusmar3)	0.043	-0.030'	-0.334	0.312
(Cusmar)			(0.005)		
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Cusmar4)	-0.041	0.204	-0.306'	-0.077
				(0.002)	
	การติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	0.004	-0.084	0.303''	0.044
	(Cusmar5)			(0.005)	
ตัวแปรอิสระ	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา	-0.103'	0.012	-0.110	0.053
การตรวจสอบ	(Evaorg1)	(0.003)			
การปฏิบัติการ	การบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน	-0.018	-0.100	0.278	-0.195
ขององค์การ	(Evaorg2)				
(IV4)	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล	-0.038'	0.361	-0.036	0.312
(Evaorg)	(Evaorg3)	(0.000)			
	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน (Evaorg4)	0.033	0.125	0.135	0.224
	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถขององค์การ	-0.016	0.096	-0.095	-0.127
	(Evaorg5)				
	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่ (Evaorg6)	0.049	-0.170	0.083	0.142

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน			
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (IV5) (Hrmimp)	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Hrmimp1)	0.053'' (0.008)	-0.097	0.172	-0.271
	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน (Hrmimp2)	-0.039	-0.070	-0.372' (0.000)	0.001
	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน (Hrmimp3)	-0.035' (0.007)	0.156	-0.303	0.302
	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Hrmimp4)	-0.053	-0.432	0.240	0.016'' (0.000)
	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Hrmimp5)	-0.045	0.040	-0.303' (0.000)	-0.250
	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Hrmimp6)	-0.064	-0.005	-0.110	0.226
	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (Hrmimp7)	0.050	0.214	0.108	-0.170
	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม (Hrmimp8)	-0.019	0.041	0.182	0.197
ตัวแปรอิสระการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ (IV6) (Busmng)	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ (Busmng1)	-0.053	0.062'' (0.002)	0.059	-0.200
	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ (Busmng2)	0.019	-0.073	-0.065	-0.030
	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย (Busmng3)	0.047'' (0.000)	-0.248	-0.392' (0.000)	-0.433
	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ (Busmng4)	0.039'' (0.000)	-0.028	0.188	-0.586
	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล (Busmng5)	-0.019' (0.005)	0.075	0.301'' (0.001)	0.356
	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 (Busmng6)	-0.100	-0.326' (0.004)	-0.054' (0.003)	-0.154
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (IV7) (Quaval)	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ (Quaval1)	0.014	0.158	-0.156	0.362
	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA (Quaval2)	-0.101' (0.002)	0.272'' (0.000)	0.707	-0.315
	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม (Quaval3)	-0.042	-0.067	-0.128	-0.043

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน			
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4
ตัวแปรอิสระ	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ	0.043	0.004	0.034	0.226
การมุ่งเน้น	(Tqmapp1)				
แนวคิดด้าน	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน	-0.005	0.131	-0.332'	-0.290
การจัดการ	(Tqmapp2)			(0.000)	
คุณภาพ	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ	-0.025	-0.079	0.343	-0.056
ทั่วทั้งองค์การ	(Tqmapp3)				
(IV8)	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 &	0.157''	-0.308'	0.328''	0.129
(Tqmapp)	14000 (Tqmapp4)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	
	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ JIT,TPM	-0.199'	-0.307'	-0.730'	-0.092'
	(Tqmapp5)	(0.008)	(0.001)	(0.000)	(0.000)
	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า	-0.027'	0.424	-0.310'	0.021''
	(Tqmapp6)	(0.008)		(0.010)	(0.004)
ตัวแปรอิสระ	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วย	0.070	0.139	0.016	0.049''
การประกัน	ความพึงพอใจ (Insqua1)				(0.003)
คุณภาพ	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Insqua2)	-0.087'	0.231	0.033	0.181
(IV9)		(0.000)			
(Insqua)	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ	-0.045	-0.350	-0.033	0.010''
	(Insqua3)				(0.001)
	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น	-0.129'	0.345''	-0.125'	-0.056
	(Insqua4)	(0.000)	(0.001)	(0.002)	
	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า (Insqua5)	-0.096'	0.350''	0.135	0.000
		(0.000)	(0.001)		
ตัวแปรอิสระ	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็น	-0.078	-0.236	0.020	0.230''
การจัดการ	ระบบ (Promng1)				(0.000)
กระบวนการ	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ	-0.118	-0.848	-0.211'	0.156''
อย่างเป็น	(Promng2)			(0.001)	(0.000)
ระบบ	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า	-0.021	0.017''	0.309	-0.433
(IV10)	(Promng3)		(0.000)		
(Promng)	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้	-0.121'	0.185	0.013	0.408
	ชัดเจน (Promng4)	(0.000)			
	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์	-0.046	0.192	-0.039	0.003
	กัน (Promng5)				
	วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุ	-0.033	-0.008	0.161	-0.278
	วัตถุประสงค์ (Promng6)				

จากตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการงานประจำวัน พบว่าได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 4 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 4 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.894 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.799 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 4 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 79.90 สำหรับชุดที่สอง ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.587 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.344 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 4 ชุดเท่ากับร้อยละ 34.40 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.522 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.272 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 4 ชุดเท่ากับร้อยละ 27.20 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.491 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.241 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 4 ชุดเท่ากับร้อยละ 24.10 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 4 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการงานประจำวันมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 4 ชุด

ในตารางที่ 11 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.799 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.344 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.272 และในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.241 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สองถึงชุดที่สี่มาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน ในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูประแนนมาตรฐานสูงสุด (-0.426) ได้ดังต่อไปนี้

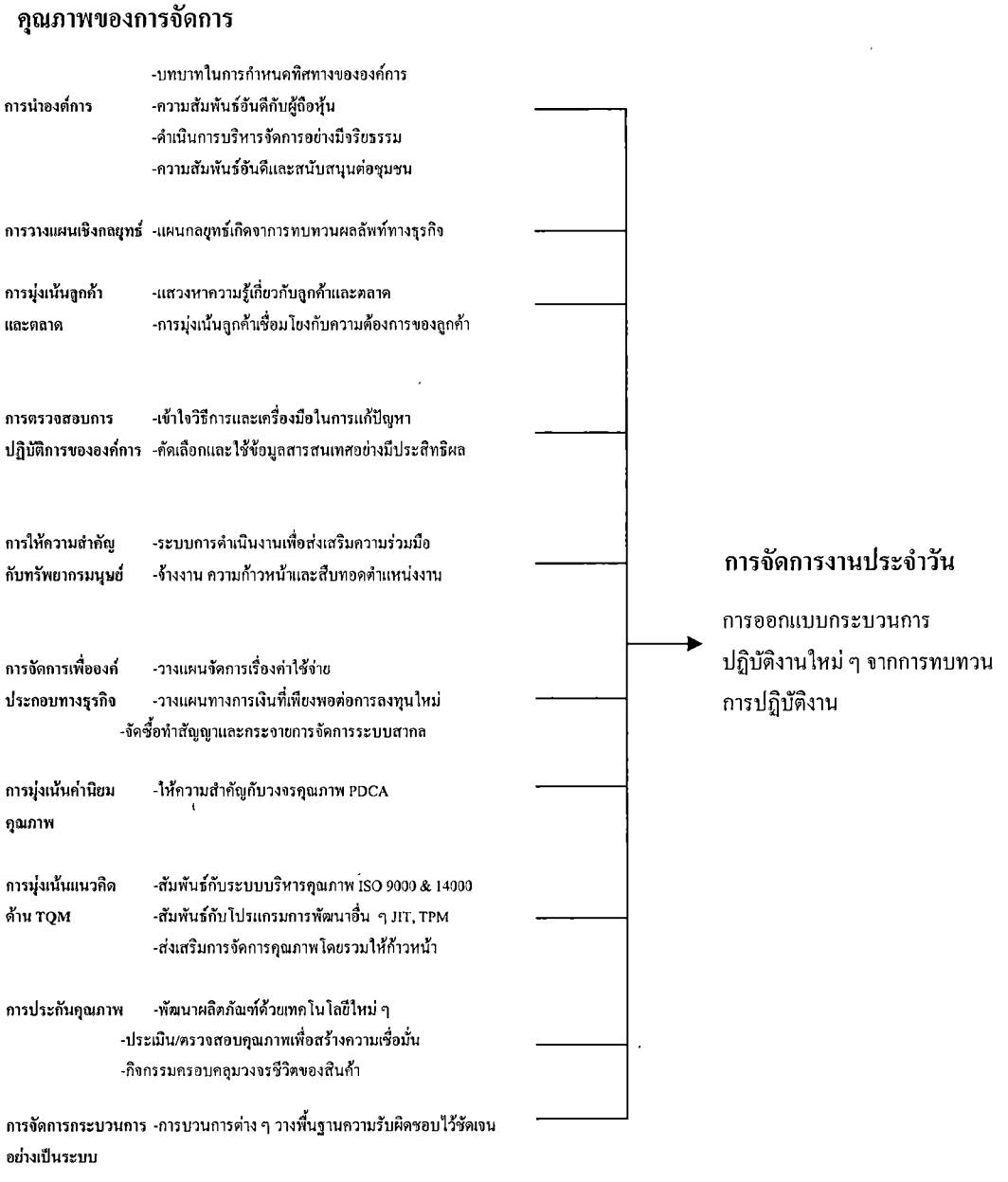
คุณภาพของการจัดการกับการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 11 ในชุดแรกจะพบว่าตัวแปรองค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา องค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ องค์การมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน องค์การเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action: PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย องค์การมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ผู้นำดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม วัตถุประสงค์การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์การเชื่อมโยงกับความต้องการหรือของความคาดหวังลูกค้า องค์การคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล องค์การจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงานและสืบทอดตำแหน่งงาน องค์การมีการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์การมีการจัดซื้อ การทำสัญญาและกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากล องค์การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น องค์การมีความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน องค์การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด องค์การจัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ องค์การวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย องค์การวางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ องค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 ตามลำดับ มีแนวโน้มที่องค์การต้องมีการจัดการงานประจำวันในด้านมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยการนำวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาทบทวนเพื่อสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่อย่างต่อเนื่อง ได้สูงสุดร้อยละ 79.90 หรือมีความสัมพันธ์กันสูง (E.H. Dennis and others. 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการงานประจำวันในด้านการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ดังนี้

Y1 = f (Ldship1, ldship3, ldship5, ldship6, stra1, cusmar1, cusmar2, evaorg1, evaorg3, hrmimp1, hrmimp3, busmng3, busmng4, busmng5, quaval2, tqmapp4, tqmapp5, tqmapp6, insqua2, insqua4, insqua5, promng4)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานจากการทบทวนการปฏิบัติงาน

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน สามารถสรุปได้ว่าการจัดการงานประจำวันมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากการทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการนำองค์การ องค์การสามารออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ในการสร้างบทบาทการกำหนดทิศทางขององค์การ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น ออกแบบกระบวนการบริหารจัดการใหม่ ๆ อย่างมีจริยธรรม และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การสามารถกระบวนการทำแผนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่ได้จากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจที่ผ่านมา

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถออกแบบกระบวนการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด และการมุ่งเน้นลูกค้าใหม่ ๆ ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าจากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการทำความเข้าใจและใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และออกแบบกระบวนการคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิผล จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ ในการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และการจ้างงาน ความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย การวางแผนทางการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ และการจัดซื้อ ทำสัญญาและกระจายการจัดการใหม่ ๆ ในระบบสากล จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการของวงจรคุณภาพใหม่ ๆ จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ ที่สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 สัมพันธ์กับการพัฒนาอื่น เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) และออกแบบกระบวนการใหม่ ๆ ในการส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า จากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ กระบวนการประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น กระบวนการกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้าจากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถออกแบบกระบวนการต่าง ๆ ใหม่ ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนจากการทบทวนการปฏิบัติที่ผ่านมา

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน สามารถสรุปได้ว่าการจัดการงานประจำวันมีบทบาทสำคัญในระดับสูง (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.864) อยู่ที่การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากการทบทวนการปฏิบัติงาน ที่สามารถส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

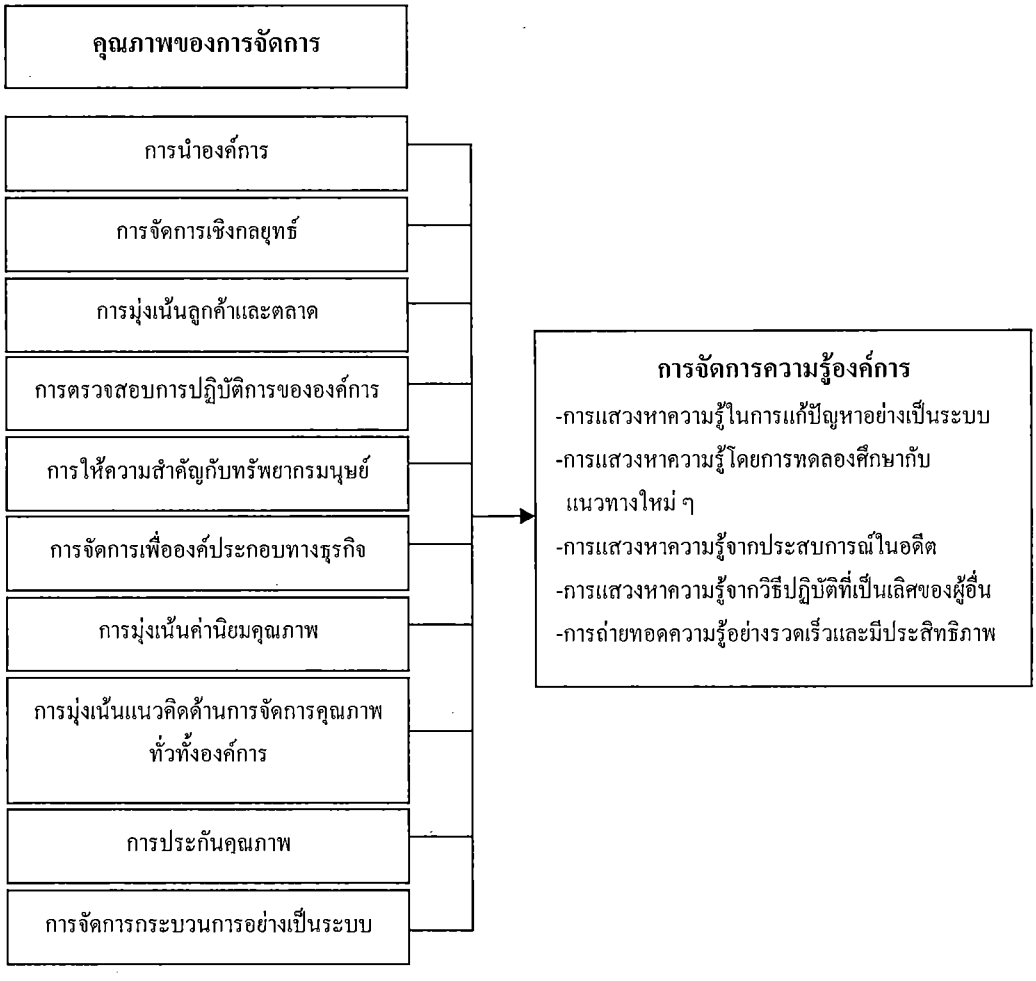
หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการงานประจำวันในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การในบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ ในการผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ ในความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น ในความเข้าใจศักยภาพขององค์การ ในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม และในความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย และในการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ในวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ในความสัมพันธ์กับลูกค้า ในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และในการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ในการเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในการคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดระบบการดำเนินงานของพนักงาน ในการให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน ในการจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน ในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ในการจัดการข้ามสายงาน ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย ในการวางแผนดำเนินงานด้านการเงินในการลงทุน ในการการจัดซื้อ ทำสัญญาใน

ระบบสากล และในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 ด้านการมุ่งเน้นค่านิยม คุณภาพ ในการเข้าใจความสำคัญกับวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและปรับปรุงคุณภาพ แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ในความสัมพันธ์กับระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 ในความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM และในการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม ด้านการประกันคุณภาพ ในการสร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพ และในกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของเสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ ในกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และในกระบวนการที่วางพื้นฐานความรับชอบไว้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ

การจัดการความรู้องค์การ เป็นเรื่องที่ทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในการที่จะทำให้สภาพแวดล้อมที่เราอยู่อาศัยในปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยข้อมูลเกิดการอิ่มตัวจนตกผลึกนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแข่งขัน มองหาหนทางพัฒนาองค์การอย่างไม่หยุดยั้ง ต้องมีความตั้งใจจริงที่จะเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เรียนรู้ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตหรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ จึงต้องมีการจัดการความรู้โดยการแสวงหาความรู้ใน 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ ความรู้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ โดยทั่วไปแล้วการดำเนินงานขององค์การจะต้องใช้ความรู้ในการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จบนคุณภาพของระบบการจัดการ ตามแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ด้วยเป้าหมายดังกล่าวการจัดการความรู้องค์การจึงน่าจะเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 4 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้องค์การ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์กรด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
Eigenvalue		**0.842**	**0.251**	**0.230**	**0.204**	**0.179**
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		**0.918****	**0.501****	**0.480****	**0.452****	**0.423****
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรตามการจัดการความรู้องค์การ (DV4) (Knomng)	แสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Knomng1)	**-0.389**	-0.864	-0.224	**-1.574**	-0.301
	แสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ๆ (Knomng2)	-0.199	**1.478**	1.132	-0.090	-0.460
	แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Knomng3)	-0.214	0.465	-0.447	0.219	**1.618**
	แสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (Knomng4)	-0.113	0.117	**-1.372**	0.673	-1.153
	ถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Knomng5)	-0.193	-1.190	0.901	0.892	0.322
ตัวแปรอิสระการนำองค์การ (IV1) (Ldship)	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Ldship1)	0.047	-0.128	-0.136	0.423	-0.251
	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ (Ldship2)	-0.017	-0.221	0.311'' (0.009)	0.063	-0.328' (0.006)
	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น (Ldship3)	0.061	0.362	0.078	-0.185	-0.136' (0.000)
	เข้าใจศักยภาพขององค์การ (Ldship4)	-0.006	-0.235	-0.116	0.331	0.398
	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม (Ldship5)	-0.111' (0.000)	-0.060	-0.424' (0.000)	-0.366' (0.001)	0.060
	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน (Ldship6)	0.014	0.107	0.315	0.127	0.044

