



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

สาขา

บริหารธุรกิจ

คณะ

เรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs)

Total Quality Management and Performance of Small and Medium Enterprises  
(SMEs)

نامผู้วิจัย นางสาวนัศดา สะกุนา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร, Ph.D. )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( อาจารย์สวัสดี วรรณรัตน์, D.B.A. )

ประธานสาขาวิชา

( อาจารย์นันทวุฒิ ลือมรสรี, Ph.D. )

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

( รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

สิงสิงห์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม  
(SMEs)

Total Quality Management and Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs)

โดย

นางสาวนัศดา สะกุนา

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชนิดดา สะกุนา 2557: การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของ  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ปริญญบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
บริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, Ph.D. 150 หน้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) จัดลำดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง  
องค์กร 2) จัดลำดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ 3) ศึกษาเปรียบเทียบระดับ  
การให้ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง  
องค์กรไปปฏิบัติ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไป  
ปฏิบัติกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน 6) ศึกษาอิทธิพลของการนำการ  
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติที่มีต่อผลการดำเนินงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์  
ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติที่แบบรายคู่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และ  
สมการถดถอยพหุ ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ หน่วยงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน  
ประเทศไทยที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติจำนวน 45 บริษัท

ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับของระดับความสำคัญและระดับการนำไป  
ปฏิบัติมีความสอดคล้องกัน คือ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ  
ตามลำดับ โดยที่ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญมากกว่าระดับการนำไปปฏิบัติทั้งในภาพรวมและ  
องค์กรประกอบย่อย การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในแต่ละองค์กรประกอบและ  
ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ส่วนการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง  
องค์กรไปปฏิบัติในภาพรวมไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่มีบาง  
องค์กรประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ การวางแผน  
กลยุทธ์ และการจัดการกระบวนการ และการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน  
ขององค์กรในภาพรวม ทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

Chanadda Sakuma 2014: Total Quality Management and Performance of Small and Medium Enterprise (SMEs). Master of Business Administration, Major Field: Business Administration, Faculty of Business Administration. Thesis Advisor: Assistant Professor Tipparat Laohavichien, Ph.D. 150 pages.

The objectives of this study were to 1) rank the importance level of total quality management; 2) rank the level of TQM implementation; 3) compare the importance level and implementation level of TQM; 4) study the relationship between TQM implementation and financial performance; 5) study the relationship between TQM implementation and non-financial performance; and 6) study the influence of TQM implementation on overall performance.

Tool used in this research was questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, mean, standard deviation, paired T-test, correlation coefficient and multiple regression. Sample in this study consisted of 45 Thai companies which were on the final list of SMEs National Awards.

The results showed that the first three factors of TQM which have maximum average of the importance level and implementation level were leadership, customer focus and process management respectively. In addition, the mean of TQM importance level was more than the mean of TQM implementation level in overall and each factor. TQM implementation in particular and overall was related to financial performance. TQM implementation in overall was not related to non-financial performance but there are two of TQM elements were related to non-financial performance which one strategic planning and process management. Finally, process management had influence on performance in overall performance, financial performance and non-financial performance.

---

Student's signature

---

Thesis Advisor's signature

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศศ.ดร.ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาให้ความรู้และคำแนะนำแนวทางในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ตลอดจนตรวจสอบเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.สวัสดี้ วรรณรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์เพื่อให้เป็นวิทยานิพนธ์ที่สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้การเก็บข้อมูลสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ในโครงการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ (ภาคปกติ) รุ่นที่ 28 ที่คอยให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา และน้องชาย ที่คอยให้คำปรึกษา ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในทุกด้านและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ชนัดดา สะกุนา

สิงหาคม 2557

## สารบัญ

### หน้า

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| สารบัญตาราง                                                              | (4) |
| สารบัญภาพ                                                                | (9) |
| บทที่ 1 บทนำ                                                             | 1   |
| ความสำคัญของปัญหา                                                        | 1   |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                                                  | 4   |
| ขอบเขตของการวิจัย                                                        | 4   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                                | 5   |
| นิยามศัพท์                                                               | 6   |
| บทที่ 2 การตรวจเอกสาร                                                    | 8   |
| แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ                                    | 8   |
| ความหมายของคุณภาพ                                                        | 8   |
| พัฒนาการของแนวคิดการบริหารคุณภาพ                                         | 9   |
| ความสำคัญของคุณภาพ                                                       | 11  |
| เครื่องมือพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ                                       | 12  |
| แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                      | 16  |
| ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                                 | 16  |
| พัฒนาการของแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                        | 18  |
| นักคิดและแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                             | 19  |
| การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและ<br>ขนาดย่อม | 25  |
| ระบบ ISO 9000 และระบบรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ                            | 27  |
| ISO 9000                                                                 | 28  |
| ระบบรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ                                             | 30  |
| รางวัลคุณภาพในประเทศไทย                                                  | 35  |
| รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)                       | 35  |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------|------|
| รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ (SMEs National Awards)            | 39   |
| วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง                                        | 44   |
| องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                   | 44   |
| ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการนำการบริหาร   |      |
| คุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ                                | 48   |
| การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติและผลการดำเนินงาน |      |
| ขององค์กร                                                    | 49   |
| กรอบแนวคิดในการศึกษา                                         | 66   |
| สมมติฐานการวิจัย                                             | 72   |
| บทที่ 3 วิธีการวิจัย                                         | 76   |
| ประชากร                                                      | 76   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                   | 77   |
| กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน                                        | 77   |
| การแปลผล                                                     | 79   |
| การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา                | 80   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล                                          | 83   |
| วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล                                       | 83   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์                                    | 83   |
| บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์                              | 88   |
| ผลการวิจัย                                                   | 88   |
| ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล                      | 89   |
| ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วน โครงสร้างองค์กรและการนำ   |      |
| องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ             | 90   |
| ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง  |      |
| องค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไป      |      |
| ปฏิบัติ                                                      | 92   |

## สารบัญ (ต่อ)

## หน้า

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน<br>ขององค์กร                                                                     | 101 |
| ส่วนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพ<br>ทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง<br>องค์กรไปปฏิบัติ | 102 |
| ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน                                                                                                                  | 103 |
| ข้อวิจารณ์                                                                                                                                    | 112 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ                                                                                                           | 124 |
| สรุปผลการวิจัย                                                                                                                                | 124 |
| ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                    | 128 |
| ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย                                                                                                                       | 128 |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป                                                                                                                | 130 |
| เอกสารและสิ่งอ้างอิง                                                                                                                          | 131 |
| ภาคผนวก                                                                                                                                       | 139 |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย                                                                                                           | 140 |
| ภาคผนวก ข ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม                                                                                                 | 148 |
| ประวัติการศึกษาและการทำงาน                                                                                                                    | 150 |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                            | หน้า |
|----------|------------------------------------------------------------|------|
| 1        | การจัดตั้งและเปรียบเทียบระบบฐานข้อมูลจำนวนวิสาหกิจ ปี 2555 | 2    |
| 2        | สรุปพัฒนาการของทฤษฎีการบริหารคุณภาพ                        | 10   |
| 3        | ใบตรวจสอบของกิตติาคารแห่งหนึ่ง                             | 13   |
| 4        | เกณฑ์การประเมินรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ                      | 32   |
| 5        | คุณสมบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                    | 42   |
| 6        | สรุปเกณฑ์รางวัลคุณภาพ                                      | 61   |
| 7        | สรุปองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ               | 62   |
| 8        | สรุปปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์การ                         | 63   |
| 9        | แหล่งที่มาของแบบสอบถาม                                     | 81   |
| 10       | ความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม       | 89   |
| 11       | ความถี่และร้อยละของโครงสร้างองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม      | 90   |
| 12       | ร้อยละของใบรับรองมาตรฐานที่องค์การได้รับ                   | 92   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                                     | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 13       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านบทบาทผู้นำและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง<br>องค์กรด้านบทบาทผู้นำไปปฏิบัติ                                                       | 93   |
| 14       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านการวางแผนกลยุทธ์และระดับการนำองค์ประกอบบริหาร<br>คุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ                                              | 94   |
| 15       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและระดับการนำองค์ประกอบบริหารคุณภาพ<br>ทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไปปฏิบัติ                                            | 95   |
| 16       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านการจัดการกระบวนการและระดับการนำองค์ประกอบบริหาร<br>คุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติ                                          | 96   |
| 17       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านการมุ่งเน้นพนักงานและระดับการนำองค์ประกอบบริหาร<br>คุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นพนักงานไปปฏิบัติ                                          | 97   |
| 18       | ระดับความคิดเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>ด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้และระดับการนำ<br>องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวิเคราะห์และ<br>การจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติ | 98   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                       | หน้า |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 19       | สรุปผลการวิเคราะห์ห้ระดับความสำคัญและระดับการประยุกต์ใช้<br>การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร                                                                             | 100  |
| 20       | ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและระดับการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผลการดำเนินงานขององค์กร                                                                                         | 101  |
| 21       | ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร<br>และระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ                                             | 102  |
| 22       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของการบริหาร<br>คุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง<br>องค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม     | 103  |
| 23       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบ<br>ด้านบทบาทผู้นำกับระดับการนำองค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำ<br>ไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม               | 104  |
| 24       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบ<br>ด้านการวางแผนกลยุทธ์กับระดับการนำองค์ประกอบด้านการวางแผน<br>กลยุทธ์ไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม   | 104  |
| 25       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบ<br>ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากับระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้น<br>ลูกค้าไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม | 105  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 26       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการกับระดับการนำองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                                   | 106  |
| 27       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานกับระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                                   | 106  |
| 28       | แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้กับระดับการนำองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม | 107  |
| 29       | แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร                                                                                                                                                        | 108  |
| 30       | แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)                                                                                                                                           | 111  |
| 31       | สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน                                                                                                                                                                            | 127  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางผนวกที่ |                                                          | หน้า |
|--------------|----------------------------------------------------------|------|
| 1            | ค่าสถิติ Cronbach Alpha ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร | 149  |
| 2            | ค่าสถิติ Cronbach Alpha ของผลการดำเนินงานขององค์กร       | 149  |



## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                                                       | หน้า |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1      | ผังงาน                                                                                | 13   |
| 2      | ฮิสโตแกรมแสดงเวลาในการรอซ่อมรถของลูกค้า                                               | 14   |
| 3      | แผนภาพการกระจายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า<br>และระยะเวลาการสั่งอาหาร | 15   |
| 4      | แผนภาพควบคุม                                                                          | 15   |
| 5      | แผนผังแสดงสาเหตุและผล หรือผังก้างปลา                                                  | 16   |
| 6      | เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ                                  | 34   |
| 7      | เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ                                                             | 37   |
| 8      | กรอบแนวคิดในการศึกษา                                                                  | 66   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในโลกเสรีนับวันยิ่งทวีความรุนแรง ส่งผลให้เกิดความตื่นตัวในหลายๆองค์กร เกิดความตระหนักในการพัฒนา และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า สะท้อนต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนที่สูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ไม่ว่าต้นทุนการเข้าถึงความรู้ เทคโนโลยี ต้นทุนวัตถุดิบ เนื่องจากขนาดผลิตน้อย ทำให้ไม่สามารถเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิตได้ จึงต้องอาศัยความได้เปรียบในด้านอื่นๆไม่ว่า การตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็ว เน้นตลาดเฉพาะ การปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและบริการที่รวดเร็ว ซึ่งเสียค่าใช้จ่ายน้อยในการปรับตัว

ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ ส่วนใหญ่แล้ววิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่สามารถหาบุคลากรเฉพาะด้านมาดูแลงานด้านการตลาด บัญชี ภาษี บริหารงานบุคคล ได้เทียบเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้คนในองค์กรต้องเป็นบุคคลที่ต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ธุรกิจขนาดเล็กคนน้อย ผู้บริหารอาจใช้เวลาส่วนใหญ่ในการลงมือปฏิบัติ เหลือเวลาส่วนน้อยในการบริหารจัดการ ประเด็นสำคัญคือ เมื่อองค์กรใหญ่ขึ้น เจ้าของกิจการค่อยๆเปลี่ยนสภาพมาเป็นการดูแลมากขึ้น ถึงแม้จะมีการวางแผน ประสานงาน แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ (องค์กร BSI ประเทศไทย, ม.ป.ป.) รวมถึงปัญหาในด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งเดิมองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลผลิตที่ได้จากการผลิตสินค้าและบริการ มีการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพจากส่วนงานควบคุมและประกันคุณภาพโดยเฉพาะ และพยายามลดต้นทุนด้วยการลดคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการลดต้นทุนที่ไม่ยั่งยืน

ดังนั้นแนวคิดการบริหารคุณภาพ จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการ เพื่อให้องค์กรมีการวางแผน ประสานงานร่วมกันภายในองค์กร มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรที่ยั่งยืน ผู้บริหารต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพ พนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกของคุณภาพและร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ

พยายามนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปรับใช้ เพื่อสนองตอบความพึงพอใจของลูกค้า

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงเป็นองค์กรหนึ่งที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการให้คำปรึกษา ให้การช่วยเหลือ ให้ความรู้ด้วยการจัดอบรมให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นสมาชิก รวมถึงเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอีกด้วย

ตารางที่ 1 การจัดตั้งและเปรียบเทียบระบบฐานข้อมูลจำนวนวิสาหกิจ ปี 2555

(หน่วย: องค์กร)

| กลุ่มธุรกิจ     | ขนาด<br>ย่อม | ขนาด<br>กลาง | ขนาดกลาง<br>และขนาดย่อม | ขนาด<br>ใหญ่ | ไม่ระบุ | รวม       |
|-----------------|--------------|--------------|-------------------------|--------------|---------|-----------|
| นิติบุคคล       | 640,693      | 10,632       | 651,325                 | 6,493        | 367     | 658,185   |
| ไม่ใช่นิติบุคคล | 2,050,013    | 2,300        | 2,052,313               | 810          | -       | 2,053,123 |
| วิสาหกิจชุมชน   | 34,196       | 1,308        | 35,504                  | 288          | 34,845  | 70,637    |
| รวม             | 2,724,902    | 14,240       | 2,739,142               | 7,591        | 35,212  | 2,781,945 |

ที่มา: สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2555)

จากรายงานของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รายงานสถิติจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555 ดังตารางที่ 1 ได้แบ่งองค์การออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทการจดทะเบียน คือ 1) นิติบุคคล 2) ไม่ใช่นิติบุคคล 3) วิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยสถิติจำนวนวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคลในปีพ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 658,185 เป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 651,325 ราย ส่วนสถิติจำนวนวิสาหกิจที่ไม่เป็นนิติบุคคลนั้นในปีพ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,053,123 ราย และเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,052,313 ราย สำหรับข้อมูลจำนวนวิสาหกิจชุมชนในปีพ.ศ. 2555 นั้น มีจำนวนทั้งสิ้น 70,637 ราย โดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 35,504 ราย (สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

จากจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยข้างต้น มีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนหนึ่ง ที่ให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญขององค์ประกอบการ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงได้ริเริ่มนำองค์ประกอบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรของตน ทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และภารกิจในการให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ จึงได้จัดกิจกรรมการประกวดรางวัลเพื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้น โดยใช้ชื่อว่า รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ หรือ SMEs National Awards เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน และเพื่อมอบรางวัลให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพและมีการบริหารจัดการที่ดี