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น

'' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรอิสระ	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์	-0.095'	0.012	-0.361'	-0.139	0.371
การวางแผน	ทางธุรกิจ (Stra1)	(0.000)		(0.000)		
เชิงกลยุทธ์	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่น	0.048	0.103	-0.026	0.040	0.251
(IV2)	หรือท้าทาย (Stra2)					
(Stra)	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือ	-0.094'	-0.718	0.190	0.038	-0.533'
	ปฏิบัติได้ (Stra3)	(0.000)				(0.000)
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการ	-0.003	0.455	0.190''	-0.069	0.577
	ดำเนินงาน (Stra4)			(0.001)		
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทาง	0.000	0.297	-0.213	-0.221	-0.319'
	เทคโนโลยี (Stra5)					(0.006)
	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนด	-0.001	-0.060	-0.138	0.029	-0.107
	แผน (Stra6)					
ตัวแปรอิสระ	การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ	0.048	0.215	-0.319	-0.544	-0.142'
การมุ่งเน้น	ตลาด (Cusmar1)					(0.000)
ลูกค้าและ	การมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความ	-0.132'	-0.062'	0.166''	-0.044	0.495''
ตลาด	ต้องการของลูกค้า (Cusmar2)	(0.000)	(0.009)	(0.000)		(0.001)
(IV3)	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	0.032	-0.115'	-0.432	-0.209	0.243''
(Cusmar)	(Cusmar3)		(0.000)			(0.005)
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ	-0.073	0.101''	0.340	0.497	-0.129'
	(Cusmar4)		(0.000)			(0.000)
	การติดตามและประเมินความพึงพอใจของ	0.065''	0.115	-0.228	0.148	-0.353
	ลูกค้า (Cusmar5)	(0.006)				
ตัวแปรอิสระ	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา	-0.036'	-0.270	0.411	-0.417'	0.357
การตรวจสอบ	(Evaorg1)	(0.002)			(0.000)	
การปฏิบัติการ	การบูรณาการข่าวสารสำหรับ	0.082''	-0.218	0.095''	0.560	-0.184
ขององค์การ	การปฏิบัติงาน (Evaorg2)	(0.000)		(0.005)		
(IV4)	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมี	-0.040'	-0.627	0.281	-0.268'	0.322''
(Evaorg)	ประสิทธิผล (Evaorg3)	(0.000)			(0.005)	(0.001)
	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน	0.128''	-0.139'	-0.582	0.424	-0.149
	(Evaorg4)	(0.000)	(0.000)			
	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถ	-0.083'	0.272''	0.180	-0.393	-0.192
	ขององค์การ (Evaorg5)	(0.000)	(0.000)			
	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่	-0.076	0.226''	0.149	0.488''	-0.334
	(Evaorg6)		(0.000)		(0.000)	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรอิสระการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (IV5) (Hrmimp)	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Hrmimp1)	0.070	-0.063	0.050'' (0.001)	-0.314	-0.240
	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน (Hrmimp2)	-0.142' (0.001)	-0.140' (0.002)	0.077'' (0.000)	0.205'' (0.002)	0.259'' (0.000)
	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน (Hrmimp3)	0.012	0.141	-0.160	-0.310	0.107'' (0.005)
	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Hrmimp4)	-0.010	-0.251	0.112	-0.126	-0.063
	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Hrmimp5)	-0.068	0.303'' (0.000)	0.144	0.016	-0.207
	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Hrmimp6)	0.036	0.126	-0.192	0.361	-0.175
	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (Hrmimp7)	-0.091' (0.000)	-0.217	-0.158	-0.355	-0.103
	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม (Hrmimp8)	0.022'' (0.001)	0.238	0.121'' (0.001)	0.227	0.574
ตัวแปรอิสระการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ (IV6) (Busmng)	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ (Busmng1)	-0.050	0.086	-0.056	-0.101	-0.123
	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ (Busmng2)	0.051	0.107	0.053	0.044	0.166
	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย (Busmng3)	0.142	-0.107' (0.000)	-0.228' (0.000)	-0.528' (0.000)	-0.161' (0.000)
	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ (Busmng4)	0.021'' (0.000)	0.511'' (0.002)	0.164	0.407	-0.114
	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล (Busmng5)	-0.075	0.052	-0.044' (0.002)	-0.013	0.175
	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 (Busmng6)	-0.130' (0.005)	0.217'' (0.000)	0.361'' (0.004)	0.093	-0.009' (0.000)
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (IV7) (Quaval)	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ (Quaval1)	-0.061	-0.210	-0.087	0.242	0.050'' (0.004)
	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA (Quaval2)	0.000	-0.360	-0.155	0.021	0.088
	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม(Quaval3)	-0.070	0.476'' (0.000)	0.413'' (0.010)	-0.086	0.138

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (IV8) (Tqmapp)	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ (Tqmapp1)	-0.029	-0.503	0.125	-0.050	0.159'' (0.003)
	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน (Tqmapp2)	-0.090	0.098'' (0.000)	0.299	-0.021	-0.076' (0.006)
	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ (Tqmapp3)	0.096'' (0.000)	0.260	-0.424	0.369	-0.153' (0.004)
	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 &14000 (Tqmapp4)	0.165'' (0.000)	0.302'' (0.000)	-0.409	0.030'' (0.006)	0.384'' (0.000)
	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT,TPM (Tqmapp5)	-0.087' (0.000)	0.095	-0.147	-0.457	-0.177
	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า (Tqmapp6)	0.035	-0.182	-0.119	-0.068	-0.215
ตัวแปรอิสระการประกันคุณภาพ (IV9) (Insqua)	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ (Insqua1)	0.054	-0.135	-0.261' (0.000)	0.067	-0.687
	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Insqua2)	-0.106	0.175'' (0.000)	0.684	-0.048	0.071'' (0.000)
	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ (Insqua3)	-0.020	0.388	0.065	-0.302	0.044
	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Insqua4)	-0.172' (0.000)	-0.338	-0.350' (0.000)	-0.137' (0.000)	0.162'' (0.001)
	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า (Insqua5)	-0.113' (0.006)	-0.102	-0.167' (0.003)	0.220 (0.000)	-0.084' (0.000)
ตัวแปรอิสระการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ (IV10) (Promng)	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Promng1)	-0.061' (0.000)	-0.277	0.262	-0.329	0.030
	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ (Promng2)	-0.122' (0.000)	-0.268' (0.007)	0.310	0.008	-0.029' (0.000)
	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Promng3)	-0.119' (0.009)	-0.016' (0.002)	0.102'' (0.002)	0.127	0.128'' (0.000)
	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้ชัดเจน (Promng4)	-0.006' (0.002)	0.141	-0.399' (0.010)	0.736'' (0.000)	0.090
	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน (Promng5)	-0.102	-0.253	0.205'' (0.000)	0.065	0.672'' (0.000)
	วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Promng6)	0.041	0.440	-0.040' (0.008)	-0.215	-0.593' (0.001)

จากตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความ สำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการความรู้องค์การ พบว่าได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 5 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.918 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.842 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 84.20 สำหรับชุดที่สอง ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.501 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.251 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 25.10 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.480 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.230 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 23.00 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.452 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.204 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 20.4 และสำหรับชุดที่ห้า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.423 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.179 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 17.90 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการความรู้องค์การมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 5 ชุด

ในตารางที่ 12 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.842 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.251 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.230 ในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.204 และในชุดที่ห้ามีค่าเท่ากับ 0.179 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สองถึงชุดที่ห้ามาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ ในด้านการแสวงหาความรู้ในการ

แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปประแนนมาตรฐานสูงสุด (-0.389) ได้ดังต่อไปนี้

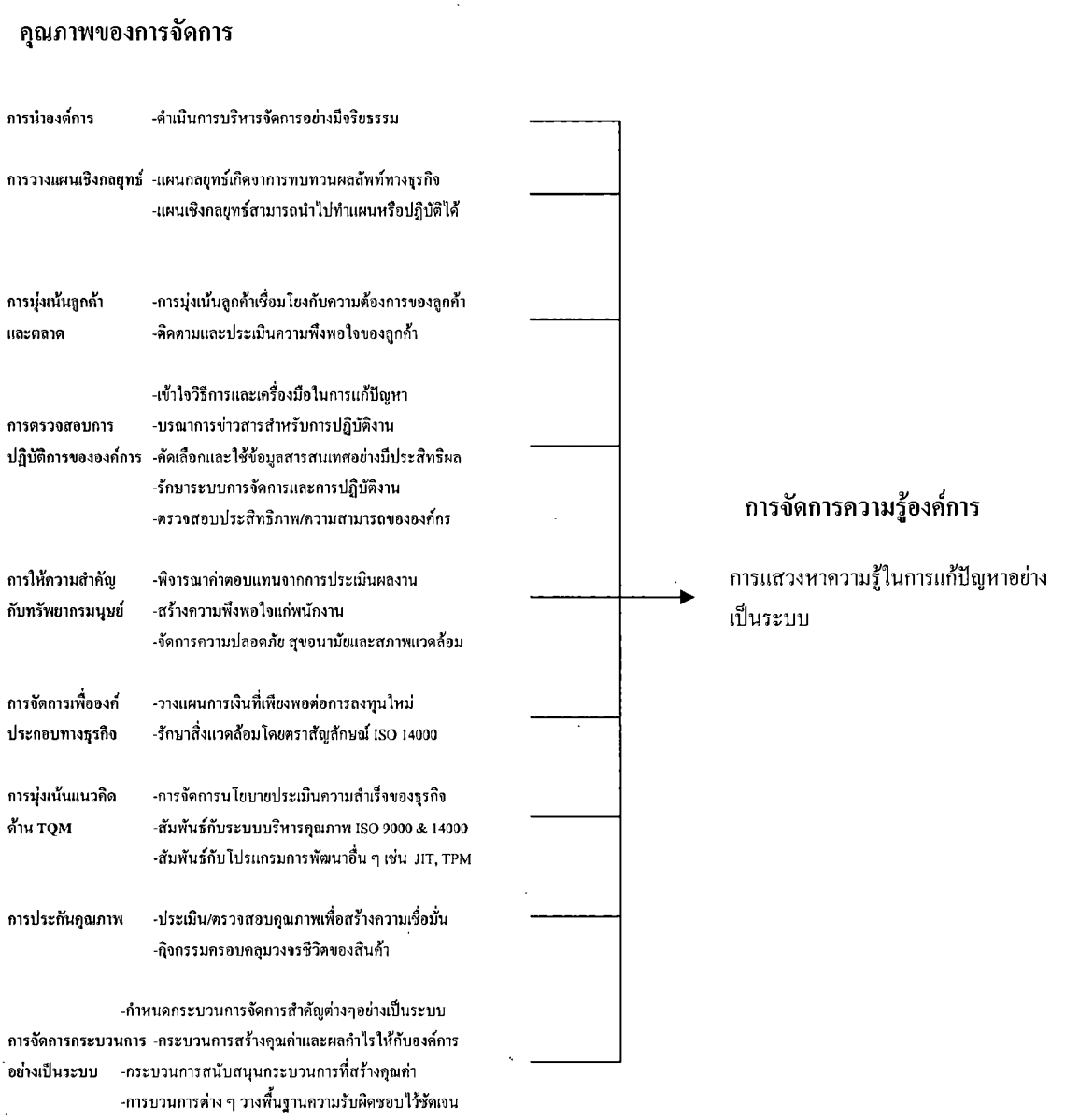
คุณภาพของการจัดการกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 12 ในชุดแรกจะพบว่าตัวแปรองค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ องค์การให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการประเมิน ผลงานของพนักงาน วัตถุประสงค์การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์การเชื่อมโยงกับความต้องการหรือของความคาดหวังลูกค้า องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 องค์การมีกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ องค์การมีกระบวนสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย ผู้นำดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือนำไปปฏิบัติได้ องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM) องค์กรมีการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ องค์กรมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ องค์การคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล องค์การเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน องค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า องค์การมีการบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน องค์การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน องค์การจัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม องค์การวางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ องค์การมีการจัดการนโยบายเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ องค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 ตามลำดับ มีแนวโน้มที่องค์การต้องมีการจัดการความรู้องค์การในด้านการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้สูงสุดร้อยละ 84.20 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นเป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการความรู้องค์การในด้านการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนี้

Y1 = f (ldship5, stra1, stra3, cusmar2, cusmar5, evaorg1, evaorg2, evaorg3, evaorg4, evaorg5, hrmimp2, hrmimp7, hrmimp8, busmng4, busmng6, tqmapp3, tqmapp4, tqmapp5, insqua4, insqua5, promng1, promng2, promng3, promng4)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้องค์การมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการนำองค์การ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การเกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจและการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปทำแผนหรือปฏิบัติได้

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาใช้ในการมุ่งเน้นลูกค้าที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า ติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ องค์กรสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการสร้างความเข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา การบูรณาการเป็นข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน การคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน และตรวจสอบประสิทธิภาพหรือความสามารถขององค์การ

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการพิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน การสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน และการจัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม

ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการวางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ และการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ การสร้างความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 และการสร้างความสัมพันธ์กับการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM)

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการประเมินหรือตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และการทำกิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถใช้การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมาช่วยในการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์กร กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้องค์กรมีบทบาทสำคัญในระดับสูงมาก (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.918) อยู่ที่การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการความรู้องค์การในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การในความผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ ในความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น และในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การในการทำแผนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นและในการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ในวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ในความสัมพันธ์กับลูกค้า ในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และในการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ในการเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา ในการบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน ในการคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล ในรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ และในการนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการจัดระบบการดำเนินงานของพนักงาน ในการให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน ในการจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าและสืบทอดตำแหน่งงาน ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และในการจัดการเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย ในการวางแผนดำเนินงานด้านการเงิน

ในการลงทุน ในการจัดซื้อ ทำสัญญาในระบบสากล และในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ ในความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า และในการเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ด้านแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงาน ในการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ในนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ ในความสัมพันธ์กับระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 และในความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM ด้านการประกันคุณภาพ ในการสร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพ และในกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ ในกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ในกระบวนการที่วางพื้นฐานความรับชอบไว้อย่างชัดเจน ในการส่งเสริมกระบวนการทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันและมีความสัมพันธ์กัน และในโครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

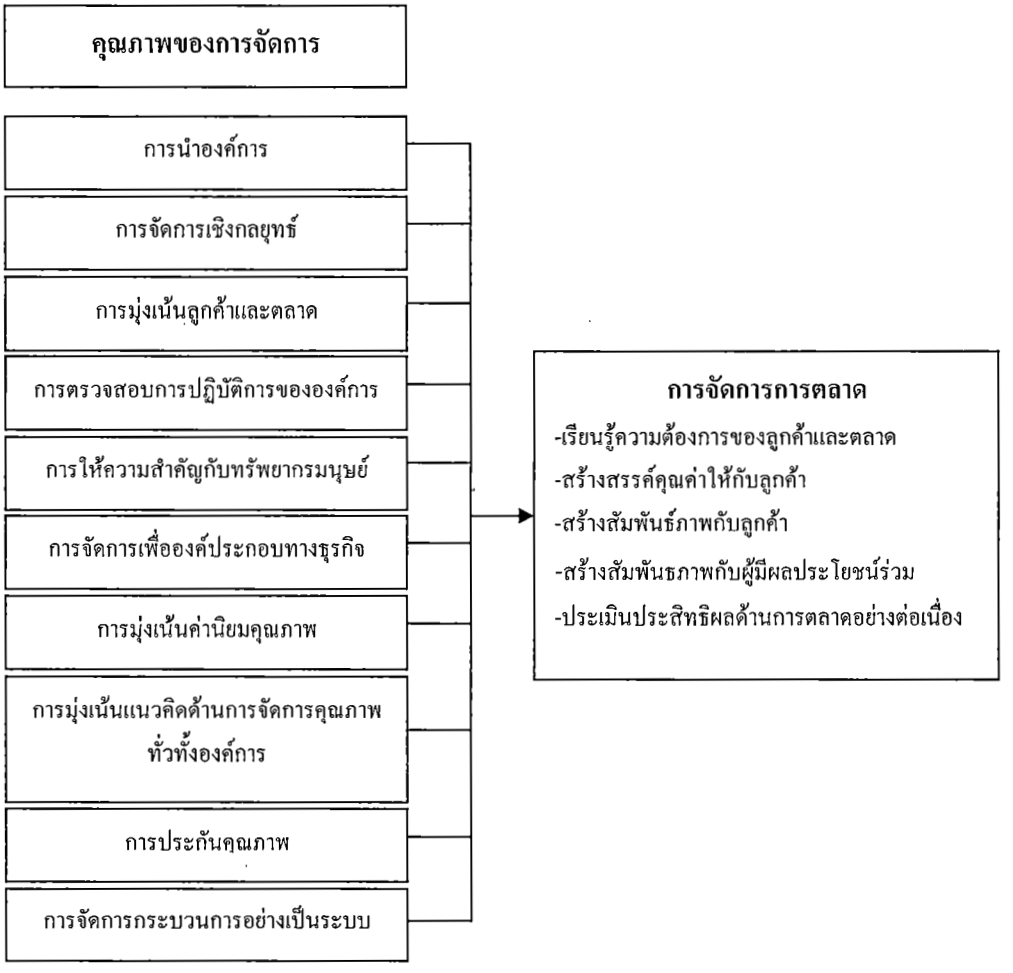
การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

การตลาด (Marketing) มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรธุรกิจ และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non Profit Organization) ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารองค์การทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในยุคการค้าเสรี (Free Trade) ซึ่งการค้าและการลงทุนมีความเสรีและเปิดกว้างทางการตลาดมากขึ้นในทุกประเทศทั่วโลก ภายใต้กรอบที่กำหนดโดยองค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) หรือในยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจุบันการตลาดที่มีอัตราการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยมีมูลค่าการค้าสูงนับเป็นแสนล้านบาทต่อปี ทั้งที่เริ่มแพร่หลายภายในเวลาเพียงสิบกว่าปีที่ผ่านมาเท่านั้น การตลาดจึงถือเป็นหัวใจหลักที่สำคัญที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานในปัจจุบัน

โดยทั่วไปแล้วการดำเนินงานขององค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายสูงสุด คือ การสร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งนั่นย่อมหมายถึงการสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จบนคุณภาพของระบบการจัดการ ตาม

แนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ด้วยเป้าหมายดังกล่าวการตลาดจึงน่าจะเข้ามามีบทบาทอย่างสูงต่อการดำเนินงานขององค์การ

สมมติฐานที่ 5 คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการการตลาด ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
Eigenvalue		0.851	0.276	0.258	0.189	0.155
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		0.923**	0.526**	0.508**	0.435**	0.394**
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรตามการจัดการการตลาด (DV5) (Marmng)	เรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด (Marmng1)	-0.210	-0.710	0.672	**1.710**	0.754
	สร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า (Marmng2)	-0.206	**2.120**	1.420	-1.270	-0.789
	สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า (Marmng3)	-0.239	-0.909	**-1.489**	0.196	-1.058
	สร้างสัมพันธภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Marmng4)	-0.174	0.041	-0.546	-0.838	**2.058**
	ประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง (Marmng5)	**-0.249**	-0.585	-0.055	0.208	-0.954
ตัวแปรอิสระการนำองค์การ (IV1) (Ldship)	บทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ (Ldship1)	-0.052	-0.079	0.045	0.140	-0.119
	ผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ (Ldship2)	-0.038	0.446	0.165	-0.511' (0.002)	0.163'' (0.001)
	ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น (Ldship3)	0.064	0.170'' (0.000)	-0.145' (0.008)	0.058	0.246
	เข้าใจศักยภาพขององค์การ (Ldship4)	0.076'' (0.008)	0.018'' (0.001)	-0.241	0.054	-0.105
	ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม (Ldship5)	-0.059	-0.248' (0.008)	-0.239' (0.000)	-0.170	-0.383
	ความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน (Ldship6)	0.010'' (0.009)	-0.102	0.343	0.260	0.128

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น

'' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรอิสระ	แผนกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์	-0.100'	-0.120	-0.111'	0.380	-0.285'
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ทางธุรกิจ (Stra1)	(0.000)		(0.000)		(0.003)
(IV2)	แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่น	0.062''	0.160	0.364''	-0.406	0.075
(Stra)	หรือท้าทาย (Stra2)	(0.004)		(0.000)		
	แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือ	-0.012	0.176	0.380	0.172	0.177
	ปฏิบัติได้ (Stra3)					
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผล	0.025	0.070''	-0.569	-0.014	0.138
	การดำเนินงาน (Stra4)		(0.000)			
	แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์	-0.046	-0.328'	0.377	-0.316	-0.018
	ทางเทคโนโลยี (Stra5)		(0.000)			
	มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนด	-0.013	0.446	0.042	0.029	0.118''
	แผน (Stra6)					(0.001)
ตัวแปรอิสระ	การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและ	0.030	-0.191	0.110	0.277	0.159
การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ตลาด (Cusmar1)					
(IV3)	การมุ่งเน้นลูกค้าเชื่อมโยงกับความ	-0.060	-0.195'	0.528	-0.531	0.128
(Cusmar)	ต้องการของลูกค้า (Cusmar2)		(0.000)			
	การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	-0.073	0.097	-0.532'	-0.043'	-0.041'
	(Cusmar3)			(0.000)	(0.001)	(0.004)
	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ	-0.056	0.238	-0.259'	-0.109	-0.294'
	(Cusmar4)			(0.007)		(0.001)
	การติดตามและประเมินความพึงพอใจของ	-0.067'	-0.308	-0.095'	0.295	0.131
	ลูกค้า (Cusmar5)	(0.000)		(0.000)		
ตัวแปรอิสระ	เข้าใจวิธีการและเครื่องมือในการแก้ปัญหา	0.031	-0.004	0.273''	0.138	0.366
การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ	(Evaorg1)			(0.002)		
	การบูรณาการข่าวสารสำหรับ	0.000	0.116	0.184	0.044	0.208
(IV4)	การปฏิบัติงาน (Evaorg2)					
(Evaorg)	คัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมี	0.004	-0.210	-0.141	-0.122	0.170
	ประสิทธิผล (Evaorg3)					
	รักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน	0.062	-0.454	-0.031	-0.102'	-0.270'
	(Evaorg4)				(0.008)	(0.000)
	ตรวจสอบประสิทธิภาพ/ความสามารถ	0.046	0.314	0.241''	0.187''	-0.189
	ขององค์การ (Evaorg5)			(0.003)	(0.008)	
	นำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสใหม่	-0.112	0.272	-0.378'	0.032''	-0.027'
	(Evaorg6)			(0.000)	(0.001)	(0.000)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรอิสระการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (IV5) (Hrmimp)	จัดระบบการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ (Hrmimp1)	0.023	-0.148	0.021	0.134	-0.049
	พิจารณาค่าตอบแทนจากการประเมินผลงาน (Hrmimp2)	-0.101	0.226	-0.173'	-0.189'	0.093''
				(0.003)	(0.000)	(0.000)
	จ้างงาน ความก้าวหน้า และสืบทอดตำแหน่งงาน (Hrmimp3)	0.003	0.226	0.145	-0.192	0.017
	ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Hrmimp4)	-0.107'	-0.221	-0.228'	0.427	-0.329'
		(0.000)		(0.000)		(0.005)
	สร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน hrmimp5)	0.077	-0.082'	-0.182	0.348	0.094
			(0.000)			
	สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน (Hrmimp6)	-0.003	-0.578	-0.299'	-0.393	-0.066'
				(0.002)		(0.002)
	สร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (Hrmimp7)	0.060	0.595	0.242''	-0.179	0.202
				(0.000)		
	จัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม (Hrmimp8)	-0.086'	-0.087'	-0.014'	-0.016	-0.113'
		(0.006)	(0.001)	(0.000)		(0.008)
ตัวแปรอิสระการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ (IV6) (Busmng)	มีการจัดการข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมการจัดการ (Busmng1)	0.047	-0.055	0.281''	-0.030'	-0.101
				(0.005)	(0.009)	
	ระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ (Busmng2)	-0.146'	0.123	-0.302'	0.111''	-0.451'
		(0.000)		(0.000)	(0.000)	(0.000)
	วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย (Busmng3)	0.096''	0.009''	-0.275	0.090''	-0.195'
		(0.001)	(0.000)		(0.001)	(0.006)
	วางแผนการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่ (Busmng4)	0.056	-0.023'	-0.275	0.161''	-0.298
			(0.003)		(0.007)	
	จัดซื้อทำสัญญาและกระจายการจัดการระบบสากล (Busmng5)	-0.063	0.217	0.088	0.159	-0.037'
						(0.000)
	รักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 (Busmng6)	-0.122'	-0.313'	0.047''	-0.130'	-0.090
		(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.001)	
ตัวแปรอิสระการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (IV7) (Quaval)	ความเข้าใจความสำคัญของคุณภาพการจัดการ (Quaval1)	0.048	-0.168	0.555''	0.103	0.220
				(0.000)		
	ให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ PDCA (Quaval2)	0.058	0.163	0.105''	0.077	0.002
				(0.009)		
	เคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วม (Quaval3)	-0.056	-0.172	-0.281'	-0.130	-0.040
				(0.000)		

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (IV8) (Tqmapp)	โครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ (Tqmapp1)	0.012'' (0.001)	-0.166	-0.004	0.662	0.175
	การจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน (Tqmapp2)	-0.055	-0.195 (0.000)	0.076'' (0.009)	-0.309	-0.318
	การจัดการนโยบายประเมินความสำเร็จของธุรกิจ (Tqmapp3)	-0.078	0.347	-0.351' (0.004)	0.083'' (0.007)	-0.040' (0.000)
	สัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000&14000 (Tqmapp4)	0.089'' (0.000)	0.047'' (0.007)	-0.356	-0.645	0.639'' (0.001)
	สัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT,TPM (Tqmapp5)	-0.031	-0.100' (0.000)	0.437	-0.007' (0.008)	-0.581
	ส่งเสริมการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้า (Tqmapp6)	0.020	-0.061	-0.365	-0.108	0.281
ตัวแปรอิสระการประกันคุณภาพ (IV9) (Insqua)	สร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ (Insqua1)	-0.129' (0.000)	-0.233' (0.000)	0.048'' (0.000)	0.218'' (0.003)	-0.007' (0.004)
	พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Insqua2)	-0.060' (0.000)	-0.680' (0.000)	0.305'' (0.001)	0.070	-0.430
	ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ (Insqua3)	0.042'' (0.000)	0.459	-0.291	-0.712	-0.273
	ประเมิน/ตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่น (Insqua4)	-0.027	0.188	0.038	0.265	-0.010
	กิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า (Insqua5)	-0.141' (0.000)	0.502'' (0.007)	0.174	0.399	-0.134' (0.000)
ตัวแปรอิสระการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ (IV10) (Promng)	กำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Promng1)	-0.115' (0.000)	-0.083' (0.000)	0.220'' (0.006)	0.104	-0.234' (0.002)
	กระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ (Promng2)	-0.174' (0.000)	0.138' (0.002)	-0.059' (0.001)	0.058'' (0.000)	0.569'' (0.000)
	กระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า (Promng3)	-0.024	-0.518	-0.030	-0.314	0.348'' (0.005)
	กระบวนการต่าง ๆ วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้ชัดเจน (Promng4)	0.068	0.323	0.258'' (0.000)	0.162	0.332
	ส่งเสริมกระบวนการทำงานสอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน (Promng5)	-0.056	-0.151' (0.002)	0.317	-0.075	0.169
	วางโครงสร้างกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Promng6)	-0.074	0.148	-0.127' (0.000)	-0.127	-0.809' (0.000)

จากตารางที่ 13 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความ สำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการการตลาด พบว่า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 5 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.923 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.851 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 85.10 สำหรับชุดที่สอง ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.526 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.276 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 27.60 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.508 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.258 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 25.80 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.435 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.189 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 18.90 และสำหรับชุดที่ห้า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.394 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.155 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 15.50 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการการตลาดมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 5 ชุด

ในตารางที่ 4-8 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.851 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.276 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.258 ในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.189 และในชุดที่ห้ามีค่าเท่ากับ 0.155 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สองถึงชุดที่ห้ามาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด ในด้านการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปประแนนมาตรฐานสูงสุด (-0.249)

ได้ดังต่อไปนี้

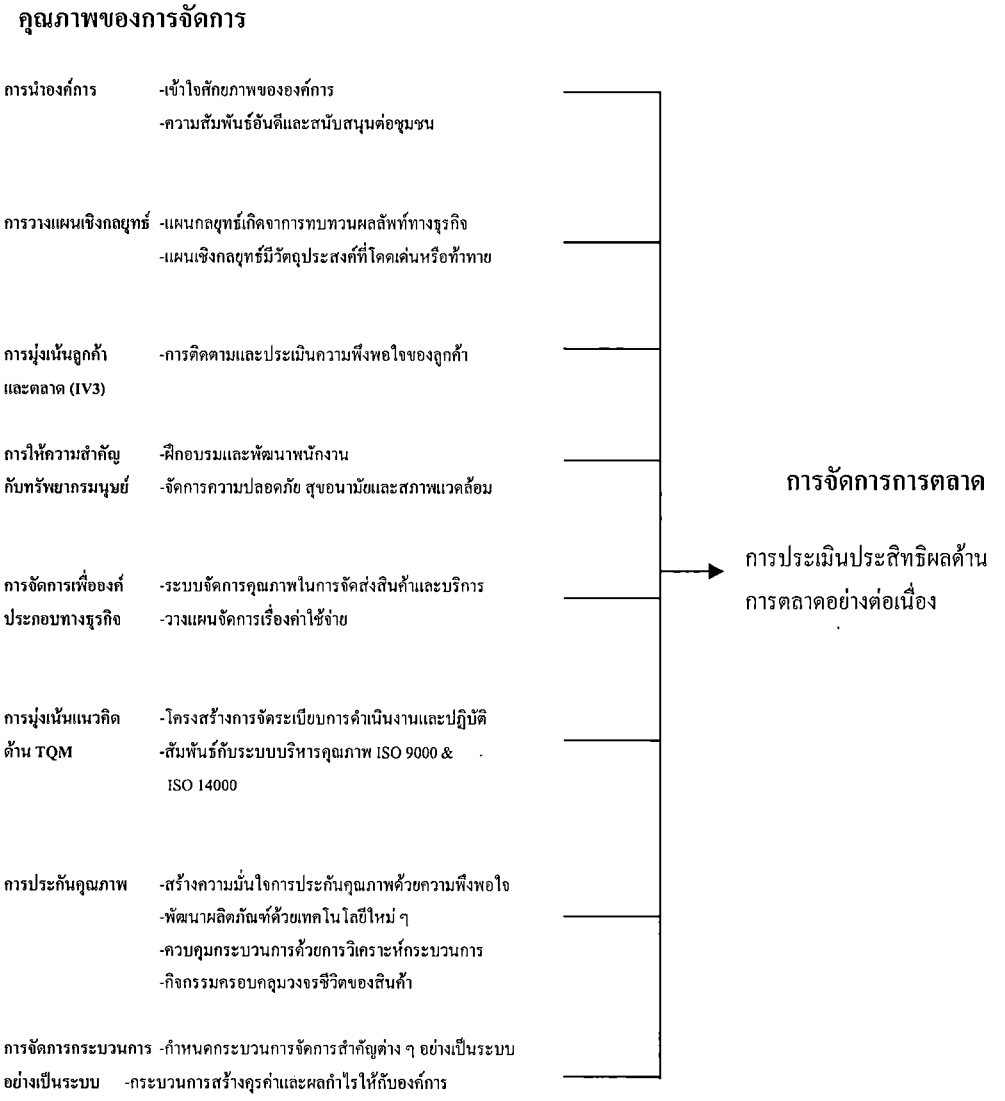
คุณภาพของการจัดการกับการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องกับคุณภาพของการจัดการ สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 13 ในชุดแรกจะพบว่าตัวแปรองค์กรมีกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ องค์การมีระบบการจัดการคุณภาพในด้านการจัดส่งสินค้าและบริการ องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย องค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 องค์การมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ องค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา องค์การจัดการเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า องค์การมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ องค์การเข้าใจศักยภาพขององค์การ องค์การมีความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย องค์การวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย องค์การวางโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและปฏิบัติ องค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 และองค์การควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ ตามลำดับ มีแนวโน้มที่องค์กรต้องมีการจัดการการตลาดในด้านการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง สูงถึงร้อยละ 85.10 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าองค์ประกอบย่อยด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับการจัดการการตลาด สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นเป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการการตลาดในด้านการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องดังนี้

Y5 = f (ldship4, ldship6, stra1, star2, cusmar5, hrmimp4, hrmimp8, busmng2, busmng3, busmng6, tqmapp1, tqmapp4, insqua1, insqua2, insqua3, insqua5, promng1, promng2)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด สามารถสรุปได้ว่าการจัดการการตลาดมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ด้านการนำองค์การ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมาทำความเข้าใจศักยภาพขององค์การ สร้างความสัมพันธ์อันดีและสนับสุนต่อชุมชน

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดหรือทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องมาวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องในด้านการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมาจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และจัดการความปลอดภัย สุขอนามัยและสภาพแวดล้อม ในด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมาจัดระบบจัดการคุณภาพในการจัดส่งสินค้าและบริการ วางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย และรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000

ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมาวางโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติ และสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000

ด้านการประกันคุณภาพ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมาสร้างความมั่นใจการประกันคุณภาพด้วยความพึงพอใจ พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์กระบวนการ และจัดกิจกรรมครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้า

ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ องค์การสามารถใช้การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องมากำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด สามารถสรุปได้ว่าการจัดการการตลาดมีบทบาทสำคัญในระดับสูงมาก (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.923) อยู่ที่การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการการตลาดในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การในการผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ ในความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น ในการเข้าใจศักยภาพ

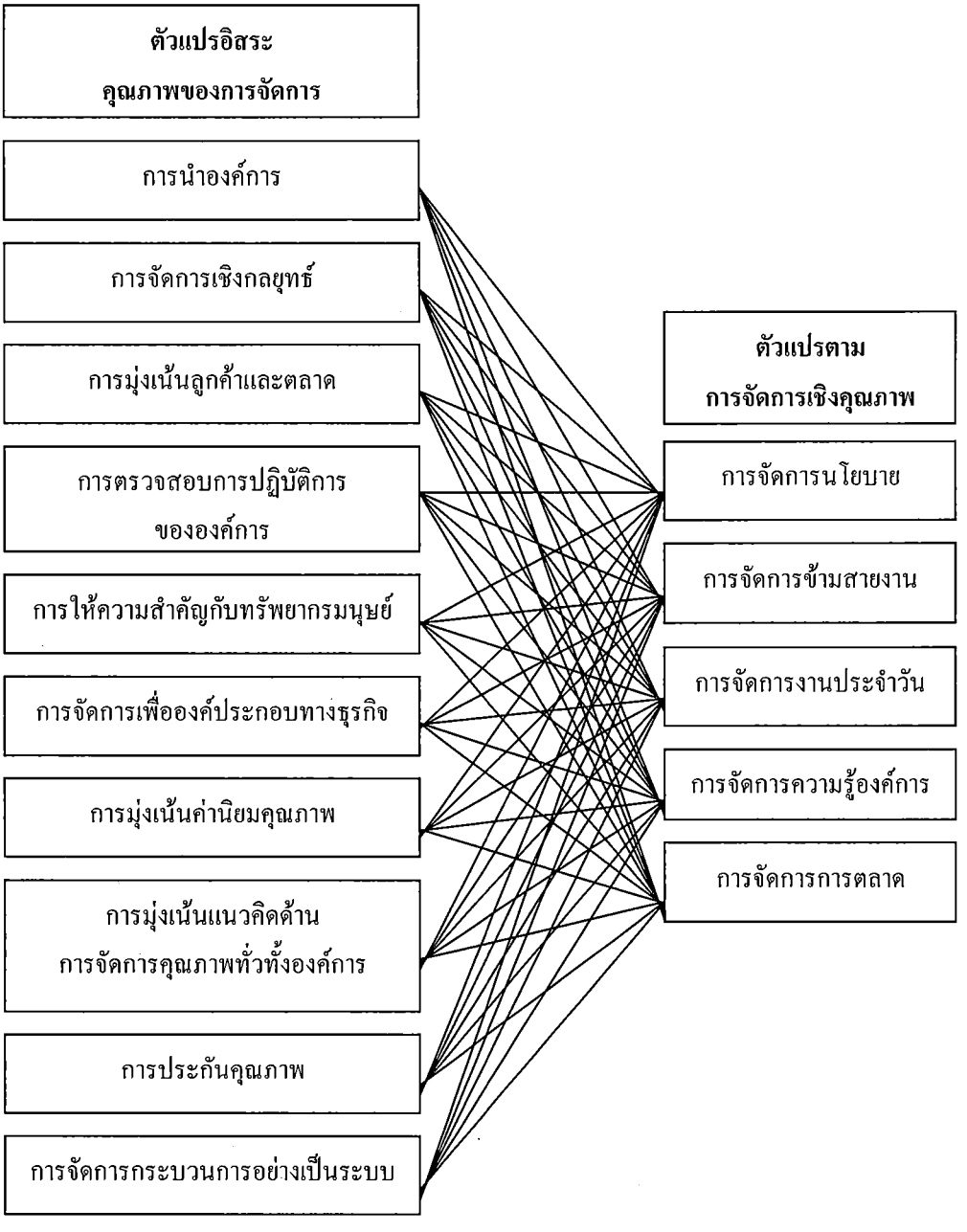
ขององค์การ ในการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม และในความสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการทบทวนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย ในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น ในการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขัน และในความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า ในความสัมพันธ์กับลูกค้า ในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และในการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ในการเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหา ในการรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์การ และในการนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการให้ค่าตอบแทนจากการประเมินผลงานของพนักงาน ในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน ในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และในการจัดการเรื่องสุขอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ในการจัดการข้ามสายงาน ในระบบการจัดส่งสินค้าและบริการ ในการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย ในการวางแผนดำเนินงานด้านการเงินในการลงทุน ในการจัดซื้อทำสัญญาในระบบสากล และในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยตราสัญลักษณ์ ISO 14000 ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ ในความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า ในการเข้าใจความสำคัญกับวงจรคุณภาพในการซ่อมบำรุงและปรับปรุงคุณภาพและในการเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ แนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ในโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงานในการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน ในการมีนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ ในความสัมพันธ์กับระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 และในความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น JIT, TPM ด้านการประกันคุณภาพ ในการสร้างความมั่นใจเรื่องคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการควบคุมกระบวนการด้วยการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง และในกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจจนถึงบริการหลังการขาย ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการและธุรกิจอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์การ ในกระบวนการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า ในกระบวนการที่วางพื้นฐานความรับชอบไว้อย่างชัดเจน ในการส่งเสริม