เกณฑ์รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ หรือ SMEs National Awards ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) มาปรับใช้เพื่อเป็นเกณฑ์การตัดสิน โดยนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 7 ประการมาใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ 1) บทบาทผู้บริหารในการนำองค์กร 2) การวางแผนการดำเนินธุรกิจ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัดวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ธุรกิจ โดยเริ่มดำเนินการประกวดครั้งแรกในปีพ.ศ. 2549 และในปัจจุบัน ปีพ.ศ. 2557 เป็นการประกวดครั้งที่ 6 เพื่อสรรหาองค์กรที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างต้นแบบให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตน และกระตุ้นให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

ดังนั้น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารหลายท่านให้ความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญขององค์ประกอบของแนวทางดังกล่าว ซึ่งบางองค์กรสามารถนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่บางองค์กรก็ไม่สามารถนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร เนื่องมาจากข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมากแค่ไหนก็ตาม และผู้บริหารต่างคิดว่าแนวทางดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรของตนมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้

จากประเด็นปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงความสำคัญองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร และการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยผู้วิจัยให้ความสนใจศึกษา

ถึงการลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การนำองค์ประกอบ  
การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ และผลการดำเนินงานขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม
2. เพื่อจัดลำดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในองค์กรที่เป็น  
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการให้ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร  
กับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับ  
ผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับ  
ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติที่มีต่อผลการ  
ดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จำแนกออกเป็น 6 องค์ประกอบย่อย  
ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้น  
พนักงาน และการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้

1.2 ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ต้นทุน และยอดขาย ส่วนผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร ได้แก่ ระดับของเสีย ระดับการแก้ไขปรับปรุงงาน การร้องเรียนจากลูกค้า

2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารที่ทราบถึงผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ผ่านเข้ารอบสุดท้าย ในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติตั้งแต่ครั้งที่ 3 ถึงครั้งที่ 5 (ไม่สามารถหาจำนวนองค์กรที่เข้ารอบสุดท้ายในการประกวดครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ได้) เนื่องจากองค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแล้วในระดับหนึ่ง โดยองค์กรที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายของรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติทั้ง 3 ครั้ง รวมทั้งสิ้น 118 องค์กร แต่เนื่องจากมีบางบริษัทที่ส่งชื่อเข้าประกวดและได้รับรางวัลมากกว่า 1 ครั้ง ดังนั้นจำนวนบริษัทที่ใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 95 องค์กร

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการเก็บข้อมูล คือ ตั้งแต่ เมษายน 2557 – พฤษภาคม 2557

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงความแตกต่างระหว่างความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการช่วยลดช่องว่างระหว่างความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับที่เข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ผู้บริหารตระหนักถึง

2. ทราบถึงระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้ในกลุ่มกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา ทำให้องค์กรสามารถนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งข้อมูลนี้้องค์กรสามารถนำมาปรับปรุง พัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

4. เพื่อทราบถึงอิทธิพลของการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับปรุง พัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมาปฏิบัติ และพัฒนาการดำเนินงานในกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นต่อไปในอนาคต

5. เพื่อนำผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางสำหรับการค้นคว้าให้กับผู้ศึกษาท่านอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต

### นิยามศัพท์

**การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)** หมายถึง ระบบการบริหารคุณภาพ หรือเทคนิคการบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง

**วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** หมายถึง กิจการ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) กิจการการผลิต ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรมและเหมืองแร่ 2) กิจการการค้า ครอบคลุมการค้าส่ง การค้าปลีก และ 3) กิจการบริการ ส่วนลักษณะขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สำหรับกิจการแต่ละประเภท ดังนี้

วิสาหกิจขนาดกลาง 1) กิจการการผลิต มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร อยู่ระหว่าง 50 – 200 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน อยู่ระหว่าง 50 – 200 คน 2) กิจการการค้า แบ่งออกเป็นประเภทค้าปลีกกับค้าส่ง โดยกิจการค้าปลีก มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร อยู่ระหว่าง 30 – 60 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน อยู่ระหว่าง 16 – 30 คน กิจการค้าส่ง มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร อยู่ระหว่าง 50 - 100 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน อยู่ระหว่าง 26 - 50 คน 3) กิจการบริการ มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร อยู่ระหว่าง 50 – 200 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน อยู่ระหว่าง 50 – 200 คน

วิสาหกิจขนาดย่อม 1) กิจการการผลิต มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 50 คน 2) กิจการการค้า แบ่งออกเป็นประเภทค้าปลีกกับค้าส่ง โดยกิจการค้าปลีก มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 30 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 15 คน กิจการค้าส่ง มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 25 คน และ

3) กิจการบริการ ผลิต มูลค่าของสินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50 ล้านบาท จำนวนการจ้างงาน ไม่เกิน 50 คน

ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง หรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

**ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)** หมายถึง เป็นผลลัพธ์ที่ได้มาจากการดำเนินกิจการ มีทั้งผลด้านการเงิน และมีใช้ด้านการเงิน

**องค์กร** หมายถึง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ผ่านเข้าสู่รอบสุดท้ายในการประกวดสุดยอด SMEs แห่งชาติ

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. ระบบ ISO และรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ
4. รางวัลคุณภาพในประเทศไทย
  - 4.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA)
  - 4.2 รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการศึกษา

### แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ

#### ความหมายของคุณภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีความหมายของคำว่า คุณภาพ ไว้ในหลากหลายความหมาย ดังนี้

Deming (1986 อ้างใน ฉัฏฐพันธ์ เขจรันันท์ และคณะ, 2545) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณค่าและเกณฑ์ที่ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดขึ้นไม่ใช่ผู้ประกอบการ คุณค่าของสินค้าเปลี่ยนไปเนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จูราน ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ว่า หมายถึง ความเหมาะสมในการนำไปใช้งาน โดยจูรานมีความเห็นว่า คุณภาพจะเริ่มขึ้นและสิ้นสุดลง หลังจากทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจแล้ว (ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร, 2548)

Crosby (1979 อ้างใน ฉันทฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและประโยชน์ของการใช้งานโดยรวมของผลิตภัณฑ์ ที่จะทำให้สามารถตอบสนองการใช้งานได้อย่างเหมาะสม หมายถึงส่วนประกอบทั้งหมดของ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทั้งด้านการตลาด วิศวกรรม การผลิต และการซ่อมบำรุง ที่ตรงกับความต้องการ และความต้องการของลูกค้าที่สอดคล้องกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ต้องการและคาดหวังของลูกค้า

คำจำกัดความตามมาตรฐาน ISO 8402 : 1994 ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการของกิจการ รวมถึงองค์การต่างๆที่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งความต้องการที่ชัดเจนและแฝงเร้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550)

โดยสรุป คุณภาพ หมายถึง มาตรฐานที่เกี่ยวกับการจัดการและการประกันคุณภาพ โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ และให้ความสนใจกับการปรับปรุงกระบวนการ หากกระบวนการไม่มีข้อบกพร่อง ผลที่ได้ย่อมไม่มีข้อบกพร่องด้วย ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

### **พัฒนาการของแนวคิดการบริหารคุณภาพ**

โลกในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้คุณภาพมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากอำนาจการต่อรองอยู่ที่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าและบริการได้มากขึ้น ฉะนั้นแนวทางสำคัญในการที่องค์การจะรักษาส่วนแบ่งตลาดเอาไว้ได้คือ การเร่งพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ดังนั้นแนวคิดการบริหารคุณภาพจึงถูกนำมาปรับใช้มากขึ้น และมีการพัฒนาทางด้านแนวคิดในเรื่องคุณภาพจากการบริหาร ซึ่งได้ค้นพบวิธีการต่างๆเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

พัฒนาการในเรื่องคุณภาพได้เกิดขึ้นมามากกว่า 100 ปี ความคิดในการบริหารคุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ดิทมาร์ มั่นเกลส์ดอร์ฟ อธิบายพัฒนาการคุณภาพว่ามี 3 ช่วง คือ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Mangelsdorf, 1999: 419-421)

เช่นเดียวกับโกศล ดีศีลธรรม (2549) ซึ่งต่างจาก James (1996 อ้างใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550) ที่กล่าวว่า พัฒนาการคุณภาพ มี 4 ช่วง โดยเพิ่มการตรวจสอบคุณภาพเข้ามาด้วย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปพัฒนาการของทฤษฎีการบริหารคุณภาพ

| ลักษณะ                      | ยุคของการบริหารคุณภาพ |              |              |     |
|-----------------------------|-----------------------|--------------|--------------|-----|
|                             | ตรวจสอบ               | ควบคุมคุณภาพ | ประกันคุณภาพ | TQM |
| การบริหารยุคก่อนวิทยาศาสตร์ | •                     |              |              |     |
| การบริหารแบบวิทยาศาสตร์     | •                     | •            | •            | •   |
| การบริหารด้านพฤติกรรม       | •                     | •            | •            | •   |
| การบริหารเชิงระบบ           |                       |              | •            | •   |
| การบริหารเชิงวัฒนธรรม       |                       |              |              | •   |

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี (2550 อ้างถึง James, 1996:40)

การตรวจสอบคุณภาพ เป็นพัฒนาการด้านคุณภาพที่เริ่มต้นจากการตรวจสอบ โดยจะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ภายหลังจากผลิตเสร็จสิ้นไปแล้ว แต่ไม่ได้ตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักร และกระบวนการทำงานว่ามีข้อบกพร่องหรือไม่ อีกทั้งความสามารถในการตรวจสอบยังมีจำกัด เนื่องจากเครื่องมือในการทดสอบไม่มีประสิทธิภาพมากนัก ต่อมาจึงมีการเชื่อมโยงกันระหว่างการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพ ส่งผลทำให้สามารถผลิตได้มากขึ้น ต้นทุนต่ำลง และให้ประโยชน์แก่ลูกค้า (James, 1996 อ้างใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550)

การควบคุมคุณภาพปรากฏชัดในช่วงทศวรรษ 1950 เป็นช่วงที่มีการตรวจจับข้อผิดพลาดของสินค้าโดยดำเนินการหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมการผลิต มีการเทียบมาตรฐานกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ โดยมีการพัฒนาวิธีการทางสถิติ การวัด เทคนิคในการทดสอบ และพัฒนาไปถึงการใช้คอมพิวเตอร์และระบบอัตโนมัติในการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพสูง (โกศล ดีศีลธรรม, 2549; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Mangelsdorf, 1999) โดยที่ความแตกต่างระหว่างการตรวจสอบและการควบคุมคุณภาพอยู่ที่ ในการตรวจสอบจะเน้นที่ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีข้อบกพร่อง แต่การควบคุมคุณภาพจะเน้นที่กระบวนการผลิต (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550)

การประกันคุณภาพจะปรากฏชัดในช่วงกลางทศวรรษ 1980 เมื่อมีการนำมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดการด้านคุณภาพการผลิตทุกสาขา ซึ่งเป็นมาตรฐานของ

กระบวนการควบคุมคุณภาพ โดยเน้นที่ระบบ และต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้กำหนดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ มีการพัฒนาระบบภายในองค์กร เก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และสามารถตรวจสอบค้นหาข้อบกพร่องต่างๆได้ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Mangelsdorf, 1999; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงเป็นการเปลี่ยนจิตสำนึกจากการกระตุ้นภายนอกเป็นการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยตนเอง โดยเปลี่ยนจากการตรวจสอบเอกสารมาเป็นการควบคุมปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างแท้จริง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อขยายปรัชญาการประกันคุณภาพและดำเนินไปยังฝ่ายงานอื่นทั่วทั้งองค์กร เน้นที่การวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ปัญหาในระยะยาวมากกว่าการลดความผันแปรในระยะสั้น ซึ่งเป็นกระบวนการการลดต้นทุนโดยตรง รวมทั้งการลดความสูญเปล่าของงานที่ไม่เกิดมูลค่า ด้วยการปรับปรุงวิธีการและระบบควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยในยุคของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเน้นที่คนและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2550 ; โกศล ดีศีลธรรม, 2549)

### ความสำคัญของคุณภาพ

คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนต่างเรียกร้องและต้องการเพื่อให้ได้มา คุณภาพจึงมีความสำคัญต่อทั้งผู้ผลิต คนกลาง และผู้บริโภค เนื่องจากผู้ผลิตต่างพยายามผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ในขณะที่ผู้บริโภคเองก็ต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจมีความเติบโตอย่างยั่งยืน ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) จึงสรุปไว้ว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อธุรกิจ 4 ประการ ดังนี้

1. ชื่อเสียงขององค์กร คุณภาพของสินค้าและบริการจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ องค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและสร้างบริการที่มีคุณภาพจะได้รับการยอมรับจากลูกค้าจนมีชื่อเสียง ซึ่งต้องอาศัยเวลา ความอดทน และความพยายาม จนกระทั่งทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงและมีคุณค่า ธุรกิจจึงระมัดระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2. กำไรขององค์กร เมื่อสินค้ามีคุณภาพดี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้ามีความพึงพอใจ จึงถือได้ว่าคุณภาพมีส่วนสำคัญในการเพิ่มยอดขาย รายได้ และกำไรให้แก่ธุรกิจ

3. ความไว้วางใจต่อองค์กร ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานธุรกิจรวมถึงมีกฎหมายสำหรับคุ้มครองผู้บริโภค รวมถึงพนักงานและสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้ผลิตและผู้ให้บริการต้องดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มิฉะนั้นธุรกิจจะถูกฟ้องร้อง ลงโทษจากทั้งทางกฎหมายและทางสังคม ดังนั้น เพื่อให้เกิดการยอมรับ ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น

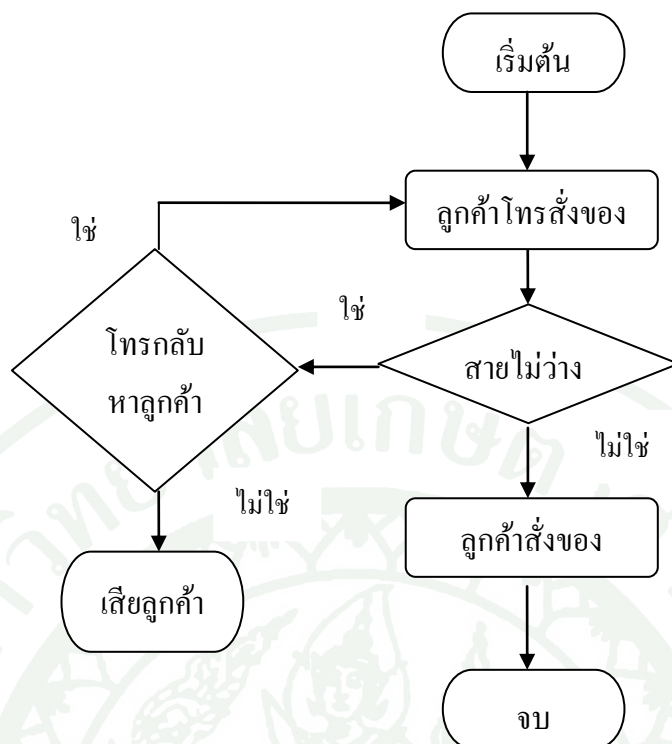
4. ชื่อเสียงของประเทศ การค้าในปัจจุบันเป็นการค้าแบบเสรี ดังนั้นการสร้างสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพจึงไม่ได้ส่งผลจำกัดอยู่ที่ธุรกิจ แต่ส่งผลถึงการยอมรับและชื่อเสียงของประเทศ ในเวทีการค้าระดับโลก

จากบทสรุปข้างต้นเห็นได้ชัดว่าคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจต้องตระหนัก และปลูกจิตสำนึกการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ใส่ใจในคุณภาพทุกกระบวนการที่สรรค์สร้างเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ส่งผลทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสถานะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างเสรีในปัจจุบัน