กระบวนการทำงานทำงานอย่างสอดคล้องกันและมีความสัมพันธ์กัน และในโครงสร้างกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน กับการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของโลกการค้าเสรี องค์การจะมีความมั่งคั่งเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ก็ต่อเมื่อ องค์การมีความสามารถในการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนมีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าธุรกิจต้องการจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในการแข่งขันและก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคตนั้น องค์การจะต้องอาศัยระบบการจัดการภายในองค์การที่มีความเป็นเลิศ ที่ประกอบด้วยการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการการตลาด การจัดการข้ามสายงาน การจัดการนโยบาย การจัดการงานประจำวัน และการจัดการความรู้องค์การมาบูรณาการเข้ากับทุกส่วนงานขององค์การ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและคุณประโยชน์ต่อองค์การอย่ามหาศาล ซึ่งอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของการจัดการตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งการจัดการเชิงคุณภาพนี้น่าที่จะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

สมมติฐานที่ 6 คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพนี้ค่าของกลุ่มตัวแปรอิสระคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านนี้ จะเป็นค่าที่ได้จากผลรวมและขององค์ประกอบย่อยของคุณภาพของการจัดการ ที่มีความสัมพันธ์ ($Sig \leq 0.01$) กับกลุ่มตัวแปรตามการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้าน ที่ได้ทำการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ในตารางที่ 9 ถึง 13 ตามลำดับ แล้วนำมารวม (Summary) และถ่วงน้ำหนัก ส่วนค่าของกลุ่มตัวแปรตามการจัดการ

เชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้าน จะเป็นค่าที่ได้จากผลรวม (Summary) ขององค์ประกอบย่อยของการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้าน และมีการถ่วงน้ำหนักเช่นเดียวกัน จากสมการ

$Y_{(การจัดการนโยบาย)}$ = f (ldship1, ldship3, ldship5, ldship6, stra1, stra2, stra3, stra4, stra5, stra6, cusmar1, cusmar2, cusmar4, evaorg1, evaorg2, evaorg3, evaorg6, hrmimp2, hrmimp3, hrmimp4, hrmimp5, hrmimp6, hrmimp7, hrmimp8, busmng1, busmng2, busmng3, busmng4, busmng5, busmng6, quaval1, quaval2, quaval3, tqmapp1, tqmapp2, tqmapp3, tqmapp4, tqmapp5, insqua1, insqua2, insqua3, insqua4, insqua5, promng1, promng3, promng4, promng5, promng6)

$Y_{(การจัดการข้ามสายงาน)}$ = f (ldship 2, ldship3, ldship5, ldship6, stra1, stra2, stra3, stra5, cusmar1, cusmar2, cusmar3, cusmar4, cusmar5, evaorg1, evaorg4, evaorg5, evaorg6, hrmimp 1, hrmimp2, hrmimp3, hrmimp4, hrmimp5, hrmimp6, hrmimp7, hrmimp8, busmng1, busmng2, busmng3, busmng4, busmng5, busmng6, quaval1, quaval2, quaval3, tqmapp2, tqmapp3, tqmapp4, tqmapp5, tqmapp6, insqua1, insqua2, insqua3, insqua4, insqua5, promng1, promng2, promng4, promng5, promng6)

$Y_{(การจัดการงานประจำวัน)}$ = f (ldship1, ldship2, ldship3, ldship4,ldship5, ldship6, stra1, stra2, stra5, cusmar1, cusmar2, cusmar3, cusmar4, cusmar5, evaorg1, evaorg3, hrmimp1, hrmimp2, hrmimp3, hrmimp4, hrmimp 5, busmng1, busmng3, busmng4, busmng5, busmng6, quaval2, tqmapp2, tqmapp4, tqmapp5, tqmapp6, insqua1, insqua2, insqua3, insqua4, insqua5, promng1, promng2, promng3, promng4)

$Y_{(การจัดการความรู้องค์กร)}$ = f (ldship2, ldship3, ldship5, stra1, stra3, stra4, stra5, cusmar1, cusmar2, cusmar3, cusmar4, cusmar5, evaorg1, evaorg2, evaorg3, evaorg4, evaorg5, evaorg6, hrmimp 1, hrmimp2, hrmimp3, hrmimp5, hrmimp7, hrmimp8, busmng3, busmng4, busmng5, busmng6, quaval1, quaval3, tqmapp1, tqmapp2, tqmapp3, tqmapp4, tqmapp5, insqua1, insqua2, insqua4, insqua5, promng1, promng2, promng3, promng4, promng5, promng6)

$Y_{(การจัดการการตลาด)}$ = f (ldship2, ldship3, ldship4, ldship5, ldship6, stra1, stra2, stra4, stra5, stra6, cusmar2, cusmar3, cusmar4, cusmar5, evaorg1, evaorg4, evaorg5, evaorg6, hrmimp2, hrmimp4, hrmimp5, hrmimp6, hrmimp7, hrmimp8, busmng1, busmng2, busmng3, busmng4, busmng5, busmng6, quaval1, quaval2, quaval3, tqmapp1, tqmapp2, tqmapp3, tqmapp4, tqmapp5, insqua1, insqua2, insqua3, insqua5, promng1, promng2, promng3, promng4, promng5, promng6)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล แสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการเชิงคุณภาพ

Canonical Variates		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
Eigenvalue		0.889	0.126	0.084	0.049	0.017
สหสัมพันธ์คาโนนิคอล		0.943**	0.355**	0.290**	0.221**	0.130**
ประเภทของตัวแปร	ตัวแปร	สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปคะแนนมาตรฐาน				
		ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ตัวแปรตามการจัดการเชิงคุณภาพ (DV1-DV5)	การจัดการนโยบาย (Sumdv1)	-0.238	-0.255	**1.647**	1.294	-0.934
	การจัดการข้ามสายงาน (Sumdv2)	-0.229	**-1.953**	-1.148	1.117	1.610
	การจัดการงานประจำวัน (Sumdv3)	-0.041	0.371	1.110	**-1.684**	1.196
	การจัดการความรู้องค์การ (Sumdv4)	-0.224	0.915	-0.878	-0.391	**-2.107**
	การจัดการการตลาด (Sumdv5)	**-0.333**	0.944	-0.675	-0.393	0.258
ตัวแปรอิสระคุณภาพของการจัดการ (IV1-IV10)	การนำองค์การ (Sumiv1)	-0.010'	0.135	-0.073	0.384	-0.112
		(0.007)				
	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Sumiv2)	-0.118'	0.693''	0.111	1.006''	-0.058
		(0.000)	(0.000)		(0.000)	
	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Sumiv3)	-0.077'	-1.543	-1.050	-0.490	-0.393'
		(0.000)				(0.000)
	การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ	0.056''	0.537	-0.476	-0.397	0.381''
	(Sumiv4)	(0.000)				(0.003)
	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์	-0.131'	0.673''	-0.014'	-1.321'	-1.012
	(Sumiv5)	(0.007)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.007)
	การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ	-0.051'	-0.681	0.500	0.296	1.307''
	(Sumiv6)	(0.007)				(0.001)
	การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ (Sumiv7)	-0.088'	-0.203	0.205	0.856	-1.649
		(0.000)				
	การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพ	-0.058'	-0.260	1.624''	-0.705	0.716
	ทั่วทั้งองค์การ (Sumiv8)	(0.000)		(0.000)		
	การประกันคุณภาพ (Sumiv9)	-0.295'	0.793''	-1.003'	0.439''	0.306''
		(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
	การจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ	-0.319'	-0.113'	0.117''	-0.024'	0.295''
	(Sumiv10)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)

** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

' หมายถึง มีค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มแรกในชุดนั้น, '' หมายถึง ค่าน้ำหนักเด่นกลุ่มที่สองในชุดนั้น

จากตารางที่ 14 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหลายในคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความ สำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรตามทั้งหลายในการจัดการเชิงคุณภาพทั้ง 5 ด้านที่ประกอบด้วยการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด พบว่าได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 5 ชุด คือ ชุดแรกได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ชุดนี้สูงสุดมีค่าเท่ากับ 0.943 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.889 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดในชุดแรกนี้เท่ากับร้อยละ 88.90 สำหรับชุดที่สองได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.355 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.126 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 12.60 สำหรับชุดที่สาม ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.290 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.084 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 8.40 สำหรับชุดที่สี่ ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.221 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.049 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 4.90 และสำหรับชุดที่ห้า ได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรตามกับกลุ่มตัวแปรอิสระเท่ากับ 0.130 ค่า Eigenvalue เท่ากับ 0.017 หมายความว่าปริมาณความแปรปรวนร่วมกันในตัวแปรคาโนนิคอล ทั้ง 5 ชุดเท่ากับร้อยละ 1.70 และค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้ง 5 ชุดนี้เป็นอิสระต่อกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่ากลุ่มตัวแปรอิสระคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรตามต่าง ๆ ในการจัดการเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์กันสูงสุดทั้ง 5 ชุด

ในตารางที่ 14 ค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุดคือ 0.889 ในชุดที่สองมีค่าเท่ากับ 0.126 ในชุดที่สามมีค่าเท่ากับ 0.084 ในชุดที่สี่มีค่าเท่ากับ 0.049 และในชุดที่ห้ามีค่าเท่ากับ 0.017 จะเห็นว่าค่า Eigenvalue ในชุดที่หนึ่งมีค่าสูงสุด ห่างจากชุดที่สองถึงชุดที่ห้ามาก ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับชุดที่หนึ่ง โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านกับกลุ่มตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพ ในด้านการจัดการการตลาด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในรูปประแนนมาตรฐานสูงสุด (-0.333) ได้ดังต่อไปนี้

คุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ สามารถพิจารณาได้จากสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลในตารางที่ 14 ในชุดแรกจะพบว่าตัวแปร คุณภาพของการจัดการในด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ การประกันคุณภาพ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ และการนำองค์การ ตามลำดับ มีแนวโน้มที่องค์การต้องมีการจัดการการตลาด ได้สูงสุดร้อยละ 88.90 หรือมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (Dennis et al., 1975, p. 85) ซึ่งมากกว่าการจัดการด้านอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างการจัดการเชิงคุณภาพกับคุณภาพของการจัดการ สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการการตลาด ดังนี้

Y5 = f (sumiv1, sumiv2, sumiv 3, sumiv4, sumiv5, sumiv6, sumiv7, sumiv8, sumiv9, sumiv10)

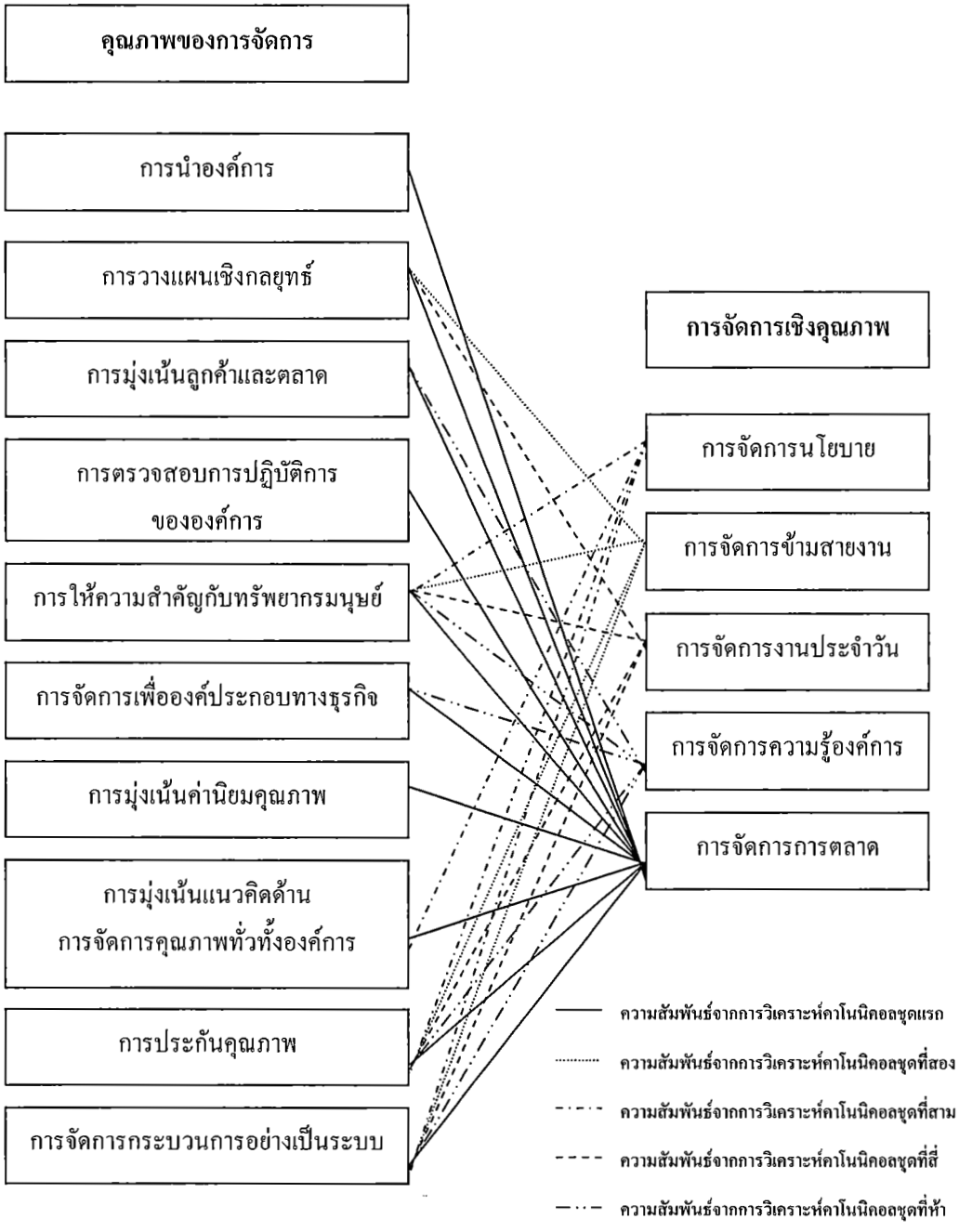
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดที่ 1 ถึง 5 กับคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน จะเห็นว่ากลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการต่าง ๆ ในชุดแรกมีแนวโน้มที่องค์การต้องมีการจัดการการตลาด (สัมประสิทธิ์คาโนนิคอลเท่ากับ -0.333) หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก (สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ 0.943) อย่างเห็นได้ชัดเจน ส่วนในชุดที่ 2 ถึง 5 ก็ยังคงมีความสัมพันธ์กัน โดยมีการจัดการข้ามสายงาน การจัดการนโยบาย การจัดการงานประจำวัน และการจัดการความรู้องค์การ มีสัมประสิทธิ์คาโนนิคอล/ สหสัมพันธ์คาโนนิคอลเท่ากับ -1.953/ 0.355, 1.647/ 0.290, -1.684/ 0.221 และ -2.107/ 0.130 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาโดยรวม ๆ สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นเป็นพารามิเตอร์ในรูปแบบของการจัดการเชิงคุณภาพ เมื่อแยกตามการจัดการแต่ละด้านได้ดังนี้

Y = f (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5)

เมื่อ Y คือสมการความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงคุณภาพกับคุณภาพของการจัดการ Y1 คือ การจัดการนโยบาย Y2 คือ การจัดการข้ามสายงาน Y3 คือ การจัดการงานประจำวัน Y4 คือ การจัดการความรู้องค์การ และ Y5 คือการจัดการการตลาด หรือแทนด้วยตัวแปรอิสระย่อย ๆ ที่เป็นพารามิเตอร์ของการจัดการด้านต่าง ๆ ดังนี้ ดังภาพที่ 16

Y = f(sumiv1, sumiv2, sumiv 3, sumiv4, sumiv5, sumiv6, sumiv7, sumiv8, sumiv9, sumiv10)



ภาพที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การจัดการการตลาด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

คุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การจัดการในด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ จัดการในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่งทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ สามารถใช้แนวคิดการจัดการการตลาดนั้นมาจัดการได้

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพ สามารถสรุปได้ว่าการจัดการเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญสูงมากอยู่ที่การจัดการการตลาด ส่งผลให้มีคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

หากพิจารณาวัตถุประสงค์ข้อ 3 จะเห็นได้ว่า องค์การสามารถใช้การจัดการเชิงคุณภาพในกิจกรรมบริหารจัดการ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและ ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ ด้านแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ด้านการประกันคุณภาพ และด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อความเป็นเลิศในการบริหาร

ตอนที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 สมมติฐาน ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถสรุปผลการทดสอบดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	รายละเอียดสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการนโยบาย	มีความสัมพันธ์กัน
2	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการข้ามสายงาน	มีความสัมพันธ์กัน
3	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการงานประจำวัน	มีความสัมพันธ์กัน
4	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้องค์การ	มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 15 (ต่อ)

สมมติฐาน	รายละเอียดสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
5	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการการตลาด	มีความสัมพันธ์กัน
6	คุณภาพของการจัดการในองค์ประกอบย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงคุณภาพ	มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 5
อภิปรายและสรุปผล

การวิจัยเรื่อง การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ

2. ศึกษาการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ อันจะนำมาซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการ

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัยเป็นแบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างคุณภาพจัดการที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย ทั้งหมด 6 สมมติฐาน ดังนี้

1. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการนโยบาย

2. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการข้ามสายงาน

3. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการงานประจำวัน

4. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้องค์การ

5. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการการตลาด

6. คุณภาพของการจัดการในตัวแปรย่อยด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชากรในองค์การต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ตั้งแต่เริ่มมีการประกาศรางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ. 2547 จาก 13 องค์การ ประกอบด้วย บริษัท ไทยโอเลฟิน จำกัด (มหาชน) บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) บริษัท สยามมิตซุย พีทีเอ จำกัด ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด และ บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 32,846 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงานที่ปฏิบัติในองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ในระหว่างปี พ.ศ. 2545-2547 รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 องค์การ มีประชากร 2,821 คน จากนั้นได้สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,325 คน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 1,219 ฉบับ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย มีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดใหม่ในการวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพ จากนั้นคัดเลือกตัวแปรและนิยามศัพท์เฉพาะที่สามารถวัดค่าได้ จากนั้นพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้เพื่อเชื่อมโยงระบบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นกรอบแนวคิด โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation) เนื่องจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ช่วยให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวทำนาย (Predictor Variables) กับตัวแปรตามหรือตัวเกณฑ์ (Criterion Variables) ได้ชัดเจนและแม่นยำขึ้น เอื้อให้เกิดความเที่ยงตรงทั้งภายใน (Internal Validity) และภายนอก (External Validity) เพราะสามารถศึกษากลุ่มตัวแปรต่าง ๆ ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามไปได้พร้อม ๆ กัน สอดคล้องกับสภาพธรรมชาติของปรากฏการณ์ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว พร้อมทั้งตั้งสมมุติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรอิสระ 10 กลุ่มและกลุ่มตัวแปรตาม 5 กลุ่ม เสนอกรอบแนวคิดใหม่สมบูรณ์ที่สร้างขึ้นเป็นกรอบสมมติฐานของการวิจัย