### เครื่องมือพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ

เนื่องจากคุณภาพมีความสำคัญต่อทั้งผู้ผลิต คนกลาง และผู้บริโภค องค์กรต่างๆจึงมุ่งเน้นพัฒนารักษาสภาพ ในการดำเนินนโยบายการผลิตตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้น เครื่องมือในการจัดการคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารคุณภาพ มีดังต่อไปนี้ (ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร, 2548)

1. ผังงาน (Flowchart) เป็นการนำเสนอกระบวนการต่างๆ ตามขั้นตอนที่เป็น ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องที่เป็นปัญหภายในกระบวนการดังกล่าว ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผังงาน

ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2548)

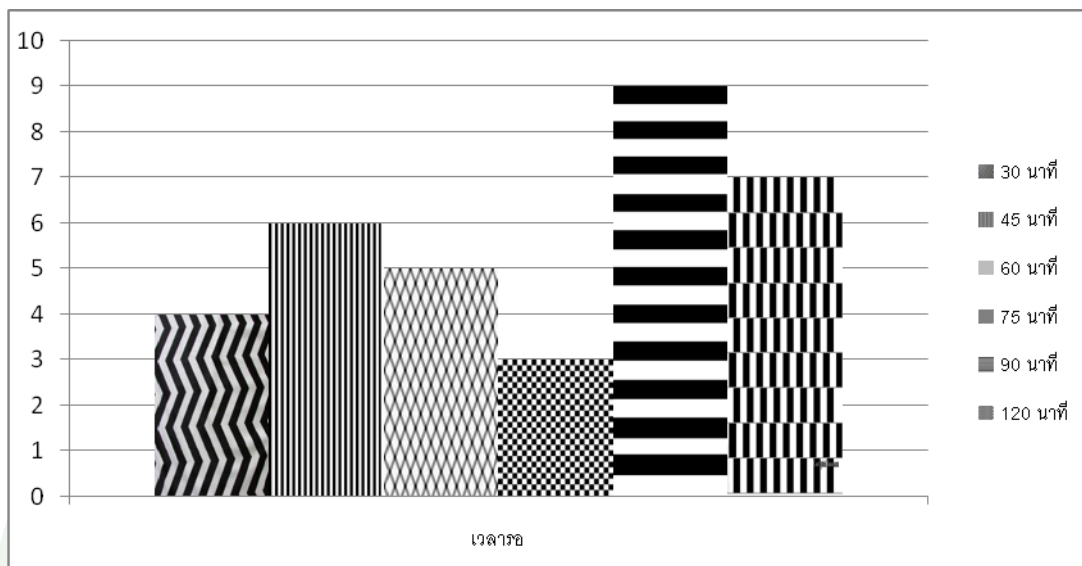
2. ใบตรวจสอบ (Check Sheet) เป็นเครื่องมือที่ถูกใช้ในการจัดการข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำมาเสนอโดยการแจกแจงความถี่หรือแบ่งประเภทของปัญหา เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป ดังตารางที่ 3 ซึ่งจากตารางจะเห็นได้ว่าปัญหาแรกที่ต้องแก้ไขก่อนคือ ที่จอดรถมีน้อย

ตารางที่ 3 ใบตรวจสอบของภัตตาคารแห่งหนึ่ง

| ข้อเสนอแนะของลูกค้า  | ความถี่ |
|----------------------|---------|
| อาหารมาช้า           | 5       |
| ที่จอดรถมีน้อย       | 12      |
| พนักงานไม่สนใจลูกค้า | 7       |
| ห้องน้ำไม่สะอาด      | 9       |

ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2548)

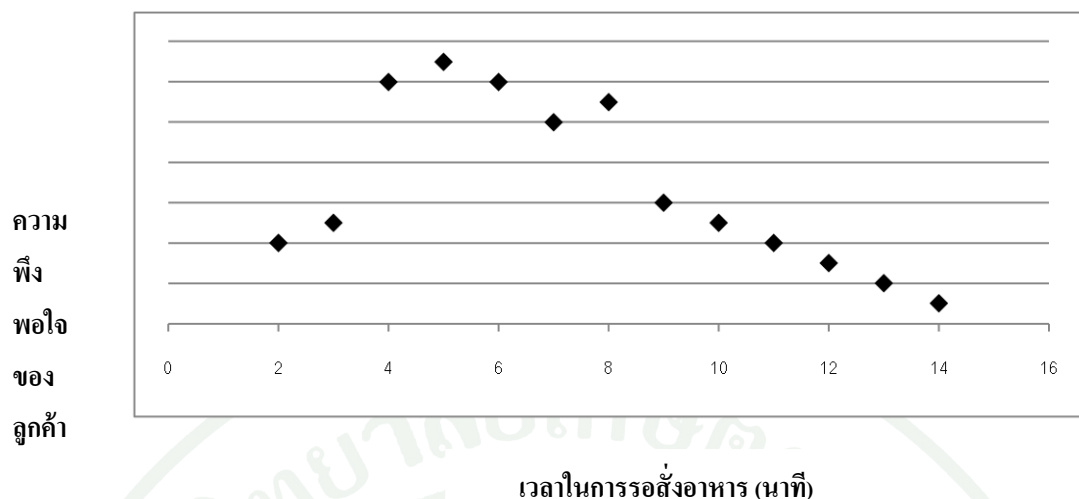
3. ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของกราฟแท่ง แสดงความถี่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ฮิสโตแกรมแสดงเวลาในการรอชมรถของลูกค้า  
ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2548)

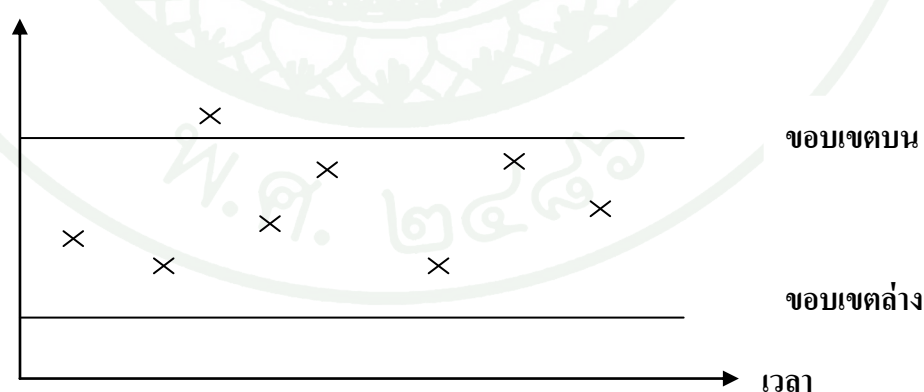
4. แผนภูมิพาร์เรโต (Pareto Chart) เป็นกราฟแท่งที่แสดงการจัดเรียงข้อมูลที่มีความถี่สูงสุดไปยังความถี่ต่ำสุด เพื่อใช้เปรียบเทียบว่าข้อมูลแต่ละประเภทยี่มีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการเลือกประเภทข้อมูล โดยเลือกข้อมูลที่สำคัญมากมาพิจารณาก่อน

5. แผนภาพการกระจาย (Scatter Diagrams) เป็นกราฟที่แสดงถึงระดับและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว ดังภาพที่ 3 ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในระดับสูง ถ้าระยะเวลาในการสั่งอาหารอยู่ในระหว่าง 4 – 8 นาที การให้ลูกค้ารอน้อยกว่า 4 นาที ความพึงพอใจของลูกค้าจะลดลง อาจเพราะยังไม่สามารถตัดสินใจว่าจะสั่งอะไร แต่หากให้ลูกค้ารอเกินกว่า 8 นาที ความพึงพอใจของลูกค้าจะลดลงเช่นกัน เพราะลูกค้าพร้อมที่จะสั่งอาหารแล้ว แต่พนักงานยังไม่มารับรายการอาหารที่จะสั่ง



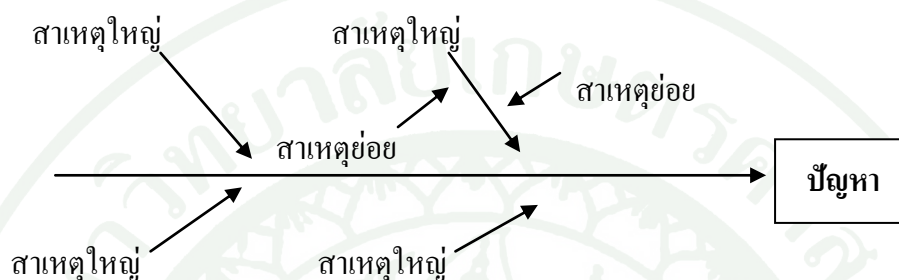
ภาพที่ 3 แผนภาพการกระจายแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าและระยะเวลาการรอสั่งอาหาร  
ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2548)

6. แผนภูมิควบคุม (Control Chart) เป็นแผนภูมิที่มีลักษณะเป็นกราฟ 2 เส้นคู่ขนานกันไป โดยเส้นหนึ่งเป็นขอบเขตบน (Upper Control Limits: UCL) อีกเส้นหนึ่งเป็นขอบเขตล่าง (Lower Control Limits: LCL) เส้นทั้งสองจะกำหนดคุณภาพที่ยอมรับได้ ถ้าข้อมูลของสิ่งที่ต้องการศึกษาคงอยู่ภายในขอบเขตบนและขอบเขตล่าง แสดงว่าสิ่งนั้นมีคุณภาพอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แผนภูมิควบคุม  
ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2548)

7. แผนผังสาเหตุและผล (Cause – and – effect Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุต่างๆของปัญหา หรือเรียกอีกอย่างว่า ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เนื่องจากมีลักษณะเหมือนกับก้างปลา การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ผังก้างปลา มีลักษณะคือ ตัวปัญหา (ผล) จะเขียนไว้ในส่วนที่เทียบได้กับหัวปลา ส่วนสาเหตุของปัญหาเขียนเทียบไว้เป็นก้างปลา ซึ่งมีทั้งก้างใหญ่และก้างย่อย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แผนผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลา

ที่มา: ทิพย์รัตน์ เลหาวิเชียร (2548)

### แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

#### ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีขอบเขตความหมายที่มากกว่าการควบคุมด้านสถิติและคุณภาพ มีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ขอบเขตของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ กรอบในการพัฒนาธุรกิจเพื่อให้มีคุณภาพ (Maree Stuart, 2004) จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถรวบรวมความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545) ได้อธิบายความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่า หมายถึง การบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร

วีรฐ มามะศิรินันท์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือการจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย มุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน โดย

ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการบริหารการผลิต ด้านการบริหารการตลาด ด้านการบริหารลูกค้า ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารการเงิน เป็นต้น

โกศล ศิสิลธรรม (2549) ได้ให้คำนิยามการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ว่า ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าคุณภาพจะบรรลุตามเป้าหมายของธุรกิจ โดยเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วนของงานผลิตตั้งแต่ การออกแบบ การวางแผน การจัดซื้อ การตลาด การเงิน รวมทั้งงานบุคคล เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ศักยภาพของพนักงานทุกคน นั้นหมายถึง การลดต้นทุนโดยรวมด้วยการมุ่งทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่แรก การหลีกเลี่ยงความสูญเปล่า โดยขจัดสิ่งที่ตลาดเคลื่อน และการดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องและสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า ในรูปของการสร้างมูลค่าเพิ่มแต่ไม่เพิ่มต้นทุน

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือการบรรลุถึงคุณภาพโดยรวม โดยที่ทุกคนในองค์กรยึดมั่น ผูกพัน และปฏิบัติตามอย่างแท้จริง

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นวิธีการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นวิธีในการจัดการด้านคุณภาพที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่า คุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จากสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเกินความคาดหวัง

นอกจากนี้ยังมีคำจำกัดความและความหมายมากมาย ตามความความคิดเห็นและประสบการณ์ของนักวิชาการแต่ละท่าน จึงไม่มีคำจำกัดความที่ดีที่สุดเพียงหนึ่งเดียว ไม่มีวิธีการหรือวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว และถึงแม้ว่าคำจำกัดความและวิธีการจะแตกต่างกัน แต่ปรัชญาแนวคิด และแก่นหลักสำคัญ ตลอดจนวิธีปฏิบัติจะคล้ายคลึงกัน มีวัตถุประสงค์และให้ประโยชน์ที่ใกล้เคียงกัน คือการทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน โดยยึดคุณภาพเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2550)

## พัฒนาการของแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเกิดจากชาวตะวันตกเรียนรู้จากประสบการณ์ของญี่ปุ่น ซึ่งในขณะนั้นถือเป็นคู่แข่งรายใหม่ของชาวตะวันตก โดยญี่ปุ่นได้พัฒนาระบบคุณภาพมาตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นเวลากว่า 30 ปี ทั้งๆที่ชาวตะวันตกเองเป็นคนเข้าไปแนะนำให้กับญี่ปุ่นในตอนแรก แต่กลับเป็นแนวคิดที่ชาวตะวันตกเพิ่งรู้จักเมื่อต้นศตวรรษ 1980 (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้รับการพัฒนามาจากระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control, SQC) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (Statistical Process Control, SPC) ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง โดยวีรยุทธ ฆะมะศิรินันท์ (2545) ได้อธิบายถึงความเป็นมาของระบบบริหารคุณภาพที่พัฒนาจนกลายเป็นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 ที่ดร.วอลเตอร์ เอ. ชิวฮาร์ต ได้เขียนหนังสือ “Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control” ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพ เนื่องจากท่านเป็นอาจารย์คนสำคัญของดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง ซึ่งมีชื่อเสียงยอมรับกันทั่วโลกในระหว่างปี ค.ศ. 1946 ถึง 1993

ในปี ค.ศ. 1950 มีการถ่ายทอดวิทยาการด้านคุณภาพไปยังประเทศญี่ปุ่น โดย Japanese Union of Scientist and Engineers (JUSE) เป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ได้ติดต่อให้ดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง เป็นที่ปรึกษาแก่คณะผู้บริหารในภาคอุตสาหกรรมการผลิต โดยเน้นให้มีการใช้วิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติไปยังหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร (Quality Control Circle, QCC) ซึ่งให้ความสำคัญกับควบคุมคุณภาพและรอบเวลาในการเข้าถึงลูกค้า และในปี ค.ศ. 1951 องค์กร JUSE ได้สถาปนารางวัล Deming Prize for Quality ซึ่งเป็นที่มุ่งหวังสูงสุดของทุกองค์กร โดยญี่ปุ่นเร่งปรับปรุงกระบวนการผลิตและคุณภาพด้วยความอดทน

จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1980 หลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมจนเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก แนวคิดการพัฒนาคุณภาพจึงได้วกกลับไปยังซีกโลกตะวันตกอีกครั้ง โดยการเผยแพร่ของดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิ่ง ทางสถานีโทรทัศน์เอ็นบีซี ใน

รายการ “If Japan Can, Why Can’t We?” จนกลายเป็นกรณีศึกษาและเกิดการตื่นตัวในเรื่องคุณภาพอย่างมาก จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1987 องค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (ISO) ได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 ขึ้น

ในปี ค.ศ. 1988 สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) สหรัฐอเมริกาได้สถาปนารางวัลคุณภาพ มัลคอล์ม บัลดริจ เพื่อเป็นเกียรติให้แก่บุคคล 2 ท่าน ได้แก่ ดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิง ที่มีคุณูปการแก่การบริหารเชิงคุณภาพอย่างสูงสุด และนายมัลคอล์ม บัลดริจ ซึ่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา ในสมัยของประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน เพื่อมอบให้แก่องค์กรที่มีการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร (TQM) สามารถเชื่อมโยงทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดเป็นสายโซ่แห่งคุณค่า และบริษัทโมโตโรล่า ก็เป็นบริษัทแรกที่ได้รับรางวัลนี้

จากพัฒนาการของแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในช่วงต่างๆข้างต้นจะพบว่ามี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและกระตุ้นให้ผู้ผลิตเห็นความสำคัญของคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนา ดังกล่าว เกิดจากแนวคิดของนักคิดหลายท่านทั้งที่อยู่ในซีกโลกตะวันตกและซีกโลกตะวันออก โดยแนวคิดของนักคิดแต่ละท่าน ต่างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาแนวคิดด้านคุณภาพทั้งสิ้น

### นักคิดและแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้รับการพัฒนาจากการเรียนรู้ของนักคิดแต่ละยุคแต่ละสมัย และได้รับความสนใจทั่วโลก ทั้งทางฝั่งซีกโลกตะวันตกและซีกโลกตะวันออก นักคิดแต่ละท่านต่างมีแนวคิดที่สะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้น ดังนั้นแนวคิดจึงมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยและสภาพแวดล้อม ทำให้มีแนวคิดที่หลากหลาย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักคิดมีความสำคัญต่อแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ชิวฮาร์ต (W.A. Shewhart) เป็นนักคิดที่อยู่ในยุคปี ค.ศ. 1939 โดยดร.วอลเตอร์ เอ. ชิวฮาร์ต ได้เขียนหนังสือ “Statistical Methods from the Viewpoint of Quality Control” ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ความสนใจในเรื่องคุณภาพ (วีรวิธ มาพะศิรินันท์, 2545) ชิวฮาร์ตเริ่มใช้วิธีการสถิติในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control : SQC) และได้พัฒนา แผนการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์ โดยชิวฮาร์ตถือเป็นบิดาทางการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และได้รับยกย่องให้เป็น

อาจารย์ของเดมมิงและจูลานในเรื่องของ SQC ชิวฮาร์ตได้สร้างเป็นวัฏจักรชิวฮาร์ต (Shewhart cycle) : PDSA (Plan-Do-Study-Act) ต่อมาเดมมิงได้เปลี่ยนมาเป็น PDCA แทน (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550)

2. เดมมิง (W.E. Deming) เดมมิงเป็นคนแรกที่มีมองว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด โดยมีได้เป็นงานเฉพาะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพเท่านั้น และเดมมิงเป็นคนแรกที่ระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบทางการบริหารของผู้บริหาร (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) เดมมิงเป็นนักสถิติและทำงานอยู่ที่ Western Electric ในช่วงที่มีการควบคุมคุณภาพโดยใช้สถิติ ในช่วงทศวรรษ 920 และ 1930 ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เดมมิงได้รับเชิญให้ไปสอนแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทางเศรษฐกิจที่ประเทศญี่ปุ่น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555)

คำแนะนำที่เดมมิงให้กับองค์กรของญี่ปุ่น คือบทบัญญัติ “หลักการบริหารคุณภาพ 14 ข้อ” (Melnyk and Denzler, 1996 อ้างใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555) ได้แก่

- 1) ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 2) ยอมรับปรัชญาใหม่ๆของการบริหารคุณภาพ เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน
- 3) ยกเลิกวิธีการควบคุมคุณภาพที่อาศัยการตรวจสอบ เพราะยิ่งตรวจสอบมากยิ่งสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก และเป็นการสร้างปัญหามากกว่าลบล้างปัญหา เหตุผลคือ

3.1) การตรวจสอบคุณภาพไม่ต่างจากกิจกรรมอื่นๆ เพราะบางครั้งก็ปล่อยให้สินค้าที่บกพร่องหลุดรอดออกไปได้

3.2) การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการพิจารณาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาด

3.3) การตรวจสอบคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้าหรือบริการและไม่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

3.4) การตรวจสอบคุณภาพ มักก่อปัญหาข้อขัด เนื่องจากต้องรอตรวจสอบคุณภาพ ทำให้เสียเวลาและการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

3.5) การตรวจสอบคุณภาพทำให้หน่วยงานในองค์กรไม่ใส่ใจในการปฏิบัติงาน และป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดเพื่อให้ชิ้นงานมีคุณภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีการแบ่งแยกกันระหว่างผู้ตรวจสอบคุณภาพและผู้ปฏิบัติงาน

4) ยกเลิกวิธีการดำเนินธุรกิจโดยตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการประเมินต้นทุนจากการซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากภายนอก โดยเน้นวัตถุดิบที่มีราคาต่ำเพียงอย่างเดียว อาจก่อให้เกิดปัญหาด้านต้นทุนรวมสูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบคุณภาพ เกิดของเสีย มีปัญหาด้านสินค้าคงคลัง และกระทบต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากสินค้าราคาต่ำมักมีคุณภาพต่ำ จนทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว ดังนั้นจึงต้องปรับวิธีคิดในการเลือกสินค้าหรือวัตถุดิบ แม้กระทั่งเครื่องจักรอุปกรณ์ก็ตาม ต้องเลือกรายการที่มีคุณภาพสูงสุดและเน้นให้ธุรกิจความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เพื่อให้ธุรกิจมีโอกาสขยายการผลิต ทำให้ผู้ส่งมอบสามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้น ประหยัดต่อขนาดมากขึ้น ลดต้นทุนให้กับธุรกิจและมีโอกาสปรับปรุงการผลิตได้ดียิ่งขึ้น

5) ปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ในทัศนคติของตะวันตก ให้ขอบเขตของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไว้ว่า หมายถึง การปรับปรุงทั้งระบบ มีการใช้นวัตกรรมมาก และเสียค่าใช้จ่ายสูง ต่างจากทัศนคติของญี่ปุ่นที่ให้ขอบเขตของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไว้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การปรับปรุงทีละน้อย อย่างสม่ำเสมอ และแทบจะไม่มีค่าใช้จ่าย หรือมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

6) ฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเครื่องมือรวมถึงความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

7) สร้างภาวะผู้นำ ฝ่ายบริหารต้องมีความเป็นผู้นำสามารถชี้แนะแนวทางได้ แต่ไม่ใช่เป็นการควบคุมบังคับบัญชา

8) ขจัดความกลัวในการปฏิบัติงาน เพราะความกลัวก่อให้เกิดผลเสียในหลายประการ เช่น การปฏิบัติงานจะเน้นเพียงผลในระยะสั้น ให้ความสำคัญเพียงประโยชน์ส่วนตน ไม่เน้นการปรับปรุงในระยะยาว เนื่องจากกลัวการเปลี่ยนแปลง หรือกลัวสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน เป็นต้น

9) ส่งเสริมให้เกิดทีมที่มีศักยภาพและทำลายสิ่งกีดขวางต่อความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน หากแผนกต่างๆขาดความร่วมมือกัน ย่อมมีผลต่อการผลิตหรือการบริการ ทำให้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เพราะไม่ได้สนใจว่าลูกค้าต้องการสิ่งที่ส่งมอบให้หรือไม่ แนวคิดเรื่องทีมจะช่วยลดอุปสรรคระหว่างลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้ทั้งองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

10) อย่าให้ความสำคัญที่คำขวัญและเป้าหมายจนเกินไป เพราะสิ่งที่ควรให้ความสนใจมากกว่าคือการสร้างความไว้วางใจและมีภาวะผู้นำ รวมถึงพัฒนาระบบที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของผูปฏิบัติงาน

11) จัดมาตรฐานการทำงานที่เป็นตัวเลขหรือไควตาและการบริหารงานโดยยึดที่วัตถุประสงค์ เพราะการใช้ไควตาจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลในระยะสั้น ไม่ก่อให้เกิดการปรับปรุงในระยะยาว และเมื่อผูปฏิบัติงานทำงานได้จนถึงไควตาจะไม่มีแรงจูงใจในการปรับปรุงคุณภาพ

12) จัดอุปสรรคที่ทำให้ความภูมิใจของพนักงานลดลง อุปสรรคที่สำคัญคือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะระบบนี้เป็นการทำลายการทำงานเป็นทีม แต่จะทำให้ผูปฏิบัติงานแข่งขันกัน

13) จัดทำแผนการศึกษาและอบรมอย่างเข้มข้น เพื่อให้ผูปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง

14) ลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ทุกคนมีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

3. จูราน (Joseph M. Juran) ในช่วงศตวรรษที่ 1920 จูรานทำงานที่ Western Electric ใช้วิธีทางสถิติเพื่อสร้างคุณภาพ ต่อมาในปี 1951 ได้เขียนหนังสือชื่อว่า Quality Control handbook และในช่วงศตวรรษ 1950 ได้สอนหลักเกี่ยวกับคุณภาพให้แก่คนญี่ปุ่น (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555)

นิยามคำว่าคุณภาพของจูราน คือ ความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือผู้รับบริการ โดยจูรานได้ให้กำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้าภายใน การปรับปรุงจะมุ่งเน้นที่

ประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารจัดการ และให้ความสำคัญกับต้นทุนคุณภาพ อีกทั้งยังเชื่อว่าร้อยละ 80 ของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิตและการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาเพียง 2-3 ปัญหา ซึ่งเมื่อแก้ไขแล้วจะให้ผลที่ดียิ่งอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2550)

จากสองแนวคิดข้างต้น ได้แก่ แนวคิดของเดมมิงและจูราน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) ได้สรุปไว้ว่า ทั้งสองแนวคิดนี้มีทั้งส่วนที่คล้ายกันและแตกต่างกัน ในส่วนที่คล้ายกันของทั้งสอง คือ ทั้งสองตระหนักถึงปัญหาของการจัดการด้านคุณภาพและให้ความสำคัญกับผู้นำ ให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เห็นความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้การศึกษาและพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในด้านความแตกต่างนั้นอยู่ที่ เดมมิงเน้นที่กระบวนการ ส่วนจูรานเน้นที่ผลผลิต

4. ครอสบี้ (Phillip B. Crosby) แนวคิดของครอสบี้ที่ทำให้เป็นที่รู้จัก ได้แก่ แนวคิดเรื่องของเสียเป็นศูนย์ (zero defect) และแนวคิดเรื่องทำให้อีกตั้งแต่แรก (do it right the first time) เป็นแนวคิดที่คาดหวังไว้ว่าเป็นมาตรฐานของคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับกัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

ในปีค.ศ. 1961 ครอสบี้เริ่มต้นคิดเรื่องของเสียเป็นศูนย์ และในปี 1979 ได้เขียนหนังสือที่ชื่อว่า Quality is Free หมายความว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่ได้มาโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ และในปี ค.ศ. 1984 ได้เขียนหนังสือเล่มที่ชื่อว่า Quality without Tears (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) อ้างถึง Kruger, 2001,152) ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ เขาได้ชี้ประเด็นด้านวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคน ซึ่งต่างจากแนวคิดของเดมมิงและไฟเกนบามที่มุ่งทางสถิติ แต่ครอสบี้เชื่อว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง เข้าใจมาตรฐานของงาน และทำงานที่ถูกต้องตั้งแต่แรกและทุกครั้ง ย่อมส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเหล่านั้นเป็นไปตามมาตรฐาน (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555)

ปรัชญาคุณภาพของครอสบี้ที่เรียกว่า หลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ (Absolute of Quality Management) นี้ เป็นโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มผลกำไร มีสาระสำคัญ 5 ประการ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ และคณะ, 2545; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545; นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555) ดังนี้

- 1) คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน โดยฝ่ายบริหารต้องเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) ผู้ปฏิบัติงานต้องกำหนดปัญหาด้านคุณภาพและค้นหาสาเหตุ

3) เมื่อผลิตหรือให้บริการที่ถูกต้องแต่แรก ย่อมถือว่าเป็นคุณภาพทางเศรษฐศาสตร์ เพราะทำให้การผลิตและบริการมีต้นทุนต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับห่วงโซ่ของเดมมิง

4) การวัดผลปฏิบัติงานถือว่าเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของคุณภาพ ครอบคลุมให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับคุณภาพเพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งจากรากที่สนับสนุนแนวคิดนี้

5) มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานคือ การไม่มีข้อบกพร่อง หัวใจของข้อผิดพลาดที่เป็นศูนย์คือ การทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องแต่แรก

5. ไฟเกนบาม (Armand V. Feigenbaum) เป็นผู้ให้กำเนิดแนวคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่องการควบคุมคุณภาพมาตั้งแต่ ค.ศ. 1951 และต่อมาในปี ค.ศ. 1983 ได้พิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า Total Quality Control (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) โดยมุ่งเน้นไปที่การควบคุมคุณภาพโดยรวม ส่งผลกระทบในระดับองค์กร โดยใช้กิจกรรมคุณภาพมุ่งเน้นลูกค้า ถือว่าเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารเป็นอันดับแรก ซึ่งเขาได้เน้นย้ำว่าระบบคุณภาพถือเป็นโครงสร้างของการปฏิบัติงานที่ใช้ในระดับองค์กร เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2555)

ผลงานที่สำคัญ ได้แก่ การยอมรับในเรื่องของต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับคุณภาพ มี 3 ประเภท คือ

- 1) ต้นทุนค่าใช้จ่ายในเรื่องการประเมินผล
- 2) ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการป้องกัน
- 3) ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อทำงานผิดพลาด

โดยเป้าหมายที่สำคัญของการปรับปรุงคุณภาพ คือ ลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในเรื่องของคุณภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สรุปว่า ไฟเกนบามได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการควบคุมคุณภาพที่ไม่ต่างจากเดมมิง และจากรากนี้ แต่สิ่งที่ไฟเกนบามมุ่งเน้นก็คือ การควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้อง

รับผิดชอบร่วมกัน มุ่งให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนคุณภาพ รวมถึงเป็นคนแรกๆ ที่มองว่าผู้กำหนดคุณภาพคือ ลูกค้า ไม่ใช่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น คือการรวบรวมนักคิดและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพของตะวันตก แต่ยังมีนักคิดที่อยู่ในโลกฝั่งตะวันออกที่สำคัญอีก 2 ท่าน ได้แก่ อิชิกาวา และทาгуชิ

1. อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) ได้รับแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพมาจากฐานและเดิมมีง โดยได้พัฒนาแนวความคิด วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ QCC จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (company-wide Quality Control) หรือ CWQC สอดคล้องกับหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของตะวันตก (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545)

นอกจากนี้อิชิกาวายังเป็นผู้พัฒนา เครื่องมือทางสถิติแห่งคุณภาพ หรือ เครื่องมือ 7 อย่าง ในการควบคุมคุณภาพ (7 QC Tools) ประกอบด้วย แผนผังก้างปลา การวิเคราะห์แบบพาเรโต กราฟฮิสโตแกรม แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ แผนผังการกระจาย และรายการตรวจสอบ โดยอิชิกาวาเห็นว่า เครื่องมือง่ายๆจะสามารถใช้แก้ปัญหาได้กว่าร้อยละ 95 (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550)

ข้อเสนอที่สำคัญของอิชิกาวาคือ การควบคุมคุณภาพถือเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน ต่างจากแนวคิดฝั่งตะวันตกที่จะมอบหมายหน้าที่นี้ให้กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพโดยเฉพาะ ซึ่งมักจะก่อปัญหาความขัดแย้งกับหน่วยงานอื่น อีกทั้งยังปล่อยให้ของด้อยคุณภาพไปถึงมือลูกค้าอีกด้วย (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545)

2. ทาгуชิ (Genichi Taguchi) ให้ความสนใจกับการสร้างคุณภาพจากจุดเริ่มต้น ซึ่งควรเริ่มจากการออกแบบ และได้เสนอการพิจารณาด้านคุณค่าเสียโอกาสที่สินค้าและบริการไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ, 2545)

### การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) นั้นสามารถนำเทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ โอกาสที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อมจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดเติบโตต่อไปในอนาคตก็ยังมีมากขึ้น ซึ่งขั้นตอนในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะประกอบด้วย 7 ขั้นตอนตามลำดับ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2548) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนด้านการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารต้องแสดงถึงเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพและระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างชัดเจน และสร้างแนวร่วมอย่างกว้างขวางเพื่อให้ฝ่ายบริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการดำเนินการด้วย โดยองค์กรต้องดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

- 1) ประกาศถึงความมุ่งมั่นในเรื่องของ “คุณภาพ” ตลอดจนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรโดยฝ่ายบริหาร หัวหน้า พนักงานทุกระดับในองค์กร
- 2) กำหนดความหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างชัดเจน โดยยึดเอาความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ
- 3) ออกแบบกระบวนการ/วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- 4) แปรนโยบายและแผนงานสู่การปฏิบัติของทุกระดับ (Policy Deployment) คือจากผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์กรและสร้างระบบบริหารงานคุณภาพ วิธีที่ง่ายที่สุดในการเริ่มระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ การยึดเอามาตรฐานของระบบ ISO 9000 เป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อสร้างระบบคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เกิดขึ้น หรืออาจเริ่มจากการจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อมาช่วยสร้างระบบในการบริหารคุณภาพ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ หรือเจ้าของกระบวนการให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินโครงการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การประกาศเปิดตัว “โครงการ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” อย่างเป็นทางการ จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน และยังถือเป็นโอกาสในการประกาศนโยบายคุณภาพ รวมถึงผู้รับผิดชอบและทีมงาน รวมถึงเป็นการสื่อสารอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 4 ใช้เทคนิคของการควบคุมกระบวนการ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการหรือกิจกรรมของการผลิตสินค้าและบริการ จะต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เลือกใช้ เครื่องมือและเทคนิคในการปรับปรุงคุณภาพ และ เครื่องมือทางสถิติ เช่น SPC (Statistical Process Control), SQC (Statistical Quality Control) เป็นต้น เพื่อควบคุมการผลิต ซึ่งควรใช้ให้เหมาะกับงาน จึงต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้เกิด ความเข้าใจและสามารถเลือกใช้เทคนิคได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล เมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้น แล้ว เข้าของกระบวนการต้องทำการติดตามผล เพื่อดูความก้าวหน้าของโครงการบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลข้อมูลป้อนกลับจากพนักงานและปัญหา ในการใช้เครื่องมือด้านคุณภาพเพื่อจะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 ทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จ หลังจากการประเมินผลแล้ว ผู้บริหาร จะต้องวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ โดยเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อทำการสรุปผลความสำเร็จหรือวางแผนดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้น และสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (แบบข้ามสายงาน) ทั้งทั้งองค์การ มีการนำ “ระบบข้อเสนอแนะ” มาใช้ ให้รางวัลและชื่นใจ รวมถึงยอมรับและให้ ความสำคัญในวัฒนธรรมผู้ที่มีส่วนร่วม ส่งเสริมจิตสำนึกแห่งการปรับปรุงภายในองค์การอย่าง กว้างขวาง และสร้างวัฒนธรรมแห่งการปรับปรุงเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กิจกรรมทั้งหมดกล่าวมานี้ต้องทำอย่างบูรณาการดำเนินงานแบบองค์รวม และอาศัยความมี ส่วนร่วมกันภายในองค์การ จึงจะทำให้้องค์การไปสู่การบริหารจัดการคุณภาพทั้งทั้งองค์การอย่างมี ประสิทธิภาพได้

### ระบบ ISO 9000 และระบบรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ

ISO 9000 เป็นการประเมินมาตรฐานของกระบวนการเพื่อให้ได้รับการรับรองโดยไม่ จำกัดจำนวน ต่างจากระบบรางวัลคุณภาพที่จะใช้เกณฑ์การประเมินที่กว้างกว่าและมีเพียงไม่กี่ รางวัล ดังนั้น ISO 9000 จึงถือเป็นรางวัลคุณภาพขั้นต้นเพื่อให้้องค์การสามารถก้าวไปสู่รางวัล คุณภาพรางวัลอื่นๆ ได้ โดยแต่ละรางวัลต่างมีประวัติความเป็นมาและเกณฑ์การประเมินต่างๆ ดังต่อไปนี้

## ISO 9000

ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่ทั่วโลกให้การยอมรับ องค์การทั่วโลกสามารถนำมาตรฐานดังกล่าว ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยจะขอรับรองคุณภาพหรือไม่ก็ได้ แต่หากขอรับรองต้องมีการจดทะเบียนและทำตามเกณฑ์มาตรฐานของ ISO 9000 เสียก่อน คนทั่วไปมักมองว่าค่อนข้างยุ่งยาก อาจเป็นเพราะ ISO มีการพัฒนามาตรฐานอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่การปรับมาตรฐาน ISO 9000 ไปสู่มาตรฐาน ISO 14000 และมาตรฐาน ISO 9000:2000 จนกระทั่งปรับเป็น ISO 9000:2005 ซึ่งภารกิจของ ISO คือ การพัฒนามาตรฐานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจ ช่วยพัฒนาการผลิต การป้องกันวัตถุดิบ ตลอดจนพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพ และความมุ่งหมายของ ISO ได้แก่ การช่วยปกป้องผู้บริโภคและผู้บริโภค ตลอดจนช่วยให้ชีวิตประชาชนดำเนินไปโดยสะดวก (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

โครงสร้างของ ISO 9000 มีโครงสร้างใหญ่ๆประกอบด้วยส่วนต่างๆ ได้แก่ ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 และ ISO 9004 ทั้งหมดเรียกว่า “ครอบครัวของ ISO 9000” (Melnyk & Denzler, 1996 อ้างใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) จากโครงสร้างนี้ได้แยกออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มแนวทางและกลุ่มตัวแบบ กลุ่มแนวทางจะเป็นคำแนะนำ คำอธิบาย คำนิยาม และแนวทางแยกย่อย ส่วนกลุ่มตัวแบบ คือ กลุ่มที่เป็นตัวแบบการประกันคุณภาพ และเป็นมาตรฐานของระบบคุณภาพ ซึ่ง ISO 9001, 9002 และ 9003 เป็นกลุ่มตัวแบบ และ ISO 9000 เป็นกลุ่มแนวทาง ส่วน ISO 9004 มีฐานะก้ำกึ่งระหว่างแนวทางและตัวแบบประกันคุณภาพ เพราะ ISO 9004, ISO 9004-2 และ ISO 9000-3 เป็นตัวแบบประกันคุณภาพที่ผู้ใช้นำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องจดทะเบียน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

ปัจจุบัน ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์การต้องการปรับมาตรฐาน ISO ทุกๆ 5 ปี เพื่อให้ใช้งานได้ง่ายขึ้น ประเด็นที่ปรับใหม่ที่สำคัญ คือ การเน้นหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือหลัก TQM 8 ประการ ซึ่งปรากฏอยู่ใน ISO 9001:2000 และ ISO 9004:2000 รวมถึงในมาตรฐาน ISO ที่ได้มีการพัฒนาปรับปรุงครอบครัว ISO 9000 ตั้งแต่มาตรฐาน ISO 9001:2008 ที่เป็นชุดข้อกำหนดของระบบการจัดการคุณภาพ, มาตรฐาน ISO 9000:2005 ที่ครอบคลุมแนวคิดพื้นฐานและภาษา, มาตรฐาน ISO 9004:2009 ที่มุ่งเน้นไปที่วิธีที่จะทำให้ระบบการจัดการที่มีคุณภาพมีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีประสิทธิภาพ และมาตรฐาน ISO 19011:2011 ที่เป็นชุดคำแนะนำเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในและภายนอกของระบบการจัดการที่มีคุณภาพ (The International Organization for Standardization, n.d.) โดยมาตรฐานเหล่านี้ เป็น

มาตรฐานการให้คำแนะนำและเครื่องมือสำหรับบริษัทและองค์กรที่ต้องการเพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการของตนได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและมีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

หลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 8 ประการที่นำมาเป็นพื้นฐานของมาตรฐานคุณภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ISO Central Secretariat, 2012) คือ

- 1) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสนใจ เพราะองค์กรต้องอาศัยลูกค้าในการขับเคลื่อนธุรกิจ จึงต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า
- 2) ความเป็นผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กร เป็นผู้คอยให้การสนับสนุนและส่งเสริม รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) การมีส่วนร่วมกันของบุคลากร (involvement of people) โดยบุคลากรทุกคนมีความสำคัญกับองค์กร หากทุกคนร่วมมือกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้พัฒนาเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้
- 4) แนวทางกระบวนการปฏิบัติงาน (process approach) หากทรัพยากรและกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ผลลัพธ์ในการทำงานมีประสิทธิภาพเช่นกัน
- 5) แนวทางระบบการจัดการ (system approach to management) ต้องทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ควรกำหนดให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 7) แนวทางการตัดสินใจเป็นไปตามข้อเท็จจริง (factual approach to decision making) ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร

8) ความสัมพันธ์ทางด้านผลประโยชน์กับผู้ป้อนวัตถุดิบ (mutually benefit supplier relationships) องค์การกับผู้ป้อนวัตถุดิบต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีความสัมพันธ์ทางด้านผลประโยชน์ร่วมกัน โดยต้องต่างเพิ่มความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กันและกัน

ประโยชน์จากระบบมาตรฐานคุณภาพของ ISO 9000 แบบใหม่ คือ ทำให้องค์การเกิดการปรับปรุง โดยมีการปรับปรุงการสื่อสารภายใน และทบทวนการปฏิบัติงาน เมื่อปรับปรุงแล้วหากมีประสิทธิภาพน้อยลงก็ต้องทำการปรับปรุงต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### ระบบรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ

ในช่วงปลายศตวรรษ 1980 จนกระทั่งถึงต้นศตวรรษ 1990 หลายประเทศได้จัดระบบรางวัลคุณภาพขึ้น เพื่อเป็นการยกย่องการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กร (Miguel, 2001 อ้างใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) โดยมีหลากหลายรางวัล ดังนี้

1. รางวัลเดมมิง (Deming Prize) จัดตั้งขึ้นโดยสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) เมื่อปี ค.ศ.1951 ซึ่งชื่อของรางวัลตั้งให้เป็นเกียรติแก่ ดร.ดับบลิว. เอ็ดเวิร์ดส์ เดมมิง ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการบริหารคุณภาพชาวอเมริกัน ซึ่งเป็นผู้ที่จุดประกายความสนใจในเรื่องระบบการบริหารคุณภาพ แก่บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งระบบดังกล่าว ได้พัฒนาต่อมาเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดตั้งรางวัลนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและยกระดับการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้าไปใช้ในระบบการจัดการขององค์กรธุรกิจ (ปิ่นทพ ตั้งศรีวงศ์, 2546) รางวัล Deming Prize แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) Deming Prize for Individuals ซึ่งมอบให้เฉพาะชาวญี่ปุ่นที่อุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของวงการ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ

2) The Deming Application Prize มอบให้กับองค์กร ทั้งภายใน และภายนอกประเทศญี่ปุ่น ที่มีผลการดำเนินงานธุรกิจที่โดดเด่น จากการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้อย่างเหมาะสม

3) The Quality Control Award for Operations Business Units มอบให้กับเฉพาะหน่วยงานภายในบริษัทที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่น จากการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์การ (ปีฉาบ ตั้งศรีวงศั, 2546)

โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัลเดมมิง ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ในการตรวจสอบ 10 ปัจจัย ทุกรายการมีน้ำหนักเท่ากัน ปัจจัยที่กำหนดที่เป็นปัจจัยหลักของกระบวนการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านองค์การและการปฏิบัติการ 3) ด้านการศึกษาและเผยแพร่ 4) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล 5) ด้านการวิเคราะห์ 6) ด้านการจัดทำมาตรฐาน 7) ด้านการควบคุมและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล 8) ด้านการประกันคุณภาพ 9) ด้านผลลัพธ์ และ 10) ด้านแผนในอนาคต นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก 1) การมีส่วนร่วมและความเข้าใจการปรับปรุงคุณภาพ 2) สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำ ซึ่งรางวัลเดมมิงจะไม่เหมือนรางวัลคุณภาพยุโรป หรือรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ เพราะไม่มีการแข่งขัน แต่ละปีจึงมีองค์การจำนวนมากที่ผ่านเกณฑ์และได้รับรางวัล (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Ghobadian and Woo, 1996)

2. รางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นการให้รางวัลแก่บริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่สุดในสหรัฐอเมริกา ความคิดนี้เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1982 (พ.ศ. 2525) แต่กฎหมายผ่านเมื่อปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) โดยนายมัลคอล์ม บอลดริจ รัฐมนตรีพาณิชย์ให้การสนับสนุน แต่ในวันที่กฎหมายผ่านสภาเขาได้เสียชีวิต จึงนำเรื่องของเขามาตั้งเป็นชื่อรางวัลเพื่อเป็นการให้เกียรติแก่เขา (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551; The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, n.d.)

วัตถุประสงค์ในการให้รางวัล เพื่อกระตุ้นให้องค์การสร้างความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ ให้การยกย่ององค์การที่ดีเด่น และช่วยเผยแพร่ชื่อเสียง นอกจากนั้นระบบมัลคอล์ม บอลดริจยังเป็นผู้กำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพและรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การที่ได้รับรางวัล และยกย่องให้ปรากฏแก่สาธารณะ โดยเดิมผู้ที่มีสิทธิได้รับรางวัลมี 3 ประเภท คือ การผลิต การบริการ และธุรกิจขนาดย่อม ผู้ที่ได้รับรางวัลแต่ละประเภทในแต่ละปีจะได้รับสูงสุดไม่เกิน 2 ราย (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รางวัลนี้ได้มีการพัฒนาปรับปรุงเกณฑ์สำคัญๆ หลายอย่าง เพื่อให้เหมาะสมตามสถานการณ์และกระแสทางเศรษฐกิจและสังคมทุกปี โดยคณะกรรมการบริหารรางวัลกำหนดให้มีการปรับครั้งใหญ่ในทุกๆ 2 ปี (ในค.ศ. ที่ลงท้ายด้วยเลขคี่) การปรับปรุงที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่ในปี 1998 ประธานาธิบดีและรัฐสภาองเกรสแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศใช้

เกณฑ์สำหรับองค์การทางการศึกษาและสาธารณสุข เพื่อให้มีสิทธิ์เข้าร่วมในโครงการและได้รับรางวัลในปี 1999 จนกระทั่งในปี 2006 ประธานาธิบดีและรัฐสภาของเกรตแห่งสหรัฐอเมริกาได้ประกาศใช้เกณฑ์องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์การการกุศลสมาคมการค้าและเป็นมืออาชีพและหน่วยงานราชการ) ให้มีสิทธิ์เข้าร่วมในโครงการ (The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, n.d.)