2. ขั้นตอนการตรวจสอบความสอดคล้องของกรอบแนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรอิสระคือกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการ 10 ด้าน ประกอบด้วยการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ และตัวแปรตามคือการจัดการเชิงคุณภาพ 5 ด้าน ประกอบด้วย การจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำวัน การจัดการการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระคุณภาพของการจัดการและกลุ่มตัวแปรตามการจัดการเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมสมองกลอิเลคทรอนิคส์โดยใช้สถิติเชิงพรรณาและตรวจสอบความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดใหม่การจัดการระบบงานคุณภาพกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเขียน Syntax เพื่อทดสอบ

สหสัมพันธ์คาโนนิคอลโดยเขียนคำสั่ง MANOVA Set2 with Set1/ DISCRIM ALL ALPHA (1)/ PRINT SIG (EIG DIM) เมื่อ Set2 คือ กลุ่มของตัวแปรตาม และ Set1 คือ กลุ่มของตัวแปรอิสระ

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์คุณภาพของการจัดการขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เรื่องการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ พบว่า องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีคุณภาพการนำองค์การสูงที่สุดเฉลี่ย 3.90 โดยมีคุณภาพการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การและการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีคุณภาพสูงเท่ากันเฉลี่ย 3.80 และคุณภาพการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพเฉลี่ย 3.79 รองลงมาตามลำดับ ในขณะที่มีคุณภาพการจัดการองค์ประกอบทางธุรกิจและการประกันคุณภาพเท่ากันเฉลี่ย 3.66 การวางแผนเชิงกลยุทธ์เฉลี่ย 3.65 และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบเฉลี่ย 3.64 ใกล้เคียงกัน ส่วนคุณภาพด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การเฉลี่ย 3.56 และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เฉลี่ย 3.53 มีค่าน้อยที่สุด คุณภาพทั้งหลายเหล่านี้เกิดจากกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ตามลำดับ

การวิเคราะห์การจัดการเชิงคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า องค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีการจัดการนโยบายสูงที่สุดเฉลี่ย 3.80 โดยมีการจัดการการตลาดเฉลี่ย 3.71 รองลงมา ในขณะที่การจัดการข้ามสายงานเฉลี่ย 3.54 การจัดการความรู้องค์การเฉลี่ย 3.53 และการจัดการงานประจำวันเฉลี่ย 3.52 มีค่าใกล้เคียงกัน การจัดการเชิงคุณภาพทั้งหลายเหล่านี้มีกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทั้ง 6 สมมติฐาน สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรการจัดการนโยบาย

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการนโยบายมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูง ถึงร้อยละ 83.20 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูงมาก เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี ถึงร้อยละ 33.7 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง การกระจายนโยบายลงสู่หน่วยปฏิบัติ ร้อยละ 21.9 การติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี ร้อยละ 17.5 และการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติ ร้อยละ 17.3 มีความสัมพันธ์คุณภาพของการจัดการต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบกับกลุ่มตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการข้ามสายงานมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด สูงถึงร้อยละ 85.60 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูงมาก เป็นอันดับแรก รองลงมาคือการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ถึงร้อยละ 24.8 การตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานค้นหาวิธีบรรลุนโยบาย ร้อยละ 24.0 การกำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการที่จะปรับปรุง ร้อยละ 19.0 และการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ร้อยละ 11.0 หรือมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรการจัดการงานประจำวัน

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการงานประจำวันมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จากการทบทวนการปฏิบัติงาน สูงถึงร้อยละ 79.90 หรืออาจกล่าวได้ว่ามี

ความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูง เป็นอันดับแรก รองลงมาคือการปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story ร้อยละ 33.4 การปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen ร้อยละ 27.2 หรือมีความสัมพันธ์กันปานกลาง และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส. ร้อยละ 24.1 หรือมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความองค์การ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้องค์การมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ถึงร้อยละ 84.20 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูงมาก เป็นอันดับแรก รองลงมาคือการแสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ ร้อยละ 25.10 หรือมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง การแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต ร้อยละ 23.0 การแสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น ร้อยละ 20.4 และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 17.9 หรือมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพและการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรการจัดการการตลาด

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการการตลาดมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง ถึงร้อยละ 85.10 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า ร้อยละ 27.6 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการปานกลาง เป็นอันดับที่สอง การสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า ร้อยละ 25.80 การเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด ร้อยละ 18.9

การสร้างสัมพันธภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม ร้อยละ 15.5 หรือมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำ ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

จากผลการทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการประกอบด้วยการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ กับกลุ่มตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพ

สามารถสรุปได้ว่าการจัดการเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การจัดการการตลาดสูงถึงร้อยละ 88.90 หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพของการจัดการสูงมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการจัดการข้ามสายงาน ร้อยละ 12.6 มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำเป็นอันดับที่สอง สำหรับการจัดการนโยบาย ร้อยละ 8.4 การจัดการงานประจำวัน ร้อยละ 4.9 และการจัดการความรู้ในองค์กร ร้อยละ 1.7 มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของการจัดการต่ำมาก ตามลำดับ และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากกรอบแนวคิดใหม่การจัดการระบบงานคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรคุณภาพของการจัดการกับกลุ่มตัวแปรการจัดการเชิงคุณภาพไว้ 6 สมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่ากรอบแนวคิดใหม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

คุณภาพของการจัดการ

องค์การได้ศึกษาทำความเข้าใจในคุณภาพของการจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award หรือ MBNQA 2004) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA 2547) รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC 2547) รับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9000 (ISO 9000 Version 2000) รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize 2000) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize 2001) และรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยม (TQM Best Practices 2545) ตามลำดับ ในด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ

การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยม คุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เมื่อโดยรวมจะพบว่าองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีคุณภาพของการจัดการจากกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ

การจัดการเชิงคุณภาพ

องค์การได้ศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม จะพบว่าองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมมีคุณภาพของการจัดการจากกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้และบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ในด้านการจัดการนโยบายที่สอดคล้องกับแนวคิดของโนริอะคิ (Noriaki, 1996) โยชิโนบุ (Yoshinobu, 1991) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี สอดคล้องกับ มิซูโน (Mizuno, 1984) ในการใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล สอดคล้องกับโนริอะคิ (Noriaki, 1996) โยชิโนบุ (Yoshinobu, 1991) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการกระจายนโยบายไปสู่หน่วยปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ วีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี สอดคล้องกับ โนริอะคิ (Noriaki, 1996) โยชิโนบุ (Yoshinobu, 1991) มิซูโน (Mizuno, 1984) อาคาโอ (Akao, 1991) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ คอนโด (Kondo, 1998) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผู้บริหารระดับสูง

การจัดการการตลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ คอทเลอร์ (Kotler, 2001) ศูนย์คุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกา (APQC, 2006) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2546) ในการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า การสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม และการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างใกล้ชิด

การจัดการข้ามสายงาน สอดคล้องกับแนวคิดของโนริอะคิ (Noriaki, 1996) คาวาคิต้า (Kawakita, 1970) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการกำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง สอดคล้องกับ โนริอะคิ (Noriaki, 1996) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารข้ามสายงาน สอดคล้องกับโนริอะคิ (Noriaki, 1996) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) ในการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน สอดคล้องกับ ชินโกะ และโอโนะ (Shingo & Ohono, 1989) และและอิชิกาวา (Ishikawa, 1982) ในการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุง สอดคล้องกับโนริอะคิ (Noriaki, 1996) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการ

ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) ในการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด

การจัดการความรู้องค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และ สตีเน็นส์ (Stenens, 1998) ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และ แนช (Nash, 2005) ในการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ สอดคล้องกับบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และ บลุ๊คส์-แฮร์ริส (Brooks-Harris, 1997) ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สอดคล้องกับ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และ วัตสัน (Watson, 1993) ในการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) และ เลไวน์ และกิลเบิต (Levine & Gilbert, 1995) ในการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

การจัดการงานประจำวัน สอดคล้องกับแนวคิดของโนริอะคิ (Noriaki, 1996) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่โดยการทบทวนวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบัน สอดคล้องกับ ชิบาร์ และคณะ (Shiba et. al., 1993) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) สอดคล้องกับ เชเชอร์ (Cheser, 1998) โรบินสัน และสเตร็ม (Robinson & Stem, 1998) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) ในการปรับปรุงคุณภาพงานด้วยเทคนิคไคเซ็น (Kaizen) สอดคล้องกับ ฮิราโน (Hirano, 1993) และวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการนโยบาย

ผลการทดสอบสอดคล้องกับแนวคิดของ มิซูโน (Mizuno, 1984) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดการเข็มมุ่งเป็นการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยการเผยแพร่และการกระจายทิศทาง เป้าหมายและแผนงานของบริษัทไปยังผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผน ประเมิน ติดตามผล และแก้ปัญหาตามวัฏจักร PDCA สอดคล้องกับแนวคิดของ อะคาโอ (Akao, 1991) ที่ได้กล่าวว่าการจัดการนโยบาย (Hoshin Kanri) ทำให้เกิดการวางแผน การนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ตลอดจนเป็นกระบวนการทบทวนเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันให้เหมาะสมโดยให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำให้ธุรกิจหรือกิจการให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการขจัดอุปสรรคผ่านการพัฒนา เช่นเดียวกับแนวคิดของ โยชิโนบุ (Yoshinobu, 1991) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารเข็มมุ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเงื่อนไข 5 ประการ คือ ระบบที่ทำให้เกิดรวมศูนย์กิจกรรมทั้งหลายในบริษัท ช่วยชี้นำทิศทางสำคัญ ๆ ที่ธุรกิจจะต้องมุ่งไปในแต่ละช่วงเวลาอันกำหนดไว้แน่ชัด ระบบที่วางอยู่บนรากฐานแห่งแนวคิดแบบทีคิวเอ็ม กล่าวคือ มีเป้าหมายหลักอยู่ที่

การปรับปรุงคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการทำงาน แก้ปัญหาที่สาเหตุเพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ระบบที่ก่อให้เกิดการเข้าร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมา ระบบแห่งการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติที่มองเชิงภาพรวมทั่วทั้งบริษัท ด้วยการจับประเด็นปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายและมาตรการปรับปรุง แล้วพิจารณาเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมมาดำเนินการ และระบบที่ได้รวมเอาการประเมินตรวจสอบสมรรถนะของตัวระบบเองเพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ เช่นเดียวกับสหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมญี่ปุ่น (Deming, 1977) ซึ่งให้ความเห็นไว้ว่ากระบวนการจัดการนโยบาย เป็นกระบวนการที่จำเป็น ต้องมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติในกระบวนการจัดการ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์การสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทำนองเดียวกับแนวคิดของโนริอากิ (Noriaki, 1996) ที่ได้กล่าวไว้ว่าเป็นโครงข่ายแห่งวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่จะต้องบรรลุผลตลอดจนโครงข่ายแห่งวิธีการที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นภายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด โดยได้รับความร่วมมือ จากพนักงานทุกคนนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดลงมา สำหรับองค์การทีคิวเอ็มจะมุ่งสนใจไปที่เข็มมุ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและการประกันคุณภาพ แล้วกระจายเข็มมุ่งนี้ไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยคาดหวังให้เกิดการปรับปรุงภายในองค์การและสร้างหลักประกันให้แก่ผลประกอบการระยะยาว เข็มมุ่งจะต้องประกอบด้วยเป้าหมายที่วัดค่าได้และมาตรการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น เช่นเดียวกับแนวคิดของโยชิโอ คอนโด (Yoshio Kondo , 1998) ที่ได้กล่าวว่าการสับเปลี่ยนวงจร PDCA มีความสำคัญขั้นพื้นฐานที่ทำให้ทั้งกิจการมีการควบคุมคุณภาพโดย รวมการพัฒนาจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำวงจร PDCA มาใช้กับทั้งกิจการ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงความเป็นผู้นำออกมา ประเด็นสำคัญ คือ การจัดการนโยบาย ต้องเป็นนโยบายประจำปีและเป็นนโยบายในระดับกลางจนถึงนโยบายระยะยาว เป็นการวาง รากฐานนโยบายด้านคุณภาพ อีกทั้งเป็นการเปลี่ยนนโยบายในด้านกระบวนการวิธีการให้ไปเป็นนโยบายเชิงวัตถุประสงค์ ซึ่งจะประกอบไปด้วยเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ลำดับขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำก่อน การนำมาปรับใช้จากระดับบนลงล่างหรือผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ และล่างขึ้นบนหรือผู้ปฏิบัติขึ้นสู่ผู้บริหาร ความหมายและแนวปฏิบัติในการปรับแก้กระบวนการแบบ Catch ball สามารถอธิบายการตรวจสอบคุณภาพภายในโดยระดับผู้บริหารได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2543) ได้ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่าการจัดการเข็มมุ่งหรือการจัดการนโยบาย เป็นระบบบริหารที่สำคัญยิ่งในองค์การที่มุ่งเน้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ซึ่งต้องมีใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล และมีการตรวจวินิจฉัยอย่าใกล้ชิด

โดยผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับ สอดคล้องกับแนวคิดของพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2545) กรรมการผู้จัดการบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ จำกัด ได้กล่าวไว้ว่าบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพด้วยการนำระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) เข้ามาใช้ เช่น การจัดการเข็มมุ่งที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน รู้จักเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวรการแก้ ปัญหาโดยใช้ข้อมูลและตรวจติดตามโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างใกล้ชิด เช่นเดียวกับแนวคิดของปภิญญา ทานสัมฤทธิ์ (2545) ผู้จัดการส่วนนโยบายคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพ จะต้องใช้การจัดการนโยบายเพื่อจัดว่าจะทำสิ่งใดก่อนหลัง และใช้ในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติพร้อมกับการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ QC Story และ QC Circle รองรับเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุชาดา ศุภจัตุรัส (2545) ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์วัคซีนจากไวรัส รองประธานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานทีคิวเอ็มองค์การเภสัชกรรม ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพโดยใช้การจัดการนโยบายหรือเข็มมุ่งนั้น จะต้องส่งเสริมและตรวจวินิจฉัยบอร์ดเข็มมุ่งโดยใช้ QC Story และจัดให้มีการติดตามผลการตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูงและรายงานผลการตรวจวินิจฉัยอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของสุพจน์ สุพรรณพิมลกุล (2545) กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ได้กล่าวไว้ว่าบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นการจัดการระบบงานคุณภาพ ควรมีการใช้เครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ ประกอบด้วย 7 QC Tools, 7 QM Tools, QFD, SPC, SQC, SOP, ISO 90002, ISO 14000, JSA, ECRS, 5G, 5 WHY, 5W2H, 4M1E, TPM และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark) มาใช้ และมีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการข้ามสายงาน

ผลการทดสอบสอดคล้องกับแนวคิดของโนริอะคิ (Noriaki, 1996) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการจัดการงานข้ามสายงานเป็นกิจกรรมซึ่งดำเนินการด้วยการประสานงานและร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจของทั่วทั้งบริษัท อาทิ คุณภาพ, ต้นทุน, และการส่งมอบ พร้อมกับการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เหมาะสมที่สุดเพื่อให้สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของอิชิกาวา (Ishikawa, 1982) ชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Quality Control Circle) เป็นกิจกรรมการควบคุมคุณภาพที่ได้มาจากวงจรคุณภาพ PDCA และปรับปรุงคุณภาพอย่างหนึ่งในระบบบริหารคุณภาพแบบ TQM เป็นการควบคุมและปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ สอดคล้องกับแนวคิดของ คาวาคิต้า (Kawakita, 1970)

การจัดการงานข้ามสายงานเป็นกิจกรรมการกำหนดและเลือกหัวข้อปัญหา ที่ได้มาจากทีมงานที่ตั้งขึ้นโดยอาจใช้เทคนิคการระดมความคิดเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือการใช้เทคนิคกระบวนการปฏิบัติงานกลุ่มมากำหนดหัวข้อที่จะทำการแก้ไขปรับปรุง โดยจะต้องคำนึงถึงและพิจารณาจากนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ประจำปีขององค์การ สอดคล้องกับชิกิโอ และโอโนะ (Shingo & Ohno, 1989) ได้ศึกษาหาความรู้ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการลดความสูญเสียที่แฝงอยู่ในกระบวนการปฏิบัติ โดยเสนอว่าถ้าทุกคนทำงานให้มีคุณภาพหรือมีมูลค่าเพิ่มอย่างน้อยวันละหนึ่งชั่วโมง จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพขึ้นหลายเท่า หากมีการเพิ่มมูลค่าขึ้นจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และการบริการเพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้าและลดการสูญเสียในการผลิตและการบริการต่าง ๆ ซึ่งมีสาเหตุหลัก ๆ มาจากการผลิตมากเกินไป จากการเก็บวัสดุคงคลัง จากการขนส่ง จากการเคลื่อนไหว จากกระบวนการผลิต จากการรอคอย และจากการผลิตของเสียมากเกินไป สอดคล้องกับแนวคิดของวีรพจน์ ลือประสิทธิสกุล (2545) ที่กล่าวไว้ว่าการจัดการข้ามสายงานเป็นการจัดการกระบวนการธุรกิจอย่างมีคุณภาพตามแบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นกิจกรรมการจัดการที่มีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด อยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งรับผิดชอบในการสถาปนาปรับปรุงคุณภาพหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการทางธุรกิจในภาพรวมทั้งระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นเชิงรุก สอดคล้องกับแนวคิดของพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ (2545) กรรมการผู้จัดการบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ จำกัด ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินงานของบริษัท ฯ ที่มุ่งเน้นระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยใช้การจัดการข้ามสายงานเข้ามาบริหารนั้น จะมีการตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานคอยทบทวนความสามารถในการแข่งขันและกำหนดเป้าหมาย และมีการติดตามโดยการตรวจวินิจฉัยของกระบวนการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกับแนวคิดของปภิญญา ทานสัมฤทธิ์ (2545) ผู้จัดการส่วนนโยบายคุณภาพความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า บริษัท ฯ ได้ทำ Self-assessment ทั้งระบบโดยอาศัยการจัดการข้ามสายงานช่วยกันประเมินระบบ โดยแบ่งเป็นทีม ๆ ละหัวข้อแล้วประเมินจุดอ่อนจุดแข็งและตรวจวินิจฉัยผลของกระบวนการประเมินอันเป็นแนวทางการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การของธุรกิจน้ำมันและก๊าซ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาดา ศุภจัตุรัส (2545) ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์วัคซีนจากไวรัส รองประธานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานทีคิวเอ็มองค์การเภสัช กล่าวว่าองค์การ ฯ ใช้การจัดการข้ามสายงานในการปรับปรุงคุณภาพงานหรือความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจในเชิงรุกโดยใช้บ้านแห่งคุณภาพ ดัชนีวัดคุณภาพ ตารางกระจายวัดคุณภาพและผังกระบวนการธุรกิจที่มีคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการทบทวนความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของสุพจน์ สุพรรณพิมลกุล (2545) กรรมการผู้จัดการ บริษัท

เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด กล่าวว่า บริษัท ฯ ใช้การจัดการข้ามสายงาน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการข้ามสายงานในลักษณะกลุ่มปฏิบัติการขนาดเล็ก (Small Group Activities) ทบทวนความสามารถในการแข่งขันของกระบวนการธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย โดยการมุ่งเน้นกระบวนการ และกระบวนการต่อไปคือลูกค้า จัดการด้วยข้อมูลจริง ใช้วิธีการทางสถิติ PDCA ในการปรับปรุง สร้างมาตรฐาน และการระวังป้องกัน มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงและการตรวจสอบการจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล รัชต์บริรักษ์ (2545) บริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด กล่าวว่าบริษัท ฯ ได้ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย โดยอาศัยการจัดการข้ามสายงาน โดยแต่งตั้งเป็น Cross-functional Team มีหน้าที่ในการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการอย่างใกล้ชิด เน้นการทำงานข้ามสายงานเพื่อลดภาระที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในทุก ๆ กิจกรรมให้พนักงานมีโอกาสสัมผัสกับหน่วยอื่น มีการถ่ายทอดความรู้และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับเจริญ แก้วสุกใส (2545) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ซี.พี.ค้าปลีก และการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูป ลาดหลุมแก้ว) กล่าวว่าบริษัท ฯ ใช้การจัดการข้ามสายงานในลักษณะกลุ่มย่อย (Small Group Activity) ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในส่วนของระดับผู้จัดการเรียกว่า "Bee Mission" เป็นระบบที่ผู้บริหารลงมาทำด้วย เป็นการกระจายนโยบายจากบนลงล่างได้ง่าย จากล่างขึ้นบนได้ด้วย ส่วนใหญ่หัวข้อหรือนโยบายที่จะปรับปรุงจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ Quality, Cost และ Delivery ที่มีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการงานประจำวัน

ผลการทดสอบสอดคล้องกับแนวคิดของ โนริอะคิ (Noriaki, 1996) กล่าวไว้ว่าการจัดการงานประจำวันเป็นกิจกรรมทั้งปวงที่ถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ พร้อม ๆ กับการธำรงรักษามาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับเดิม การจัดการงานประจำวันยังครอบคลุมกิจกรรมการปรับปรุงเพื่อยกระดับมาตรฐานนั้นให้สูงขึ้นสู่ระดับที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับแนวคิดของชิบาร์และคณะ (Shina et al., 1993) ที่ได้นำเสนอกระบวนการปรับปรุงคุณภาพด้วยกระบวนการแก้ปัญหา โดยเสนอแม่แบบการแก้ปัญหาที่ดัดแปลงมาจากรูปแบบของ Kawakita's ได้แยกกระบวนการปฏิบัติงานแก้ปัญหาออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ การควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน (Control Process) ที่มีระบบการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นไปตามข้อกำหนด การปรับปรุงปัญหาการปฏิบัติงาน (Reactive Process) โดยศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์หาปัญหาและวิธีการแก้ไขให้ระบบงานดีขึ้นด้วยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการปรับปรุงแบบเชิงรุก (Proactive Process) เน้นที่การหาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงในระดับผู้บริหารซึ่งจะเป็นการกำหนดแนวคิด การวางแผน หรือการสร้างมาตรฐานต่าง ๆ ระดับปฏิบัติการ

ซึ่งจะเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและการปฏิบัติภายใต้วงจร PDCA สอดคล้องกับแนวคิดของเชเซอร์ (Cheser, 1998) ที่ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพงานด้วยหลักการของไคเซ็นใน 2 ลักษณะ ในลักษณะที่เป็นการบริการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและช่วยในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับแนวคิดของโรบินสัน และสเตรม (Robinson & Stem, 1998) ที่ได้สรุปแนวคิดไคเซ็นไว้ 6 ประการ คือ การปฏิบัติงานต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้กำหนดมาตรฐาน ให้พนักงานได้ค้นหาวิธีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ทุกคนได้รับสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะปรับปรุงงาน ระบบการประเมินการปฏิบัติงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุง อย่าทำให้พนักงานรู้สึกหวาดกลัว ข้อเสนอแนะที่ดีจะต้องได้รับรางวัลตอบแทน และพนักงานควรได้รับการอบรมการใช้เทคนิคเครื่องมือคุณภาพในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮิราโน (Hirano, 1993) ได้เสนอบันได 15 ขั้นในการนำ 5ส มาประยุกต์ในสถานที่ทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่หนึ่ง สร้างพื้นฐาน 5ส ระยะที่สอง สร้างนิสัย 5ส. หรือทำ 5ส. ให้ติดเป็นนิสัย และระยะที่สาม ยกระดับ 5ส ให้เป็นแบบเชิงป้องกัน สอดคล้องกับแนวคิดของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันกับโนริอะคิ ว่าการจัดการงานประจำวันเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการทุก ๆ คนที่สามารถทำได้ง่ายและโดยทันที ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้เสริมแนวทางการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การปรับปรุงคุณภาพงานแบบ QC Story การปรับปรุงวิธีการทำงานแบบไคเซ็น (Kaizen) และการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการความรู้องค์การ

ผลการทดสอบสอดคล้องกับแนวคิดของ สตีเนนส์ (Stenens, 1998) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมี 5 ขั้นตอนเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ ขั้นตอนการสำรวจศึกษาปัญหา ขั้นตอนการสำรวจทาง เลือกของวิธีการแก้ไขปัญหา ขั้นตอนเลือกหนทางที่ดีที่สุด ขั้นตอนวางแผนและลงมือกระทำ และขั้นตอนการเก็บรวบรวมปฏิกิริยาตอบสนองกลับ ในขณะที่แนวคิดของ แนช (Nash, 2005) ให้ความเห็นว่าการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นวัฏจักรหรือวงจรดำเนิน งานซ้ำรอยเดิม จะเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลโดยมีฐานข้อมูลที่สร้างขึ้นจากอดีตเพื่อใช้กำหนดหนทางที่นำไปสู่ชัยชนะ โดยย่นย่อขั้นตอนเหล่านี้เท่าที่จำเป็นประกอบด้วยการสร้างแนวคิด การตรวจสอบแนวคิด การปรับปรุงแนวคิดให้เหมาะสมและการทดสอบผลิตภัณฑ์ ซึ่งประตูหรือหนทางสู่ความสำเร็จจะนำไปสู่สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในอุดมคติ ส่วนแนวคิดของบลุ๊ค-แฮริส (Brooks-Harris, 1997) กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ในเชิงทดลองแบบการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่ม นอกจากนั้นแนวคิดของ (บุญดี บุญญากิจ

และคณะ, 2547) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น (Benchmarking) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยเริ่มจากการวัดเปรียบ เทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า (Benchmarking) และเข้าไปศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การหรือที่ประสบความสำเร็จ และแนวคิดของ เลวิน และกิลเบิร์ต (Levine & Gilbert, 1995) ได้กล่าวไว้ในเรื่องการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การว่า เป็นการจัดการกับความรู้ที่แฝงหรือฝังไว้ในระบบ อยู่ในมันสมองของพนักงาน วิธีของเทคโนโลยีด้านข้อมูลที่ก้าวหน้าสามารถนำมาใช้ฟื้นฟู หรืองัดเอาความรู้ที่มีอยู่แล้วขึ้นมาใช้ประโยชน์ได้ ตลอดจนช่วยสร้างความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ที่เรียกว่า การโอนถ่ายความรู้ คือ วิธีที่จะนำแนวคิดดี ๆ จากส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์การไปกระจายไปยังส่วนอื่น ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการการตลาด

ผลการทดสอบสอดคล้องกับแนวคิดของ คอทเลอร์ (Kotler, 2001) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการทางการตลาดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่มนุษย์กระทำขึ้นเพื่อตอบ สนองต่อความจำเป็นและความต้องการให้เป็นที่พอใจโดยผ่านกระบวนการการแลกเปลี่ยน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การพัฒนากลยุทธ์ด้านการตลาด การตัดสินใจทางการตลาด การบริหารและโปรแกรมการส่งมอบตลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ ดักเกอร์ (Drucker, 2000) ที่ได้กล่าวว่าการตลาดเป็นความพยายามทำให้การขายขยายกว้างออกไป ด้วยความรวดเร็วที่สุดซึ่งจะต้องมีการการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิลเลี่ยม (William, 2007) ที่ได้กล่าวว่าการตลาดเป็นกิจรรมทางธุรกิจทั้งหมด โดยกระบวนการทางการตลาดนั้นจะต้องเข้าใจธรรมชาติและมุมมองของตลาด การจำแนกและการเลือกตลาด ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณา การจัดการส่งเสริมการตลาด และการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดเพื่อให้ตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและผู้ที่คาดว่าจะเป็นลูกค้าในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Marketing Association: AMA) ได้กล่าวว่าการจัดการการตลาดหมายประกอบด้วยกระบวนการวางแผนและบริหารในด้านแนวความคิด การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด การจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการ ซึ่งทำให้ผู้บริโภคได้รับความสุขความพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของศูนย์คุณภาพและเพิ่มผลผลิตอเมริกัน (American Productivity and Quality Center: APQC) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของกระบวนการในระบบธุรกิจทั่วไปซึ่งเรียกว่าโครงงานจัดแบ่งระดับชั้นของกระบวนการในระบบธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ประกอบด้วยความต้องการของลูกค้าและตลาด การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การวางตลาดและขาย และการบริการหลังการขาย สอดคล้อง

กับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารงานทางการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด การประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดด้วยเช่นเดียวกับแนวคิดของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้ใช้แนวคิดของทีคิวเอ็มที่ว่าด้วยการเน้นกระบวนการ เป็นฐานในการจัดกระบวนการด้านการตลาด ประกอบด้วยการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า การสื่อสารส่งมอบคุณค่าไปถึงลูกค้าและสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ร่วมและการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาด

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการจัดการกับการจัดการเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาสอดคล้องกับกรณีศึกษาของขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcom Baldrige National Quality Award) ประจำปี 2004 เช่น The Bama Companies ภายใต้การบริหารของ Paula Marshall-Chapman ดำรงตำแหน่ง Chief Executive Officer ประเภทของกิจการเริ่มจากเป็นบริษัททำขนม Pie ชื่อ Cornillia Alabama "Bama" Marshall ในปี 1927 ทุกวันนี้เป็นอุตสาหกรรมในครอบครัว เป็นผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารพร้อมบริโภค และจัดหาบริการอย่างรวดเร็วในเรื่องอาหาร บริษัทในเครือทำอาหาร มีสินค้าหลัก 3 ประเภท คือ ขนมไพน์ ขนมปังกรอบ และเปลือกขนมปังพิซซา รายได้มากกว่า 200 ล้านเหรียญสหรัฐ อัตรากำลังพนักงานจำนวน 1,043 คน ที่ตั้งสำนักงานและสำนักผลิต 4 แห่งอยู่ที่ Tulsa, Okla ในปี 1993 Bama เปิดสำนักผลิตอีกในปักกิ่ง ประเทศจีน เช่นเดียวกับ Texas Nameplate Company, Inc. ภายใต้การบริหารของ R. Dale Crownover ดำรงตำแหน่งประธาน และ Chief Executive Officer ประเภทของกิจการเป็นธุรกิจในครอบครัวที่ผลิตป้ายชื่อ ฉลากของสินค้า รวมถึงฉลากวาล์วความดันสูง ฉลากอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับน้ำมันและคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ด้านการตรวจสอบด้านเคมี Texas Nameplate เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับรางวัล Baldrige และเป็นบริษัทเดียวที่ได้รับรางวัลนี้ถึง 2 ครั้ง โดยได้รับรางวัลครั้งแรกในปี 1998 เช่นเดียวกับ Kenneth W. Monfort College of Business ภายใต้การบริหารของ Alexander ดำรงตำแหน่งคณบดี ประเภทของกิจการ Kenneth W. Monfort College of Business หรือ MCB เป็นวิทยาลัยด้านธุรกิจมงฟอร์ดซึ่งสังกัดกับมหาวิทยาลัย Northern Colorado มุ่งเน้นให้บริการระดับปริญญาตรีในคณะวิชาด้านบริหารธุรกิจ จำนวนหน่วยกิตทั้ง 120 หน่วยกิต ประกอบไปด้วย หลักสูตรหลัก ๆ ผสมผสานทางด้านธุรกิจ หลักสูตรที่มุ่งเน้นด้านธุรกิจ และหลักสูตรในกลุ่มสายวิชาที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ MCB ให้บริการการศึกษาโดยมีจำนวนนักศึกษาประจำปีอยู่ที่ 1,200 คน เช่นเดียวกับโรงพยาบาล Robert Wood Johnson University Hamilton ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุด Christy Stephenson ดำรงตำแหน่ง Chief Executive

Officer ประเภทของกิจการเป็นสถาน พยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เป็นของเอกชนที่ไม่ได้มุ่งมุ่งหวังถึงผลกำไรอย่างเดียว มีพันธกิจเพื่อจัดบริการดูแลสุขภาพให้กับผู้อยู่อาศัยในบริเวณชุมชน พื้นที่ที่ให้บริการของโรงพยาบาล ซึ่งมีผู้อยู่อาศัยมากกว่า 350,000 คน บริการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ บริการทางการแพทย์ ผ่าตัดโรคหัวใจ โรคกระดูก สูตินารีเวชกรรม การดูแลผู้ป่วยที่เป็นผู้ใหญ่ เด็กและทารก บริการผู้ป่วยภายนอกของโรงพยาบาล ได้แก่ บริการตรวจวินิจฉัยโรค การรักษา พยาบาล รถพยาบาลฉุกเฉิน การรักษาและฉายรังสีเนื้องอก บริการฉุกเฉิน การทำบอลลูนโรคหัวใจ บริการฉุกเฉินประเภทอื่น ๆ บริการที่มีให้ชุมชนยังรวมถึงการให้ความรู้เรื่องสุขภาพ การตรวจสุขภาพและโครงการป้องกัน รายได้160 ล้านเหรียญสหรัฐ/ ปี อัตรากำลังพนักงาน พนักงาน 1,734 คน พนักงานเพิ่มเติมด้านการแพทย์มากกว่าอีก 650 คน ที่ตั้งใน Hamilton มลรัฐ นิวเจอร์ซี ในเดือนกันยายน 2004 RWJ Hamilton เปิดศูนย์สุขภาพและความเป็นอยู่ ศูนย์นี้ตั้งอยู่ห่างจากโรงพยาบาลเป็นระยะทาง 4 ไมล์ ศูนย์ดังกล่าวมุ่งเน้นเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี การให้ความรู้ และการบำบัดรักษาทางกายภาพแก่ชุมชน

ส่วนกรณีศึกษาของไทยอย่างเช่นองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Class) ประจำปี พ.ศ. 2547 เช่น บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุด นายอดิเทพ พิศาลบุตร์ มีพนักงานจำนวน 493 คน ประเภทธุรกิจของธุรกิจเป็นธุรกิจปิโตรเคมีผลิตภัณฑ์และบริการ ผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์หลัก คือเอทิลีน และโพพิลีน รวมทั้งผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่น ๆ ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต่อเนื่อง โอเลฟินส์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่าง ๆ ตั้งแต่ถุงพลาสติก ท่อน้ำ บรรจุภัณฑ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เสื้อผ้า ไปจนถึงชิ้นส่วนรถยนต์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องมือแพทย์ เป็นต้น บริษัท ฯ มีกำลังการผลิตโอเลฟินส์รวม 925,000 ตันต่อปี นับเป็นผู้ผลิตโอเลฟินส์รายใหญ่ของประเทศไทยที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ทดแทนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศได้มากกว่าปีละ 20,000 ล้านบาท เช่นเดียวกับบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุดนายก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ จำนวนพนักงาน 26,833 คน ประเภทธุรกิจ ธุรกิจค้าปลีก (Retail Business) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ผลิตภัณฑ์และบริการ คือ สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยกลุ่มของใช้ประจำวันมียอดขายประมาณ 30% และกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มมียอดขายประมาณ 70% เช่นเดียวกับบริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุด Mr.Colin Huang จำนวนพนักงาน 196 คน ประเภทของธุรกิจ Tier One Auto Part Supplier to Automotive OEM ผลิตภัณฑ์และบริการ Machining of Drive Shaft Components, Driveshaft Assembly, Machining of Axle Components, Axle Assembly เช่นเดียวกับบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุดนายอรรณพ เตกะจรินทร์ จำนวนพนักงาน 1,343 คน ประเภทธุรกิจ

การก่อสร้าง ผลิตภัณฑ์และบริการ คอนกรีตผสมเสร็จ เช่นเดียวกับ บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุด นายยุทธนา เหมังกร จำนวนพนักงาน 1,329 คน ประเภทธุรกิจ ผลิตอุปกรณ์อิเลคทรอนิคส์ประเภท IC (Manufacture of Integrated Circuit Products) ผลิตภัณฑ์และบริการ NOR Flash Memory เช่นเดียวกับ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารสูงสุด นายสุวนันท์ ชาติอุดมพันธ์ จำนวนพนักงาน 250 คน ประเภทธุรกิจ แยกก๊าซธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์และบริการ อีเทน โปรเพน LPG. NGL. และ By Product คือ Co2

รวมถึงองค์การที่มีระบบบริหารจัดการคุณภาพ เช่น บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส์ จำกัด ดำเนินกิจการธุรกิจการพิมพ์สีและสกรีน บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจน้ำมันและก๊าซ บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด ดำเนินกิจการอาหารสำเร็จรูป องค์กรเภสัชกรรม ดำเนินการผลิตยาและเวชภัณฑ์ บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด ดำเนินกิจการผลิตสินค้าที่ใช้ในบ้าน ในสำนักงานที่ผลิตจากยางและพลาสติก และบริษัท นันยางการทออุตสาหกรรม จำกัด ดำเนินกิจการฟอกย้อม เส้นด้าย ผ้าถัก Cotton, TC, CVC, และ Polyester เป็นต้น

จะพบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ มีความสามารถในการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนมีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้าและตลาด เป็นผู้นำในการแข่งขันและก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคต องค์กรเหล่านี้อาศัยระบบการจัดการภายในองค์การที่มีความเป็นเลิศที่มีลักษณะของการจัดการเชิงคุณภาพในด้านการจัดการการตลาด มีการทำงานในลักษณะข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ มีการจัดการนโยบายเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ มีการจัดการงานประจำวันเพื่อการปรับปรุงคุณภาพที่ยั่งยืน และมีการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ มาบูรณาการเข้ากับทุกส่วนงานขององค์การ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มและคุณประโยชน์ต่อองค์การอย่ามหาศาล ซึ่งอาจพิจารณาได้จากคุณภาพของการจัดการตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) รางวัลพอร์ทเตอร์ (Porter Prize) ของประเทศญี่ปุ่น และระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งรางวัลทั้งหลายมุ่งเน้นคุณภาพของการจัดการในด้านการนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการจัดการเชิงคุณภาพนี้จะช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