ปัจจุบันค.ศ. 2013 (พ.ศ. 2556) ได้มีการปรับปรุงเกณฑ์ในการประเมิน เหตุผลหลัก คือ เกณฑ์ประเมินนี้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่ง หากมองย้อนกลับไปยังเกณฑ์ที่ประกาศใช้ในปีแรกๆ จะพบว่ามีแตกต่างจากในปัจจุบัน ซึ่งเบื้องหลังที่สำคัญคือการวิจัยและประเมินผลกระทบของเกณฑ์ในทุกๆ ปี เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้กับโครงการบอสดริจได้นำไปปรับแก้ต่อไป (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551)

**ตารางที่ 4 เกณฑ์การประเมินรางวัลมัลคอล์ม บอสดริจ**

| เกณฑ์ในปี ค.ศ. 1988               |              | เกณฑ์ในปี ค.ศ. 2013         |              |
|-----------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| หมวด                              | สัดส่วนคะแนน | หมวด                        | สัดส่วนคะแนน |
| 1. บทบาทผู้นำ                     | 15%          | 1. บทบาทผู้นำ               | 12%          |
| 2. ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล    | 7.50%        | 2. การวางแผนกลยุทธ์         | 8.50%        |
| 3. การวางแผน                      | 7.50%        | 3. การมุ่งเน้นลูกค้า        | 8.50%        |
| 4. ทรัพยากรบุคคล                  | 15%          | 4. การวัดผล วิเคราะห์ และ   |              |
| 5. การประกันคุณภาพสินค้าและบริการ | 15%          | การจัดการองค์ความรู้        | 9%           |
| 6. ผลของการประกันคุณภาพ           | 10%          | 5. การมุ่งเน้นพนักงาน       | 8.50%        |
| 7. ความพึงพอใจของลูกค้า           | 30%          | 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน | 8.50%        |
|                                   |              | 7. ผลลัพธ์                  | 45%          |
| รวม                               | 100%         | รวม                         | 100%         |

ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2551), Stan Johnson (2013)

จากตารางที่ 4 พบว่าได้มีการปรับเนื้อหาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์องค์การ การให้ความสำคัญกับลูกค้า กระบวนการทำงานและสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นในด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยผลลัพธ์จะพิจารณาจากปัจจัยด้านลูกค้า พนักงาน กระบวนการทำงาน และบทบาทผู้นำ (Johnson, 2013)

ในขณะนี้ผู้นำเกณฑ์รางวัลบอดริจไปใช้เป็นแนวทางในการตั้งเกณฑ์รางวัลสำหรับท้องถิ่น และมลรัฐอย่างแพร่หลาย เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรอย่างทั่วถึงทั้งประเทศ รางวัลบอดริจได้รับการยอมรับจากประเทศต่างๆทั่วโลก โดยมีการนำไปใช้เป็นแนวทางในการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เกาหลี มาเลเซีย อินเดีย ไต้หวัน และฟิลิปปินส์ เป็นต้น (สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2551) ส่วนประเทศไทยก็ได้นำแนวทางนี้มาใช้ในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ด้วยเช่นกัน (ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และ บุญดี บุญญากิจ, 2550)

3. รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award: EQA) เริ่มเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 1991 (พ.ศ. 2534) มีวัตถุประสงค์หลัก คือ สนับสนุน กระตุ้น ยกย่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยบริษัทในยุโรป รางวัลนี้ดำเนินการโดยมูลนิธิสำหรับการบริหารคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management) หรือ EFQM ซึ่งตั้งโดยบริษัทชั้นนำแห่งยุโรป 14 แห่ง เมื่อเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) แต่สมาชิกเมื่อปี ค.ศ. 1994 (พ.ศ. 2537) มีมากกว่า 300 บริษัท ซึ่งมาจากประเทศยุโรปตะวันตกเป็นส่วนใหญ่

สำหรับรางวัลมี 2 ประเภท คือ รางวัล EFQM กับรางวัล EQA ทางด้านรางวัล EFQM เป็นรางวัลที่ให้กับผู้ที่มียุทธศาสตร์ยอดเยี่ยมในการบริหารคุณภาพ และใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นหลักในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศต้องแสดงผลงานในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาว่ามีผลงานตามความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและกลุ่มอื่น ๆ ส่วนรางวัล EQA เป็นรางวัลแบบฉบับของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในยุโรป ผู้ที่ชนะรางวัลมีสิทธิใช้สัญลักษณ์ EQA ติดสินค้าได้ รางวัล EQA เป็นรางวัลที่ต้องมีการแข่งขันผู้สมัครต้องเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร มีฐานการผลิตอยู่ที่ยุโรปและในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาต้องมีส่วนดำเนินการในยุโรปไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ส่วนองค์กรไม่แสวงหากำไรไม่มีสิทธิ์สมัคร

โครงสร้างการประเมินของรางวัล EQA แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถและปัจจัยการวัดผลลัพธ์ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ 5 ตัว ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ 2) การจัดการคน 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) ทรัพยากร 5) กระบวนการ ส่วนปัจจัยการวัดผลลัพธ์มีอีก 4 ตัว ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของคน 2) ความพึงพอใจของลูกค้า 3) ผลกระทบต่อสังคม และ 4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545)

4. รางวัลคุณภาพแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527) ซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ คือ 1) ประเภทนวัตกรรม 2) ประเภทผู้ประกอบการ 3) ประเภทสิ่งแวดล้อม 4) ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม 5) ประเภทการประดิษฐ์ 6) ประเภทการตลาด 7) ประเภทธุรกิจขนาดย่อม โดยเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดามี 6 ปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจมีความเป็นเลิศ คือ 1) ความเป็นผู้นำ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้บริหาร 2) การสนใจลูกค้า เช่น การฟังเสียงลูกค้า การจัดการและวัดความสัมพันธ์กับลูกค้า 3) การวางแผนปรับปรุง เช่น การพัฒนาแผนคุณภาพและเนื้อหาของแผนคุณภาพ และการประกันคุณภาพ 4) การสนใจคน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมและสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) การปรับปรุงกระบวนการ เช่น การนิยาม การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ 6) การสนใจผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น การเป็นหุ้นส่วนกันกับผู้ป้อนวัตถุดิบดังกล่าวที่ 6 ซึ่งหลายปีที่ผ่านมาองค์กรชั้นนำในแคนาดาได้รับรางวัลการบริหารคุณภาพด้านต่าง ๆ จำนวนมาก ส่วนใหญ่จะเน้นการทำหน้าที่ทั้งหมดของธุรกิจ การเน้นพนักงาน เน้นการแข่งขันในตลาดและเน้นความพึงพอใจเป็นอย่างมากจากลูกค้า (เรอิ่งวิทซ์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Laszlo, 1996)



ภาพที่ 6 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ที่มา: Excellence Canada (n.d.)

5. รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award) หรือ AQA ตั้งโดยองค์การ ออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) เพื่อกระตุ้นให้บริษัทใน ประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกกระดับไปสู่ระดับโลก และเป็นการวัดเปรียบเทียบ สมรรถนะให้กับธุรกิจรางวัลของออสเตรเลียนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดย แบ่งตามขนาดขององค์กรรางวัลนี้ไม่มีการจำกัดจำนวนผู้ชนะ แต่ขณะเดียวกันคณะกรรมการอาจ ไม่ให้เลยก็ได้ ถ้าหากเห็นว่า มาตรฐานของผู้ชนะยังไม่สูงพอ เกณฑ์ประเมินของรางวัลคุณภาพ แห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย คือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) นโยบายและการวางแผน 3) ข้อมูลและการ วิเคราะห์ 4) คน 5) การสนใจลูกค้า 6) คุณภาพของกระบวนการ หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ ผู้ที่ได้รับรางวัลจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่ามีความเป็นเลิศด้านคุณภาพและ ประสบความสำเร็จในสาขาของตนเอง โดยผู้ที่ได้รับรางวัลมีเพิ่มทุกปี และจะได้รับการยกย่องด้วย การเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนทุกสาขาทั่วประเทศ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 อ้างถึง Ghobadian and Woo, 1996)

### รางวัลคุณภาพในประเทศไทย

ในปัจจุบันระบบการบริหารคุณภาพและมาตรฐานคุณภาพเป็นส่วนสำคัญในการดำเนิน กิจกรรมขององค์กรต่างๆ เพื่อทำให้องค์การของตนได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ นำไปสู่การ ขอมรับสินค้าในตลาดระดับสากล เช่นเดียวกับระบบรางวัลคุณภาพในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการ รับรององค์กรที่ได้รับรางวัลว่าองค์กรดังกล่าว มีศักยภาพในการประยุกต์การบริหารคุณภาพทั่ว ทั้งองค์กร ประเทศไทยจึงได้นำแนวทางและหลักเกณฑ์การให้รางวัลในต่างประเทศมาเป็น ต้นแบบ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้กับองค์กรในประเทศไทย ให้เกิดการเสริมสร้างความสามารถของ องค์กรภาครัฐและเอกชนให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง มีระบบมาตรฐานคุณภาพที่ทัดเทียมระดับ สากล โดยรางวัลคุณภาพในประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

### รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทาง การจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความ

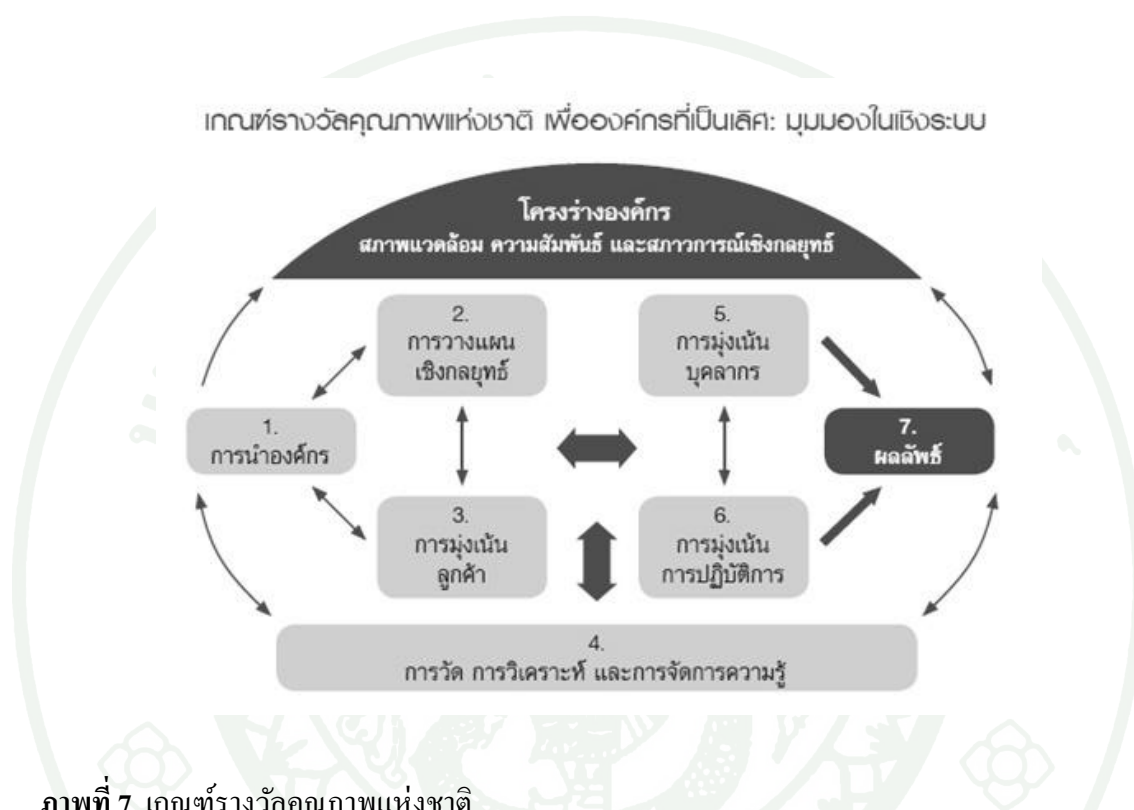
ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์การต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิปฏิบัติที่นำองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์การอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศว่ามีมาตรฐานการบริหารจัดการเทียบเท่าระดับสากล แสดงถึงศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เนื่องจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย ใช้เกณฑ์เดียวกันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ กว่า 90 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และประเทศในทวีป อเมริกาใต้ เป็นต้น รางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ดังกล่าว แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) (ณ อริญ, 2554)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศวิปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ทุกประเภท
- 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เป้าประสงค์ของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และเกิดการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และ บุญดี บุญญาภิจ, 2550)



ภาพที่ 7 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ม.ป.ป.)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ ดังภาพที่ 7

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ การนำองค์การ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การ หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์การ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลองค์การ และด้านการเงินและตลาด

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์การเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์การ (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมิน

ด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผล ไม่ว่าจะองค์การจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์การจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป (ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และ บุญดี บุญญากิจ, 2550)

### รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ (SMEs National Awards)

รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติจัดโดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เพื่อมอบรางวัลให้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ และมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงพัฒนาธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน

การจัดการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ได้เริ่มดำเนินครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 โดยได้รับความร่วมมือจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) มาปรับใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสิน โดยมีวัตถุประสงค์ในการประกวด ดังนี้

1. เพื่อสรรหาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความสามารถในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานที่ดี มีความโปร่งใส และมีธรรมาภิบาล
2. เพื่อสร้างต้นแบบให้เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายอื่นๆ ให้มีการปรับปรุงวิธีการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของธุรกิจตนเอง
3. เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้มีความเติบโตและเข้มแข็ง สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและสากล

นิยามของกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป้าหมาย

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป้าหมายของโครงการจัดงาน SMEs National Awards ภาควิสาหกิจ การค้าและบริการในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5

(5th SMEs National Awards 2012) มินิยามในแต่ละกลุ่มธุรกิจ ดังนี้

#### ภาคการผลิต

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป้าหมายภาคการผลิตในการประกวดรางวัล  
สุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5 (5th SMEs National Awards 2012) ได้แก่

1. ธุรกิจอาหาร และเครื่องดื่ม หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิตแล้วจำหน่าย และรับจ้างผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มที่เป็นอาหารสำเร็จรูปและกึ่งสำเร็จรูป ที่มีคุณภาพปลอดภัย และเหมาะสมต่อการบริโภค อุปโภคของมนุษย์
2. ธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่น หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต หรือ จำหน่าย สินค้า/ผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมเครื่องหนัง รวมถึงอุตสาหกรรมแฟชั่น ที่ครอบคลุมการออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าสูงขึ้น
3. ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ และผลิตภัณฑ์จากไม้ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่าย ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าด้านเฟอร์นิเจอร์ ที่ใช้ในงานตกแต่งบ้านพักอาศัย สำนักงาน ร้านค้า สถานประกอบการหรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ
4. ธุรกิจหัตถกรรม หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต หรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นมาด้วยมือซึ่งต้องใช้ทักษะ และความชำนาญของคนในการผลิต
5. ธุรกิจอัญมณี และเครื่องประดับ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิตและจำหน่าย ผลิตภัณฑ์หรือสินค้า อัญมณี เครื่องประดับ
6. ธุรกิจเครื่องจักรกล และอุปกรณ์ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่าย ประกอบซ่อมแซมบำรุงรักษา ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ชิ้นส่วน แม่พิมพ์สำหรับเครื่องจักรและอุปกรณ์ สำหรับเพื่อใช้ในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ หรือภาคการค้า
7. ธุรกิจพลาสติก และยาง หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่าย ประกอบชิ้นส่วนที่ใช้พลาสติกหรือ ยางเป็นวัตถุดิบ หรือ ส่วนประกอบหลัก

8. ธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่าย ประกอบ ซ่อมแซม บำรุงรักษาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าด้านชิ้นส่วนยานยนต์ ยานพาหนะประเภทต่างๆ แม่พิมพ์ชิ้นส่วน ยานยนต์สำหรับเพื่อใช้ในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ หรือภาคการค้า

9. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่าย ออกแบบ หรือ บริการด้านการพิมพ์ อาทิเช่น แผ่นพับ บรรจุภัณฑ์ วารสาร หนังสือ และสติ๊กเกอร์ เป็นต้น

#### ภาคการค้า

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป้าหมาย ภาคการค้า ในการประกวดรางวัล สุดยอดเยี่ยม SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5 (5th SMEs National Awards 2012) ได้แก่

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการซื้อขายสินค้า หรือบริการโดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย อาทิเช่น ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต ซูเปอร์เซ็นเตอร์ และ ธุรกิจขายตรง เป็นต้น

#### ภาคบริการ

ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางขนาดย่อมเป้าหมาย ภาคบริการ ในการประกวดรางวัล สุดยอดเยี่ยม SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5 (5th SMEs National Awards 2012) ได้แก่

1. ธุรกิจโรงแรม ท่องเที่ยว และ ภัตตาคาร หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการให้บริการที่พัก อาหาร เครื่องดื่ม เครื่องอำนวยความสะดวกในการพักอาศัย และพักผ่อน รวมถึงธุรกิจที่ให้บริการนำเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ

2. ธุรกิจงานสร้างสรรค์และออกแบบ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่ายผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า รวมทั้งการออกแบบทางด้านสถาปัตยกรรม (การออกแบบอาคาร ตกแต่งภายใน) โดยความคิดสร้างสรรค์เป็นวัตถุดิบสำคัญ อาทิ การผลิตโปรแกรมคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ด้าน IT ธุรกิจแอนิเมชัน ธุรกิจโฆษณา ศิลปะและศิลปะวัตถุ และธุรกิจบันเทิง ได้แก่ การแสดง เพลง ภาพยนตร์ และภาพถ่าย

3. ธุรกิจ Logistics หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการบริหารสินค้าคงคลัง การสั่งซื้อ การบริหารข้อมูลและกิจกรรมการเงินที่เกี่ยวข้อง และกิจกรรมเสริม ได้แก่ การบริหารคลังสินค้า การดูแลสินค้าการจัดซื้อ การบรรจุหีบห่อ การบริหารความต้องการของลูกค้า รวมถึง การบริการขนส่งทางบกทางน้ำ ทางอากาศ รถและเรือรับจ้างประจำทาง รถและเรือรับจ้างไม่ประจำทาง บริการด้านซอฟต์แวร์โลจิสติกส์ ผู้ให้คำปรึกษาด้านโลจิสติกส์

4. ธุรกิจเพื่อสุขภาพ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต จำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และรวมถึงธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพวิชาชีพที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

5. ธุรกิจเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบในชุมชน ท้องถิ่น ธุรกิจที่ให้บริการบำบัด หรือนำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งช่วยลดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงธุรกิจที่มุ่งเน้นพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

คุณสมบัติเบื้องต้นของธุรกิจที่เข้าประกวด

คุณสมบัติเบื้องต้นของธุรกิจที่เข้าประกวดนั้น ต้องเป็นกิจการที่ถือเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ตามข้อกำหนดของกระทรวง กำหนด จำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 ซึ่งออกโดยกระทรวงอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 คุณสมบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| ประเภท          | ธุรกิจขนาดย่อม          |                    |                    | ธุรกิจขนาดกลาง                  |
|-----------------|-------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
|                 | สินทรัพย์ถาวร           |                    | จำนวน              | สินทรัพย์ถาวรสุทธิ<br>(ล้านบาท) |
|                 | จำนวน<br>การจ้างงาน(คน) | สุทธิ<br>(ล้านบาท) | การจ้างงาน<br>(คน) |                                 |
| กิจการการผลิต   | ไม่เกิน 50              | ไม่เกิน 50         | 51 – 200           | เกินกว่า 50 - 200               |
| กิจการให้บริการ | ไม่เกิน 50              | ไม่เกิน 50         | 51 – 200           | เกินกว่า 50 - 200               |
| กิจการค้าส่ง    | ไม่เกิน 25              | ไม่เกิน 50         | 26 – 50            | เกินกว่า 50 - 200               |
| กิจการค้าปลีก   | ไม่เกิน 15              | ไม่เกิน 30         | 16 – 30            | เกินกว่า 30 - 60                |

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2555)

นอกจากนี้ ธุรกิจที่เข้าประกวดยังต้องมีคุณสมบัติอื่นๆ ที่ตรงตามเกณฑ์ของการเข้าร่วมประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ดังต่อไปนี้

- ต้องเป็นองค์การธุรกิจที่เป็นนิติบุคคล ในรูปของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด
- ต้องมีการดำเนินธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบก่อนวันรับสมัครเข้าร่วมประกวดไม่น้อยกว่า 3 ปี และดำเนินการโดยถูกต้องตามกฎหมาย
- ต้องเป็นธุรกิจเอกชนหรือธุรกิจในเครือ ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย โดยต้องมีผู้ถือหุ้นเป็นผู้มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่า 75%
- ผู้บริหารหลักของกิจการ ต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย
- ธุรกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ MAI หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) หรืออยู่ในตลาดหลักทรัพย์ MAI หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ไม่มีสิทธิ์สมัคร
- ธุรกิจในการที่ปฏิบัติเฉพาะงานด้านสนับสนุนให้กับธุรกิจหลักหรือธุรกิจแม่ ไม่มีสิทธิ์สมัคร ตัวอย่างของงานสนับสนุน เช่น การขาย การตลาด การกระจายสินค้า การบัญชี การเงิน การบุคคล การบริการความปลอดภัย การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดซื้อ กฎหมาย วิจัย และพัฒนา เป็นต้น
- ธุรกิจในการที่อยู่กับธุรกิจแม่ไม่มีสิทธิ์สมัครเข้าร่วมประกวดในปีเดียวกัน
- ต้องไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรืออยู่ในระหว่างการพิจารณาคดีของศาล

เกณฑ์การพิจารณารางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5 แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย

- หมวดที่ 1 บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กร 120 คะแนน
- หมวดที่ 2 การวางแผนการดำเนินธุรกิจ 120 คะแนน
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 120 คะแนน

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ 100 คะแนน

หมวดที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล 140 คะแนน

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ 160 คะแนน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ 240 คะแนน 1,000 คะแนน

ผู้ผ่านเกณฑ์พิจารณาต้องได้รับคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ในแต่ละหมวด เกณฑ์การพิจารณามอบรางวัล มีดังนี้

- รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ จะพิจารณาให้กลุ่มธุรกิจละ 1 รางวัล สำหรับผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดและมีคะแนนมากกว่า 800 คะแนน ขึ้นไป
- รางวัล SMEs ดีเด่น จะพิจารณาให้ไม่จำกัดจำนวน สำหรับกลุ่มธุรกิจที่มีคะแนนมากกว่า 800 คะแนนขึ้นไป ที่ไม่ได้รับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ
- รางวัลชมเชย จะพิจารณาให้สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับคะแนนตั้งแต่ 600 คะแนนขึ้นไป

ในแต่ละหมวดจะประกอบไปด้วยประเด็นพิจารณา 5 - 8 ข้อ เพื่อใช้สัมภาษณ์ ตรวจสอบ และการขอเอกสาร / หลักฐานจากผู้ประกอบการที่สมัครเข้ารับรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 5 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2555)

นอกจากนี้ยังมีรางวัลอื่นๆอีก เช่น รางวัลคุณภาพแห่งเดนมาร์ก รางวัลคุณภาพแห่งบราซิล รางวัลคุณภาพแห่งสวีเดน เป็นต้น โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพเหล่านี้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับองค์กรต่างๆ เพื่อนำไปประเมินตนเอง พัฒนาคุณภาพและขอรับรางวัล และยกระดับให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ระดับโลก

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

เนื่องจากองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้จัดทำ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยแต่ละงานเลือกองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

วรรณศรี เนินพรหม (2554) ศึกษาถึงองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ของธุรกิจ

Anderson and Sohal (1999) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ กลยุทธ์ นโยบายและการวางแผน ข้อมูลและการวิเคราะห์ ทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นลูกค้า กระบวนการคุณภาพของสินค้าและบริการ

Samson and Terziovski (1999) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นลูกค้า การวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และข้อมูล การจัดการกระบวนการ

Terziovski and Samson (1999) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการ

Curkovic *et al.* (2000) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน ผลลัพธ์ และผู้ป้อนวัตถุดิบ

Kunst and Lemmink (2000) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยใช้เกณฑ์รางวัล EQA (European Quality Award) ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการ

Yusof and Aspinwall (2000) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ผู้นำ ระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวัดและผลย้อนกลับ การพัฒนาเครื่องมือและเทคนิค การประกันคุณภาพผู้จัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบและกระบวนการ ทรัพยากร การศึกษาและฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

Prajogo and Sohal (2003) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน และการวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้

Dilber *et al.* (2005) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร กระบวนการจัดการ การรายงานข้อมูล และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

Chong (2006) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ และผลลัพธ์

Fuentes *et al.* (2006) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ ผู้ป้อนวัตถุดิบ และการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Demirbag *et al.* (2006) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ ผู้ป้อนวัตถุดิบ ส่วน Zadry and Yusof (2006) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน ผลลัพธ์ ผู้ป้อนวัตถุดิบ และการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Dawood (2007) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ความพึงพอใจของพนักงาน การทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม การปรับปรุงกระบวนการ การประกันคุณภาพ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมคุณภาพ การวิเคราะห์คุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความเป็นผู้นำ

Santos and Alvarez (2007) ศึกษาโดยใช้เกณฑ์รางวัลของสถาบัน EFQM (European Foundation for Quality Management) ที่เป็นผู้ตัดสินรางวัล EQA (European Quality Award) โดยพิจารณาจากรูปแบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 9 หัวข้อหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทรัพยากร นโยบายและกลยุทธ์ ผู้มีส่วนร่วม กระบวนการ ความพึงพอใจของบุคลากร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลต่อสังคม และผลการประกอบกิจการ ส่วน Salabehdin (2008) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านเทคนิค และด้านการดำเนินงาน

Malik *et al.* (2010) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและการให้

อำนาจพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการเที่ยวรอบ

Mallur and Hiregoudar (2010) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ แนวทางการบริหารคุณภาพที่นำมาวิเคราะห์มี 12 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทผู้นำและข้อตกลงของผู้บริหารระดับสูง วิสัยทัศน์และระดับการวางแผน การจัดการด้านคุณภาพของผู้จัดหาวัตถุดิบ การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ ความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานทั่วทั้งองค์กร การให้ความรู้และฝึกอบรม การประเมินประสิทธิภาพและการรับรู้ มุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผล สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสาร

Purnendu et al. (2011) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ และการมุ่งเน้นพนักงาน Raja et al. (2011) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ และผู้ป้อนวัตถุดิบ Almansour (2012) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ นโยบายคุณภาพ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน การมุ่งเน้นลูกค้า การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง การติดตามประเมินผล แรงจูงใจและการรับรู้ และการมุ่งเน้นปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Hassan et al. (2012) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ และผู้ป้อนวัตถุดิบ

Mallur et al. (2012) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่นำมาวิเคราะห์มี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ บทบาทผู้นำและข้อตกลงของผู้บริหารระดับสูง วิสัยทัศน์และระดับการวางแผน การจัดการด้านคุณภาพของผู้จัดหาวัตถุดิบ การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ ความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานทั่วทั้งองค์กร การให้ความรู้และฝึกอบรม การประเมินประสิทธิภาพและการรับรู้ มุ่งเน้นลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินผล สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสาร

Zehira et al. (2012) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจ การจัดการด้านบุคลากร การจัดการระบบ การจัดการผู้จัดหาวัตถุดิบ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Agus (n.d.) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแบบเน้นสังคม ได้แก่ 1) ข้อตกลงของผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) ความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต และ 4) การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรที่เน้นเทคนิค ได้แก่ 1) การเทียบรอย 2) การประเมินคุณภาพ 3) การพัฒนากระบวนการ 4) ของเสียเป็นศูนย์

Ou *et al.* (n.d.) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า ทรัพยากรบุคคล ข้อมูลและรายงานคุณภาพ การจัดการของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต การจัดการด้านกระบวนการ และการออกแบบ

Vinuesa and Hoque (n.d.) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน และผู้ป้อนวัตถุดิบ

### **ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการนำการบริหารทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ**

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติมาจากการศึกษาของ Yusof and Aspinwall (2000), Chong (2006), Zadry and Yusof, (2006), และ Mallur, Hiregoudar and Soragaon (2012) พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างการให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ดังนี้

Yusof and Aspinwall (2000) พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยปัจจัยที่นำมาศึกษาได้แก่ ผู้นำ ระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวัดและผลย้อนกลับ การพัฒนาเครื่องมือและเทคนิค การประกันคุณภาพผู้จัดหาวัตถุดิบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบและกระบวนการ ทรัพยากร การศึกษาและฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

Chong (2006) พบว่ามีความแตกต่างกันระหว่างการให้ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างความสำคัญกับการนำมาปฏิบัติในองค์การด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร การวิจัยนี้จะตรวจสอบระดับของการรับรู้และระดับปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ขององค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศมาเลเซีย

Zadry and Yusof, (2006) พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาก แต่กลับนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติได้ไม่มากเท่าที่ควร จึงมีความแตกต่างกันระหว่างระดับการให้ความสำคัญและระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ

Mallur, Hiregoudar and Soragaon (2012) ศึกษาถึงการเปรียบเทียบระดับการรับรู้และระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการให้ความสำคัญต่อแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

**การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติและผลการดำเนินงานขององค์กร**

**การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติและผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน** มีงานวิจัยที่ศึกษาหลากหลายงาน ได้แก่

วรรณศิริ เนินพรหม (2554) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจตามเทคนิค BSC ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรม โดยด้านการเงิน ศึกษาถึงผลกำไรของบริษัท รายได้จากสินค้า และการลดต้นทุนต่อหน่วย ส่วนอีก 3 ด้านผู้วิจัยจัดไว้ในผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน งานวิจัยนี้ศึกษาในองค์กรในประเทศไทยที่มีการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีได้จำแนกกว่าเป็นด้านใด

Curkovic *et al.* (2000) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ก่อนหักภาษีและหลังหักภาษี อัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน การเติบโตของอัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน ส่วนแบ่ง

ตลาด และการเติบโตในส่วนแบ่งตลาด โดยแนวทางการบริหารคุณภาพที่นำมาศึกษามี 10 ปีจักษ์ ได้แก่ บทบาทผู้นำ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานคุณภาพระหว่างแผนกอำนาจของพนักงาน การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ และความสัมพันธ์กับลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านคุณภาพในหลายๆปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินในบางปัจจัย

Hendricks and Singhal (2000) ศึกษาผลกระทบจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ รายได้จากการดำเนินงาน ยอดขาย สินทรัพย์ทั้งหมด ผลตอบแทนต่อยอดขาย และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่ดีกว่าองค์กรที่นำมาเปรียบเทียบ อีกทั้งลักษณะขององค์กรเองก็มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วยเช่นกัน ทั้งทางด้านขนาดขององค์กร (องค์กรขนาดเล็กมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน) ความเข้มข้นของเงินทุน (ความเข้มข้นของเงินทุนต่ำมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน) และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในองค์กร (องค์กรที่มีความหลากหลายมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ยกเว้นผลตอบแทนของยอดขายและผลตอบแทนของสินทรัพย์)

Dilber, Bayyurt, Zaim and Tarim (2005) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 4 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทของผู้บริหาร กระบวนการจัดการ การรายงานข้อมูล และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจ ได้แก่ การเติบโตของรายได้ใน 3 ปี กำไรสุทธิ ผลตอบแทนต่อการลงทุน กำไรต่อผลตอบแทน กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลการศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรายงานข้อมูลด้านคุณภาพ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 และมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับ บทบาทผู้บริหารและนโยบายคุณภาพ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

Demirbag et al. (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศตุรกี โดยศึกษาผลการเติบโตของรายได้ กำไรสุทธิ อัตราผลกำไรต่อรายได้ และอัตราผลตอบแทนต่อ

สินทรัพย์ จากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันน้อยระหว่างการนำแนวทางการบริหาร  
คุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