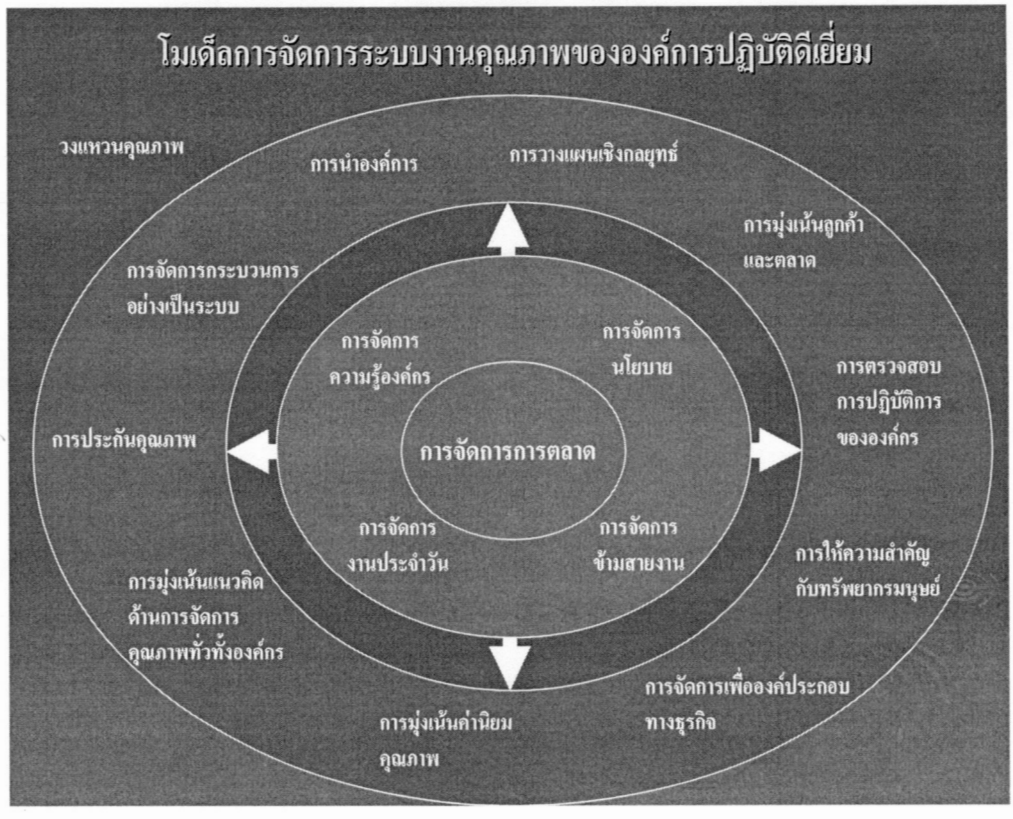
ส่วนแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมหรือการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การนั้น มีผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และนักวิจารณ์หลายท่านได้นำเสนอไว้หลายประเด็นด้วยกัน (เข้าถึงได้จาก http://www.tqmbest.com/Knowledge_Base/subintroduction.php?niyam) ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของไฟเกนบาม (Feigenbaum) ที่กล่าวไว้ว่า "(ทีคิวเอ็ม) เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน" เช่นเดียวกับแนวคิดของคอสเทลโล (Costello) ที่กล่าวไว้ว่า"ทีคิวเอ็ม คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์การที่นำทีคิวเอ็มมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ" เช่นเดียวกับแนวคิดของกระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐ ฯ (Department of Defense) ที่กล่าวไว้ว่า "ทีคิวเอ็ม เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิผลแห่งการปรับปรุงนั้นเพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ทันกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด" เช่นเดียวกับแนวคิดของ ดันแคน (Duncan) ที่ได้กล่าวว่า "ทีคิวเอ็ม เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนที่ดำเนินอยู่ในองค์การ ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การ ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการและวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในทีคิวเอ็ม วิธีการทั้งหลายที่ใช้ในทีคิวเอ็มได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ เดมิง, ไฟเกนบาม, อิชิคะวะ และจูรัน" เช่นเดียวกับแนวคิดของ อิชิคาวา (Ishikawa, 1982) ที่กล่าวว่า "ทีคิวซี คือ การปฏิวัติทางความคิดในการบริหารกิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถเทได้โดยปัจเจกบุคคล มิใช่ยาวิเศษแต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร เป็นการบริหารด้วยด้วยข้อเท็จจริง บริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA เป็นการบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม มีวินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา" เช่นเดียวกับ แนวคิดของ JIS Z 8101 (Quality Control Terminology) ที่กล่าวว่า "TQM คือ ระบบแห่งวิธีการทั้งปวง เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ อันเป็นที่ต้องการของลูกค้า ด้วยต้นทุนที่

ประหยัด โดยพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในทุก ๆ ขั้นตอนของกิจกรรมภายในบริษัท ตั้งแต่การตลาด การวิจัย และพัฒนา การวางแผนการผลิต การออกแบบ การจัดซื้อจัดจ้างผู้รับเหมาช่วง การผลิต การตรวจสอบ การขาย และการบริการหลังการขาย ตลอดจนการบัญชีการเงิน การบริหารบุคลากร และการศึกษาฝึกอบรม" สอดคล้องกับแนวคิดของทวี บุตรสุนทร ที่ให้ความเห็นไว้ว่า "TQC คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ" ทำนองเดียวกับแนวคิดของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุลที่ให้ความเห็นไว้ว่า "TQM คือ ชุดของปรัชญา ความรู้ เทคนิค วิธีการ สำหรับบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยพนักงานทุก ๆ คนมีส่วนร่วม" สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ให้ความเห็นไว้ว่า TQM เป็นเทคนิคการบริหารชั้นสูงที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิตในองค์การโดยมีปรัชญาพื้นฐานที่ว่า "วิธีที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้" โดยทำอย่างมีหลักการ (Scientific) โดยอาศัยข้อมูล (Data) และเหตุผล (Logic) ทำอย่างมีระบบ (Systematic) โดยอาศัยวงจร PDCA และทำอย่างทั่วถึง (Total หรือ Company-wide) คือทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานต้องทำ

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของโลกการค้าเสรี องค์การจะมีความมั่งคั่งเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องได้ก็ต่อเมื่อ องค์การมีความสามารถในการทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของตนมีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้า สามารถสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นผู้ที่ตัดสินว่าคุณภาพและผลการดำเนินการขององค์การดีหรือไม่ ดังนั้นองค์การต้องพิจารณาคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ในการเข้าถึงลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้า การได้รับการแนะนำบอกต่อโดยลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และการขยายธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ของการจัดการการตลาดนั่นเอง เห็นได้จากผลการทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่อธิบายความสัมพันธ์ได้สูงมาก ส่วนการที่องค์การจะมีผลการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนั้นได้ต้องอาศัยระบบการจัดการภายในองค์การที่มีความเป็นเลิศที่ประกอบด้วยการจัดการข้ามสายงาน การจัดการนโยบาย การจัดการงานประจำวัน และการจัดการความรู้องค์การ มาบูรณาการเข้ากับทุกส่วนงานขององค์การ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม และคุณประโยชน์ต่อองค์การอย่างมหาศาล โดยเฉพาะถ้าธุรกิจต้องการจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำในการแข่งขัน โดยก้าวข้ามระดับของการควบคุมต้นทุน และการปรับโครงสร้างองค์การ เช่นในปัจจุบันบันที่เพียงแต่รักษาสถานะของธุรกิจ แต่ไม่ได้ช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน

ในอนาคต การจัดการเชิงคุณภาพจึงเป็นทางเลือกและแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ในการผลักดันธุรกิจให้ก้าวกระโดดไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวได้ว่าการจัดการเชิงคุณภาพนั้นต้องวางรากฐานและสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา การดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

จากผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 6 สามารถสรุปได้ว่าการจัดการนโยบาย การจัดการข้ามสายงาน การจัดการงานประจำจัน การจัดการความรู้องค์การ และการจัดการการตลาดนั้นสามารถนำมาใช้ในการจัดการให้มีคุณภาพของการจัดการได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการการตลาดจะมีความสำคัญมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) ในปี ค.ศ. 2004 องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) และรางวัลในปี พ.ศ. 2547 และรางวัล TQM Best Practices ในปี พ.ศ. 2545 จะพบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้ ใช้รูปแบบลักษณะการจัดการเชิงคุณภาพในการจัดการระบบงานขององค์การ ทำให้องค์กรเหล่านี้มีคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ ทั้ง 10 ด้านตามค่านิยม แนวคิดและบรรทัดฐานของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ MBNQA, TQA, ISO 9000, Deming และ Porter ตามลำดับ สามารถเขียนเป็นโมเดลการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม ได้ดังภาพที่ 5-1



ภาพที่ 17 รูปแบบ (Model) การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้โดยภาพรวม พบว่าตัวแปรอิสระคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการจัดการเชิงคุณภาพมากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้องค์การต่าง ๆ ที่มุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจ มีความเป็นเลิศ (Best practices) ในการผลิตและบริการได้นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการระบบงานให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. กำหนดนโยบายการจัดการเชิงคุณภาพขององค์การ ด้วยการวางระบบงานขององค์การให้เป็นระบบงานมุ่งเน้นคุณภาพ โดยใช้แนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพซึ่งประกอบด้วย โดยมุ่งเน้นในเรื่องการจัดการการตลาดเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก การจัดการข้ามสายงานเป็นอันดับที่สอง ส่วนการจัดการนโยบาย การจัดการงานประจำวัน และการจัดการความรู้องค์การควรให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน

2. กำหนดนโยบายคุณภาพของการจัดการ ด้วยการสร้างดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) โดยให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดคุณภาพในด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบและการประกันคุณภาพเป็นอันดับแรก การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับที่สอง การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ ควรให้ความสำคัญของดัชนีชีวัดเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งควรมีดัชนีชี้วัดการนำองค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ

ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหาร

1. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการการตลาด เพื่อให้พนักงานทุกคนระลึกเสมอว่าหน่วยงานถัดไปคือ ลูกค้าของเรา ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายในหรือภายนอกองค์การก็ตาม โดยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดของหน่วยงานหรือองค์การ สร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า สร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีผลประโยชน์ร่วม และให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง

2. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการข้ามสายงานในองค์การขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบหัวข้อคุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจที่จะปรับปรุง โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบการค้นหาวิธีที่จะบรรลุนโยบายหรือเป้าหมายขององค์การ มีการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา ควบคู่ไปกับการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงควรเข้ามามีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด การดำเนินกิจกรรมการจัดการข้ามสายงานนี้สามารถดำเนินการตามโครงสร้างองค์การหรือตามสายการบังคับบัญชา และควรมีการดำเนินกิจกรรมอย่างมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการนโยบายในองค์การขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานใช้เครื่องมือคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหา โดยนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มากำหนดเป็นนโยบายหรือเป้าหมายที่จะทำการปรับปรุงขององค์กร ประกาศนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การทราบ ให้มีการกระจายนโยบายหรือเป้าหมายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และให้ความสำคัญกับการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง การดำเนินกิจกรรม

การจัดการนโยบายนี้สามารถดำเนินการตามโครงสร้างองค์การหรือตามสายการบังคับบัญชา และควรมีการดำเนินกิจกรรมอย่างมีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการงานประจำวันขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง ร่วมกันให้ความสำคัญกับออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยการนำวิธีการในปัจจุบันมาทบทวนเพื่อสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่อย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงคุณภาพงานด้วยการใช้ QC Story ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติการปรับปรุงเทคนิคการทำงานด้วยเครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ ปรับปรุงการทำงานด้วยเทคนิคไคเซ็น และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วยหลักการ 5ส. อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้องค์การขึ้น เพื่อสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีธนาคารความรู้ในองค์การ โดยให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ แสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต แสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่น และถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

6. นำคุณภาพของการจัดการทั้ง 10 ด้านที่ประกอบด้วย การนำองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ การจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ การมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ การมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การประกันคุณภาพ และการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการประเมินคุณภาพ หรือนำไปสร้างเป็นตัวดัชนีชี้วัดประเมินประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การ เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศในการจัดการ

ข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการ

1. การวิจัยการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class) ในระหว่างปี พ.ศ. 2545-2547 รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 องค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมเท่านั้น ควรนำกรอบแนวคิดใหม่การจัดการระบบงานคุณภาพนี้ไปใช้กับองค์การที่ยังมิได้มีลักษณะเป็นองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม แต่มุ่งเน้นในเรื่องการทำงานด้วยหลักคุณภาพ เช่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันความเชื่อถือได้ของกรอบแนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพที่พัฒนาขึ้น

2. ตัวแปรในกรอบแนวคิดการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทยนั้น ตัวแปรการจัดการนโยบาย ตัวแปรการจัดการข้ามสายงาน ตัวแปรการจัดการงานประจำวัน ตัวแปรการจัดการความรู้องค์การ และตัวแปรการจัดการการตลาด จะเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงคุณภาพโดยตรง ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมโดยการนำตัวแปรอื่น ๆ เช่น ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ (Shared Values) ความเชื่อของคนในองค์การ (Belief) บรรทัดฐานหรือปทัสฐานของคนในองค์การ (Norm) อุดมการณ์ (Ideology) ปรัชญา (Philosophy) และทัศนคติ (Attitude) เป็นต้น ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น กฎหมายของประเทศ (Legal) การเมืองการปกครอง (Political) สังคมหรือชุมชน (Social or Community) ระบบเศรษฐกิจ (Economy System) เทคโนโลยี (Technology) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) การแข่งขันหรือคู่แข่งขัน (Competition or Competitor) แรงงาน (Labor) สหภาพแรงงาน (Labor Union) และผู้ถือหุ้น (Shareholder) เป็นต้น ตัวแปรกิจกรรมการบริหารจัดการ (Management Activities) เช่น การจัดการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และตัวแปรด้านการจัดการความเสี่ยง เป็นต้น เข้ามาศึกษาในกรอบแนวคิด เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรดังกล่าวส่งผลให้เกิดคุณภาพของการจัดการขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมหรือไม่

บรรณานุกรม

กรมธนารักษ์. (2548). *กรมธนารักษ์ : ความภาคภูมิใจ 72 ปี บนแผ่นดินไทย*. กรุงเทพฯ: กรมธนารักษ์.

ช่วงโชติ พันธุเวช. (2547). *การจัดการคุณภาพ (Quality management)*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.

ชวนีย์ พงศาพิชณ์. (2542). การปรับพฤติกรรม : เทคนิคในการเพิ่มผลผลิต. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 9(2), 21-27.

นิภา ศรีไพโรจน์. (2527). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ศึกษาพร.

บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด. (2544). คุณภาพขององค์กร. *วารสาร Management Best Practices, 1*(4), 12-15.

_____. (2545). รางวัลคุณภาพองค์การ. *วารสาร Management Best Practices, 2*(5), 23-25.

บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด. (2545). นโยบายคุณภาพ. *วารสาร Management Best Practices, 2*(8), 51-54.

บริษัท นันยางการทอ อุตสาหกรรม จำกัด. (2545). รางวัลคุณภาพ. *วารสาร Management Best Practices, 4*(21), 12-18.

บริษัท ป.ต.ท. จำกัด. (มหาชน). (2545). นโยบายคุณภาพความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม. *วารสาร Management Best Practices, 2*(6), 50-54.

บริษัท เอส.เค. โพลีเมอร์ จำกัด. (2546). รางวัลคุณภาพ. *วารสาร Management Best Practices,* 3(12), 10-14.

บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ และปรัยาวรรณ กรรณล้วน. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2526). *การวิจัยประเมินผล*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ผู้จัดการรายสัปดาห์. (2548). *เจ็ดกรณีศึกษาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. วันที่ค้นข้อมูล 25 ตุลาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9480000041909.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2542). *TQM living handbook ภาค 3: คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร*. กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). *TQM living handbook ภาคสอง: Hoshin Kanri and strategic planning* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.

_____. (2545 ก). การตรวจวินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้วยตนเอง. *วารสาร Management Best Practices, 2*(6), 50-54.

_____. (2545 ข). *TQM living handbook ภาคห้า: การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุง*. กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.

_____. (2546). *TQM living handbook ภาคสี่. การใส่ใจลูกค้าและตลาด: Customer and market focus*. กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์.

_____. (2545). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. (2548 ก). *ความพยายามในการพัฒนาคุณภาพบริการสุขภาพที่ผ่านมา*. วันที่ค้นข้อมูล 16 กุมภาพันธ์ 2548, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://www. ha.or.th/ menu6/concept7.htm.

_____. (2548 ข). *โรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการ*. วันที่ค้นข้อมูล 16 กุมภาพันธ์ 2548, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://www.ha.or.th/ menu6/ concept7.htm.

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2544). *กรณีศึกษาการปฏิบัติที่ดีของ SMEs บริษัทชุมชนเภสัชกรรม จำกัด (มหาชน)*. วันที่ค้นข้อมูล 16 กุมภาพันธ์ 2548, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://www.ismed.or.th/show_case/showcontent.php?id=13.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2545-2547. วันที่ค้นข้อมูล 23 เมษายน 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.tqa.or.th/th/award/winner.php.

_____. (2548 ก). *กรณีศึกษา Best practices ภาวะผู้นำ leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เรดเฟิร์น ครีเอชั่น.

_____. (2548 ข). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: เรดเฟิร์น ครีเอชั่น.

_____. (2549). *แกะรอยผู้พิชิตรางวัล Baldrige*. กรุงเทพฯ :สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2549). *การปรับพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2541). *ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิผลภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

_____. (2547). *แนวทางการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). *สรุปแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง การบริหารราชการแบบบูรณาการ.* นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง.

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. (2546). *ประวัติสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมและการมาตรฐานในประเทศไทย.* วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.tisi.go.th/thai/history.html

_____. (2548). *รายชื่อหน่วยงานที่ได้รับการรับรอง (System qualification in Thailand).* วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.tisi.go.th/thai/history.html.

องค์การเภสัชกรรม. (2545). กองผลิตวัคซีนจากไวรัส. *วารสาร Management Best Practices, 2*(6), 51-56.

ฮิโรทาคะ ทาเคอุจิ. (2546). *กลยุทธ์การบริหาร ญี่ปุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้.* วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2548, เข้าถึงได้จาก http://www.jetrobkk.or.th/html/whatsnew14_body.html.

Akao, Y. (1987). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM.* n.p.

APQC. (2006). *International benchmarking clearinghouse in partnership with arthur Anderson & co., process classification framework, American productivity and quality center, Texas.* n.p.

Bank, J. (1992). *The essence of total quality management.* New York: Prentice Hall.

Bartles, B. (2000). *What is marketing?*. Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketingteacher. com.

Barwell, B. (2000). *The philosophy marketing and the marketing concept.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketingteacher.com.

Bateman, T. S. (1999). *Management : building competitive advantage* (4th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Berger, D. P. & Luckman, T. (n.d.). *The social construction of reality.* n.p.

Brooks-Harris, J. E. (1997). *Promoting experiential learning in group counseling, program presented at ACPA/ NASPA joint convention March 21, 1997, Chicago, Illinois.* Retrieved May 20, 2005, from http://www2.hawaii.edu/~jharris/groupcouns.html.

Business, W. (1987). *International executive portfolio : special reports on key business topics International Business Week.* New York: McGraw-Hill.

Carini, L., Harless, M. & Jones, J. A. (1973). *Current Anthropology, 14*(3), 303-305.

Cartin, T. J. (1999). P*rinciples and practices of organization performance excellence. ASQ.* Wisconsin: Quality Press.

Chan, A. T. & Yeow. (2001). Features of learning organization as a new management paradigms: Theory and practice in Philippine productivity today: Knowledge management and productivity. *Productivity & Development Center-development Academy of the Philippine The Philippine, 9,* 44-50.

Cheser, R. (1998). The effect of Japanese Kaizen on employee motivation in the U.S. manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis, 6,* 197-218.

Chuck, C. (2000). *Postmodernism.* Retrieved May 8, 2005, from http:// www.anewkindofchristian.com/archives/000160.html.

Cohen, C. (2000). *The philosophy marketing and the marketing concept.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketingteacher.com.

Cronbach, L. J. (1970). *Essential of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western.

Deming, P. C. (2000). *Accompanying Viewpoints. JUSE.* from http://deming.ces.demson.edu/ pub/den/deming_prize_2000.pdf.

Dennis, E. H. et al. (1979). *Applied statistics for the behavioral sciences.* Chicago: Rand McNally College.

Depillo, J. J., Melone, R. A. & Warkentin, W. (2004). *Shifting ears: Applying ISO 9000 quality management principles for tracking.* New York: Thomson Delmar Learning.

Donnelly, R. A. (2004). *The complete idiot's guide to statistics.* New York: Prentice-Hall.

Dooley, K., Brush, D., Anderson, J. C. & Rungtusanatham, M. (1990). The united states "the Baldrige award and Japan's Deming Prize: Two guidelines for quality control." *Engineering Management Journal, 2*(3), 9-16.

Dooley, K. (2000). The paradigms of quality: Evolution and revolution in the history of the discipline. *Advances in the Management of Organization Quality, 5,* 1-28.

Drucker, P. (2000). *The Philosophy Marketing and the Marketing Concept.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketingteacher.com.

Feigenbaum, A. (1996). Superior product quality-a renewed American challenge. *Industrial Quality Control, 23*(2), 81-86.

Garvin, D. (1993). *Building a learning organization.* USA: Harvard Business Review.

_____. (1994). Building a learning organization. *Business Credit, 96*(1), 19-28.

Goetsch, D. L. (2000). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing and services* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall International.

Goetsch, D. L. (2000). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing and services* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall International.

Hirano, H. (1993). *Putting 5S to work: A practical step-by-step approach.* Tokyo: PHP Institute.

Ishikawa, K. (1982). *Guide to quality control.* Tokyo: Asian Productivity Organization.

Jean & Francois, L. (2000). *Postmodernism.* Retrieved May 8, 2005, from http:// www.hku.english/Courses 2000/7006Week2.htm.

Johnson, K. W. (1993). *The learning organization: What is it? why become one? Navran associates' newsletter.* Retrieved May 20, 2005, from http://www.navran.com.

Juran, J. M. (1970). *Quality planning and analysis, from product development through usage.* New York: McGraw-Hill.

Kalish, H. (1981). *From behavioral science to behavior modification.* New York: McGraw-Hill.

Kaoru, I. (1982). *Guide to quality control* (2nd rev.ed.). Tokyo: Asian Productivity Organization.

Kawakita, J. (1991). *The original KJ method.* Tokyo: Kawakita Research Institute.

Kenneth, J. W. (1993). *The learning organization: What is it? why become one? Navran associates' newsletter.* Retrieved May 20, 2005, from http://www.navran.com.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kondo, Y. (1998). *The TQM magazine.* n.p.

Kotler, P. (2000). *What is marketing.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketing teacher.com.

Kotler, P. (2001). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. New York: Simon & Schuster UK.

Levine, D. I. & Gillbert, A. (1995). *How management can promote knowledge transfer.* Retrieved June 15, 2005, from http://ist-socrates.berkeley.edu/~iir/cohre/knowledge.html.

MacDuffies & John-Paul, (1997). The road to 'root cause': Shop-floor problem-solving at three auto assembly plants. *Management Science, 43*(4), 497-502.

Main, J. (1990). How to win the Baldrige award. *Fortune, 23,* 101.

Malcom Baldrige National Quality Award. (2004). *2004 Award recipients announced.* Retrieved May 20, 2005, from http://www.nist.gov/public_affairs/releases/200 4baldrige winners.htm.

_____. (2005). *Criteria for performance excellence.* Retrieved May 20, 2005, from http://www.baldrige.nist.gov/.

Marquardt, D., Chove', J., Jensen, K.E., K., Pyle, J. & Strahle, D. (1991). Vision 2000: The strategy for the ISO9000 series standards in the 90's. *Quality Progress, 24*(5), 25-31.

McCarthy, B. (1980). *The 4MAT system: Teaching to learning styles with right/ left mode techniques*. Barrington, IL: Excel.

Mizuno, S. (1984). *Companywide overall QC (Nikka-giren).* n.p.

Moe S. (2000). *The Simpsons.* Retrieved May 8, 2005, from http://www. snpp.com/episodes/Cabf20X.

Nash, M. W. (2005). *New concept testing approach (Gate review process).* Retrieved May 8, 2005, from http://www.ksrinc.com/solutions/development/approach.pdf.

Noriaki, K. (1996). *Guide to TQM in service industries, asian productivity organization.* n.p.

Palmer, P. (2000). *What is marketing.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketing teacher.com.

Prize, P. (2001). *Select criteria.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.porterprize.org/english/index.html.

Robinson, A. & Stern, S. (1998). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen.* New York: McGraw-Hill.

Rorty, R. (1979). *Philosophy and the mirror of nature.* n.p.

Scholtes, P. R. (1998). *The leader's handbook: Making things happen, getting things done.* New York: McGraw-Hill.

Shiba, S., Graham, A. & Waldon, D. (1993). *A new American TQM: Four practical revolutions in management.* Oregon: Productivity Press.

Shingo, S. & Ohno. (1989). *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Point of View*, Productivity Press, Cambridge. MA. USA, 454.

Skinner, B. F. (1957). *Verbal learning.* New York: Appleton-Century-Crofts.

Stenens, T. G. (1998). *Systematic problem-solving method: Make better decisions, you can choose to be happy: "Rise above " anxiety, anger, and depression.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.csulb.edu/~tstevens/wsps.htm.

Stratton, B. (1990). A beacon for the world. *Quality Progress, 4,* 60-65.

Takeuchi, H. (2003). Yes, Japan can change, management strategy, focus Japan. *JETRO, 30*(4), 10-11.

The Chartered Institute of Marketing. (2000). *What is marketing?.* Retrieved May 8, 2005, from http://www.marketingteacher.com.

Thompson, B. (1984). *Quantitative applications in the social sciences #47: Canonical correlation analysis: Uses and Interpretation.* California: Sage.

Watson, G. (1993). *Mentoring, team leader development, management development programmes, customer service development in John Wiley, strategic benchmarking.* from Retrieved May 8, 2005, from http://www.bizsum.com/StrategicBenchmarking.htm.

Wikipedia. (2006). *Postmodernism.* Retrieved May 12, 2006, from http://en.wikipedia.org/wiki/postmodernism.

Wolpe, J.A. (1969). *Student-administered group-oriented contingencies and self directed behavior to increase academic productivity.* Child and Family Behavior, 25, 45-60.

Woolfolk, Joanna & Martine. (1990). *The only astrology book you'll ever need / \c Joanna Martine Woolfolk* (1st Scarborough House pbk. ed.). Lanham, MD: Scarborough House.

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis.* Tokyo: Harper International Edition.

Yoshinobu, N. (1991). *TQC SuiShin no Tame no Hoshin Kanri (Hoshin Kanri as a TQC promoter).* n.p.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

เพื่อสอบถามการดำเนินงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติดีเยี่ยมที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีต่อการจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย และนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยคุณภาพของการจัดการที่มีผลต่อการจัดการเชิงคุณภาพอันเป็นการจัดการระบบงานคุณภาพ ซึ่งผลของการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์การเพื่อการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ *โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การของท่าน*

การตอบแบบสอบถาม

กรุณากรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ในแบบสอบถามให้ครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ได้ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น โดยคำถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามคุณภาพของการจัดการในด้านต่าง ๆ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการจัดการเชิงคุณภาพในด้านต่าง ๆ

ขอบพระคุณล่วงหน้าในการตอบแบบสอบถาม

วัชระ ยาคุณ

2/ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถาม และพิจารณาว่า *ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?* แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 ช่องเท่านั้นในแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

1. ท่านจบการศึกษาสูงสุดในระดับใด ?
   - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
2. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบโดยตรง เป็นสายงานด้านใด ?
   - ☐ ด้านอำนวยการ/บริหาร
   - ☐ ด้านปฏิบัติการ
   - ☐ ด้านธุรกิจ
3. ลักษณะตำแหน่งการทำงานของท่าน ปัจจุบันอยู่ในระดับใด ?
   - ☐ ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ หรือเทียบเท่า: Top Management)
   - ☐ ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการกอง/แผนก หรือเทียบเท่า: Middle Management)
   - ☐ ระดับผู้ปฏิบัติการ (Operational / Supporting Staff)
4. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลานานเท่าใด ? (นับจำนวนปีเต็ม)

   จำนวน.....ปี
5. องค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน เป็นกิจการประเภทใด ?
   - ☐ ภาคการผลิต
   - ☐ ภาคบริการ
   - ☐ ภาคการผลิตและบริการ
   - ☐ อื่นๆ..ระบุ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถาม และพิจารณาว่า *ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?* แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 ช่องเท่านั้นในแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ระดับคะแนนและมาตรวัด

0 = ยังไม่มีระบบหรือยังไม่มีการปฏิบัติ 1 = เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มปฏิบัติเป็นบางส่วน

2 = มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ 3 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง 5 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

คำถาม ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?

1. ด้านการนำองค์การ (หมายเหตุ ผู้นำหมายถึงผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO) และคณะกรรมการบริษัทฯ)

ประเด็นพิจารณา	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
1.1 ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดทิศทางขององค์การ						
1.2 ผู้นำผูกพันและอุทิศตนกับพันธกิจขององค์การ						
1.3 ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ถือหุ้น		1	2			
1.4 ผู้นำเข้าใจศักยภาพขององค์การ	2					
1.5 ผู้นำดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม	2					
1.6 ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีและสนับสนุนต่อชุมชน						

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
2.1 แผนเชิงกลยุทธ์เกิดจากการทบทวนผลลัพท์ทางธุรกิจขององค์การที่ผ่านมา						
2.2 แผนเชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นหรือท้าทาย						
2.3 แผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปทำแผนหรือนำไปปฏิบัติได้						
2.4 แผนเชิงกลยุทธ์มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้น						
2.5 แผนเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีการแข่งขันไว้ชัดเจน						
2.6 มีความรวดเร็วในการตัดสินใจกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์			2			

4/ ตอนที่ 2 3.ปัจจัยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
3.1 องค์การมีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต						
3.2 วัตถุประสงค์การมุ่งเน้นลูกค้าขององค์การเชื่อมโยงกับความต้องการหรือของความคาดหวังลูกค้า						
3.3 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า						
3.4 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier)						
3.5 องค์การมีการติดตามและประเมินความพึงพอใจของลูกค้า						

4. ด้านการตรวจสอบการปฏิบัติการขององค์การ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	3	3	4	5
4.1 องค์การเข้าใจวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาให้เกิดประโยชน์สูงสุด						
4.2 องค์การมีการบูรณาการข่าวสารสำหรับการปฏิบัติงาน						
4.3 องค์การคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผล						
4.4 องค์การรักษาระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน						
4.5 องค์การมีการตรวจสอบประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กร						
4.6 องค์การนำผลการตรวจสอบไปสร้างโอกาสหรือสร้างสรรค์ใหม่						

5. ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
5.1 องค์การจัดระบบการดำเนินงานของพนักงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน						
5.2 องค์การให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากการประเมินผลงานของพนักงาน						
5.3 องค์การจ้างงานและพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงานและสืบทอดตำแหน่งงาน						
5.4 องค์การให้การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน			3			
5.5 องค์การมีการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาความก้าวหน้าในงาน						
5.6 องค์การมีการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน						
5.7 องค์การมีการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน						
5.8 องค์การจัดการเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยและจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน						

5/ ตอนที่ 2 6.ปัจจัยด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ

6. ด้านการจัดการเพื่อองค์ประกอบทางธุรกิจ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
6.1 องค์การมีการจัดการข้ามสายงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบอื่นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
6.2 องค์การมีระบบการจัดการคุณภาพในด้านการจัดส่งสินค้าและบริการ						
6.3 องค์การมีการวางแผนจัดการเรื่องค่าใช้จ่าย						
6.4 องค์การมีการวางแผนด้านการเงินที่เพียงพอต่อการลงทุนใหม่และสามารถดำเนินการได้แม้ในภาวะฉุกเฉิน						
6.5 องค์การมีการจัดซื้อ การทำสัญญา และกระจายการจัดการเข้าสู่ระบบสากล						
6.6 องค์การรักษาสิ่งแวดล้อมโดยแสดงตราสัญลักษณ์ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14000						

7. ด้านการมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
7.1 องค์การทำความเข้าใจเรื่องความสำคัญของคุณภาพในด้านการจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยการปรับปรุงในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า						
7.2 องค์การเข้าใจและให้ความสำคัญกับวงจรคุณภาพ (Plan, Do, Check, Action: PDCA) ในการซ่อมบำรุงหรือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง						
7.3 องค์การเคารพต่อความเป็นมนุษย์โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ						

8. ด้านการมุ่งเน้นแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
8.1 องค์การมีโครงสร้างการจัดระเบียบการดำเนินงานและการปฏิบัติงานขององค์การ						
8.2 องค์การมีการจัดการงานประจำวันที่กำหนดหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไว้ชัดเจน						
8.3 องค์การมีการจัดการนโยบายการดำเนินงานเพื่อประเมินความสำเร็จของธุรกิจ						
8.4 องค์การมีความสัมพันธ์กับระบบบริหารคุณภาพ ISO9000 & ISO14000						
8.5 องค์การมีความสัมพันธ์กับโปรแกรมการพัฒนาอื่น ๆ เช่น Just in Time (JIT), Total Productive Maintenance (TPM)						
8.6 องค์การมีการส่งเสริมด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมให้ก้าวหน้าไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด						

6/ ตอนที่ 2 9.ปัจจัยด้านการประกันคุณภาพ

9. ด้านการประกันคุณภาพ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
9.1 องค์การมีการสร้างความมั่นใจเรื่องการประกันคุณภาพที่บ่งชี้ด้วยความพึงพอใจของลูกค้า						
9.2 องค์การมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ						
9.3 องค์การมีการควบคุมกระบวนการ ด้วยการวิเคราะห์หรือพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง						
9.4 องค์การมีแบบทดสอบการประเมินคุณภาพหรือการตรวจสอบคุณภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ						
9.5 องค์การมีกิจกรรมที่ครอบคลุมวงจรชีวิตของสินค้านับตั้งแต่สำรวจตลาดจนถึงบริการหลังการขาย						

10. ด้านการจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ

ประเด็นคำถาม	ระบบหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
10.1 องค์การมีการกำหนดกระบวนการจัดการสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจอย่างเป็นระบบ						
10.2 องค์การมีกระบวนการสร้างคุณค่าและผลกำไรให้กับองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการเจริญเติบโตทางธุรกิจ						
10.3 องค์การมีกระบวนสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า						
10.4 องค์กรมีการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่วางพื้นฐานความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน						
10.5 องค์การมีการส่งเสริมให้กระบวนการทำงานอย่างสอดคล้องกัน หรือมีความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ						
10.6 องค์การวางโครงสร้างและกระบวนการเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล						

7/ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถาม และพิจารณาว่า *ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?* แล้วทำเครื่องหมาย X หรือ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียง 1 ช่องเท่านั้นในแต่ละข้อ และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ

ระดับคะแนนและมาตรวัด

0 = ยังไม่มีระบบหรือยังไม่มีการปฏิบัติ 1 = เริ่มจัดทำระบบหรือเริ่มปฏิบัติเป็นบางส่วน

2 = มีกระบวนการหรือการปฏิบัติอย่างครอบคลุมและสม่ำเสมอ 3 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติมีการถ่ายทอดเรียนรู้อย่างทั่วถึง 5 = กระบวนการหรือวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ

คำถาม ข้อความใดตรงกับสภาพความเป็นจริงในองค์การของท่านมากที่สุด?

1. ด้านการจัดการนโยบาย

ประเด็นเพื่อพิจารณา	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
1.1 องค์การมีการใช้เครื่องมือคุณภาพ (QC Tools) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหา						
1.2 องค์การมีการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี						
1.3 องค์การมีการกระจายนโยบายหรือเป้าหมายลงสู่หน่วยปฏิบัติงานต่างที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ						
1.4 องค์การมีการติดประกาศนโยบายหรือเป้าหมายประจำปี						
1.5 องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานโดยผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยตรง						
1.6 องค์การมีการตรวจวินิจฉัยการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหารระดับสูง						

2. ด้านการจัดการข้ามสายงาน

ประเด็นคำถาม	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
2.1 องค์การมีการกำหนดหัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจที่จะปรับปรุง						
2.2 องค์การมีการจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบการค้นหาวิธีที่จะบรรลุนโยบายหรือเป้าหมาย						
2.3 องค์การมีการทบทวนความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง						
2.4 องค์การมีการศึกษาหาความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ						
2.5 องค์การมีการส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วม						
2.6 องค์การมีการตรวจวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการทางธุรกิจอย่างใกล้ชิด						

8/ตอนที่ 3 3.ปัจจัยด้านการจัดการงานประจำวัน

3. ด้านการจัดการงานประจำวัน

ประเด็นคำถาม	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
3.1 องค์การมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ โดยการนำวิธีการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาทบทวนเพื่อสร้างสรรค์ออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่อย่างต่อเนื่อง						
3.2 องค์การมีการปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่รัดกุม						
3.3 องค์การมีการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคนิค Kaizen						
3.4 องค์การมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานด้วย 5ส.						

4. ด้านการจัดการความรู้องค์การ

ประเด็นคำถาม	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
4.1 องค์การมีการแสวงหาความรู้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						
4.2 องค์การมีการแสวงหาความรู้โดยการทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ						
4.3 องค์การมีการแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ในอดีต						
4.4 องค์การมีการแสวงหาความรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น						
4.5 องค์การมีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ						

5. ด้านการจัดการการตลาด

ประเด็นคำถาม	กระบวนการหรือการปฏิบัติ					
	0	1	2	3	4	5
5.1 องค์การมีการเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด						
5.2 องค์การมีการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า (Value Added)						
5.3 องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้า						
5.4 องค์การมีการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Stakeholder)						
5.5 องค์การมีการประเมินประสิทธิผลด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง						

ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0528.151/

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

มกราคม 2549

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการคุณภาพองค์การปฏิบัติดีเยี่ยม

ด้วย นายวัชระ ยาคุณ นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขา รัฐประศาสนศาสตร วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ทำการศึกษาดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การจัดการระบบงานคุณภาพขององค์การปฏิบัติดีเยี่ยมในประเทศไทย” ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทำการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ์)
ประธานกรรมการประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สำนักงานเลขานุการวิทยาลัย
โทรศัพท์ . 0-3874-5851-2 ต่อ 104-112
โทรสาร. 0-3874-5851-2 ต่อ 120