Fuentes et al. (2006) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นกลยุทธ์ และผล  
การดำเนินงานด้านการจัดการขององค์กร กรณีศึกษา คือบริษัทในประเทศสเปน โดยศึกษาถึง  
ความสัมพันธ์ระหว่างการวางกลยุทธ์ของบริษัทกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อผล  
การดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ การเติบโตของผลกำไร และการเติบโตขององค์กรในการทำกำไร  
จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทเลือกใช้นั้น ส่งผลต่อระดับการบริหารจัดการคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์กร และส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Salaheldin (2008) ศึกษาปัจจัยสำคัญการดำเนินกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและ  
ผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกาตาร์ โดยศึกษาผลการเติบโต  
ของรายได้ กำไรสุทธิ อัตราผลกำไรต่อรายได้ และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ วัดอุปสรรคใน  
การศึกษา คือ ต้องการทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพกับผลการ  
ดำเนินงานในด้านการเงิน สมมติฐานการศึกษาค้างนี้ คือ หากมีการดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพทั่ว  
ทั้งองค์กรในระดับต่างๆกันจะส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต่างกัน จากผล  
การศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน

Almansour (2012) ศึกษาผลจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงาน  
ด้านการเงินขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศจอร์แดน ปัจจัยด้านการ  
บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ นโยบายคุณภาพ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน  
การมุ่งเน้นลูกค้า การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง การติดตามประเมินผล แรงจูงใจและ  
การรับรู้ และการมุ่งเน้นปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน  
ที่นำมาศึกษาได้แก่ ผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของกำไร การเติบโตของยอดขาย ส่วน  
แบ่งทางการตลาด ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และกระแสเงินสด จากผลการศึกษาพบว่า แนว  
ทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร

Shaikh (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษาคือ กลุ่มบริษัท Fast Moving Consumer Goods: FMCG ซึ่งหมายถึงกลุ่มสินค้าที่มีการอุปโภคบริโภคในอัตราสูง มักจะมีราคาถูก ในประเทศปากีสถาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทยูนิลีเวอร์ บริษัทเรคิทท์ เบนคิเซอร์และบริษัทเอ็น โกร ฟู้ด วัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ การที่องค์กรวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ และมีกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงรายได้ ผลกำไรและการลดส่วนที่ไม่จำเป็นขององค์กรหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทำให้องค์กรมีรายได้และกำไรเพิ่มมากขึ้น

Vinuesa and Hoque (n.d.) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยศึกษาจากธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในประเทศสเปน ในการศึกษาครั้งนี้ จากผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน ได้แก่ กระแสเงินสดกับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน

นอกจากนี้ยังพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติและผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจหรือด้านการตลาด แต่ตัวชี้วัดคือผลการดำเนินงานด้านการเงินเช่นเดียวกัน ได้แก่

Terziovski and Samson (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาจากองค์กรการผลิตในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ พบว่าประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยพบว่าองค์กรที่มีการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ ทั้งในด้านกระแสเงินสด ยอดขาย และยอดการส่งออก

Santos and Alvarez (2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ใช้เกณฑ์รางวัลของสถาบัน EFQM (European Foundation for Quality Management) พิจารณาจากรูปแบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 9 หัวข้อหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ทรัพยากร นโยบายและกลยุทธ์ ผู้มีส่วนร่วม กระบวนการ ความพึงพอใจของบุคลากร ความพึงพอใจของลูกค้า ผลต่อสังคม และผลการประกอบกิจการ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีระดับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 9 หัวข้อในระดับสูง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆให้อยู่ในระดับสูงด้วย โดยผลการดำเนินงานที่ศึกษา ได้แก่ ยอดขายและกำไร

Mobillegghi and Moghaddam (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกิจกรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ศึกษาจากรายได้จากการดำเนินงาน ยอดขาย สินทรัพย์รวม ผลตอบแทนต่อยอดขายและ ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรจะแตกต่างกัน หากองค์กรอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่างกันและขนาดขององค์กรต่างกัน

Hassan *et al.* (2012) ศึกษาผลจากการนำแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศปากีสถาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำแนวทางการบริหารคุณภาพมาปฏิบัติ ได้แก่ เครื่องมือและเทคนิคการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (แรงจูงใจและการรับรู้, กระบวนการ, การติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) ปัจจัยด้านพฤติกรรม (การบริหารจัดการบนพื้นฐานของความจริง, ข้อตกลงของผู้บริหารระดับสูงในนโยบายด้านคุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และการเน้นลูกค้า) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ ยอดขายรวม และกำไรสุทธิ จากศึกษาพบว่า องค์กรที่นำแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้

Agus (n.d.) ศึกษาความสำคัญของคนและเทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมในประเทศมาเลเซีย ปัจจัยสนับสนุนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแบบเน้นสังคม ได้แก่ 1) ข้อตกลงของผู้บริหาร 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) ความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต และ 4) การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยสนับสนุนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เน้นเทคนิค ได้แก่ 1) การเทียบรอย 2) การประเมินคุณภาพ 3) การพัฒนากระบวนการ 4) ของเสียเป็นศูนย์ ส่วนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานทางด้านธุรกิจ จากผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานโดยเน้นเทคนิคการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีผลกระทบทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานทางด้านธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และสมการโครงสร้างในการศึกษา โดยผลการดำเนินงานที่ศึกษา ได้แก่ ผลตอบแทนต่อยอดขาย ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และส่วนแบ่งทางการตลาด

**การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงิน** งานวิจัยหลายงานให้ความสนใจศึกษาผลการดำเนินงานด้านคุณภาพในหลากหลายมิติ ได้แก่

วรรณศิริ เนินพรหม (2554) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจตามเทคนิค BSC ซึ่งด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรม ผู้วิจัยได้จัดไว้ในกลุ่มงานวิจัยที่ศึกษาผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยตัวชี้วัดด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนข้อร้องเรียน การส่งมอบสินค้าตรงเวลา และภาพลักษณ์บริษัท ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ อัตราของเสียในการผลิต อัตราของเสียจากวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ต้นทุนการขนส่งต่อหน่วย ต้นทุนการเก็บสินค้าต่อหน่วย อัตราผลผลิต และอัตราการส่งคืนสินค้า ส่วนตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม ได้แก่ ความสามารถของพนักงาน ทักษะของพนักงาน จำนวนหลักสูตรการฝึกอบรม ความพึงพอใจของพนักงาน อัตราผลผลิตต่อคน คุณภาพชีวิตของพนักงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและต่อเนื่อง การส่งเสริมการวิจัยผลิตภัณฑ์ จำนวนแนวคิดจากพนักงาน และยอดขายสินค้า จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวก

ต่อการปฏิบัติงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีได้จำแนกว่าเป็นผลการปฏิบัติงานด้านใด

Curkovic *et al.* (2000) ศึกษาการบริหารคุณภาพ ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่นำมาศึกษามี 10 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทผู้นำ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานคุณภาพระหว่างแผนกอำนาจของพนักงาน การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ และความสัมพันธ์กับลูกค้า ส่วนผลการดำเนินงานขององค์การ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาผลการดำเนินงานด้านคุณภาพเพียงอย่างเดียวแต่ในหลากหลายมิติ ได้แก่ เวลาที่เสียไปในการผลิตสินค้า เวลาในการผลิตสินค้าใหม่ ความสามารถในการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน ความสามารถในการออกแบบสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่คู่แข่งขึ้นเลียนแบบยาก ความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การให้อยู่ในใจลูกค้า การให้บริการลูกค้าในขณะตัดสินใจซื้อสินค้า การให้บริการหลังการขาย และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า จากผลการศึกษา พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านคุณภาพในหลายปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Prajogo and Sohal (2003) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ สอบถามจากผู้บริหารองค์กรทั้งภาคการผลิตและภาคที่ไม่ใช่การผลิตในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์

Miyagawa and Yoshida (2005) ศึกษาการดำเนินกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า หากมีการปฏิบัติและให้ความสำคัญกับกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับสูงจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินกิจการทั้งภายใน ภายนอกและผลการดำเนินงานด้านคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน

Purnendu *et al.* (2011) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของธุรกิจธนาคารในประเทศอินเดีย วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลทำให้องค์กรมีคุณภาพ การศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) มีความสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการดำเนินงานขององค์กร 2) การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรส่งผลเป็นบวกต่อการรับรู้ถึงคุณภาพบริการของลูกค้า สรุปได้ว่า การบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีผลการดำเนินงานที่ดี และช่วยให้ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงคุณภาพงานบริการของธนาคาร ได้ดียิ่งขึ้น

Raja *et al.* (2011) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานกิจกรรมศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศปากีสถาน มุ่งศึกษาแนวทางการดำเนินกิจกรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 5 แนวทาง คือ ของเสียเป็นศูนย์ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รางวัลคุณภาพ ผลของการดำเนินกิจกรรมในมิติที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า การให้ความสำคัญกับกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ต่างกันของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน และมีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมากจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับประกาศนียบัตรคุณภาพ ISO

Hassan *et al.* (2012) ศึกษาผลจากการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติกรณีศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศปากีสถาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ ได้แก่ เครื่องมือและเทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (แรงจูงใจและการรับรู้, กระบวนการ, การติดตามและประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) และปัจจัยด้านพฤติกรรม (การบริหารจัดการบนพื้นฐานของความจริง, ข้อตกลงของผู้บริหารระดับสูงในนโยบายด้านคุณภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และการเน้นลูกค้า) ซึ่งการศึกษาค้นคว้า พบว่า องค์กรที่นำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ทั้งในด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

Zehira *et al.* (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน

ด้านคุณภาพ ในที่นี้สนใจผลการดำเนินงานด้านคุณภาพที่นักวิจัยนำมาศึกษา ได้แก่ คุณภาพของสินค้า/บริการ ผลิตภาพ ต้นทุนของเสียและการแก้ไข เวลานำในการขนส่งจากวัตถุดิบที่ซื้อ และ เวลานำในการขนส่งสินค้าสำเร็จรูปไปยังลูกค้า ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังส่งผลต่อการลดของเสียหรือสิ่งที่ไม่จำเป็นในองค์กรลงได้อย่างมากซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

งานวิจัยบางฉบับ ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยใช้ชื่อตัวแปรด้านผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดของตัวแปรเหล่านั้นก็คือผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่

Anderson and Sohal (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็ก ใช้กรอบของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ออสเตรเลียในการตรวจสอบการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยปัจจัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ศึกษามี 6 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทผู้นำ กลยุทธ์ นโยบายและการวางแผน ข้อมูลและการวิเคราะห์ ทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นลูกค้า กระบวนการคุณภาพของสินค้าและบริการ จากผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรขนาดเล็กด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ระดับของคุณภาพแรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Samson and Terzioviski (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทที่เป็นธุรกิจการผลิตในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ปัจจัยด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ บทบาทผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นลูกค้า การวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และข้อมูล การจัดการกระบวนการ ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภูมิใจของพนักงาน เปอร์เซ็นต์ของเสีย ต้นทุนจากการรับประกันเปลี่ยนคืน

สินค้า ต้นทุนคุณภาพ และการจัดส่งสินค้าตรงเวลา โดยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Terziovski and Samson (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาจากองค์กรการผลิตในประเทศออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ พบว่าองค์กรที่มีการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ ทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Demirbag *et al.* (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า การนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินอย่างมาก

Fuentes *et al.* (2006) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานด้านการจัดการขององค์กร กรณีศึกษา คือบริษัทในประเทศสเปน โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการวางกลยุทธ์ของบริษัทกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท โดยกลยุทธ์ที่แต่ละบริษัทเลือกใช้นั้นจะส่งผลต่อระดับการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการลดของเสีย และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

Joiner (2007) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร มุ่งศึกษาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์และแรงจูงใจไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ และมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า จากผลการศึกษาพบว่าระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

Salaheldin (2008) ศึกษาปัจจัยสำคัญการดำเนินกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกาตาร์ มุ่งศึกษาปัจจัยการดำเนิน

กิจกรรมด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรใน 3 ปีจ้ะ ได้แก่ ปีจ้ะด้านกลยุทธ์ ปีจ้ะด้านเทคนิค และปีจ้ะด้านการดำเนินงาน ส่วนผลการดำเนินงานมีสองลำดับ ลำดับหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลำดับสอง คือ ผลจากการบริหารจัดการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน สมมติฐานการศึกษาครั้งนี้ คือ หากมีการดำเนินกิจกรรมด้านคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับต่างๆกันจะส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ต่างกัน จากผลการศึกษาพบว่า เป็นไปตามสมมติฐาน

Mobillegghi and Moghaddam (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินกิจกรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรจะแตกต่างกัน หากองค์กรอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ต่างกันและขนาดขององค์กรต่างกัน

Shaikh (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร กรณีศึกษาคือ กลุ่มบริษัท Fast Moving Consumer Goods: FMCG ซึ่งหมายถึงกลุ่มสินค้าที่มีการอุปโภคบริโภคในอัตราสูง มักจะมีราคาถูก ในประเทศปากีสถาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทยูนิลีเวอร์ บริษัทเรคิทท์ เบนคีเซอร์และบริษัทเอ็น โกร ฟู้ด ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถลดของเสียหรือสิ่งที่ไม่จำเป็นในองค์กรลงได้อย่างมากซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Ou *et al.* (n.d.) ศึกษาผลการดำเนินกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไต้หวัน ซึ่งหากแต่ละองค์กรมีระดับการดำเนินกิจกรรมคุณภาพที่แตกต่างกันจะส่งผลอย่างไรต่อผลการดำเนินงานขององค์กร กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมผลงานวิจัยที่ได้ศึกษามา โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 7 หมวด ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า ทรัพยากรบุคคล ข้อมูลและรายงานคุณภาพ การจัดการของผู้ป้อนปัจจัยการผลิต การจัดการด้านกระบวนการ และ

การออกแบบ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษาพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานดังกล่าว

Vinuesa and Hoque (n.d.) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยศึกษาจากธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ในประเทศสเปน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้เสนอว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ตัวเงินเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพด้านคุณภาพขององค์กร ผลการดำเนินงานกิจการที่มีคุณภาพส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ระดับของการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสามารถอธิบายถึงผลการดำเนินงานขององค์กร หากปฏิบัติกิจกรรมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ในระดับที่ดี ก็สามารถวางใจได้ว่า ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพยอดเยี่ยม และส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถนำมาสรุปและนำเสนอในรูปแบบของตาราง ได้ดังนี้ โดยตารางที่ 6 คือ ตารางสรุปเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ตารางที่ 7 คือ ตารางสรุปองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และตารางที่ 8 คือตารางสรุปปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 6 สรุปเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

| เกณฑ์รางวัลคุณภาพ                       | ระบบรางวัลคุณภาพ |         |          |        |              |                |                      |                 | รวม |
|-----------------------------------------|------------------|---------|----------|--------|--------------|----------------|----------------------|-----------------|-----|
|                                         | ระบบ             | รางวัล  | รางวัล   | รางวัล | รางวัลคุณภาพ | รางวัลคุณภาพ   | รางวัลคุณภาพแห่งชาติ | รางวัลสุดยอด    |     |
|                                         | ISO              | เดมมิ่ง | มัลคอล์ม | EQA    | แห่งแคนาดา   | แห่งออสเตรเลีย | (TQA):ประเทศไทย      | SMEs: ประเทศไทย |     |
| บทบาทผู้นำ                              | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 8   |
| การวางแผนกลยุทธ์                        | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 7   |
| การมุ่งเน้นลูกค้า                       | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 6   |
| มุ่งเน้นผู้ป้อนวัตถุดิบ                 | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 2   |
| การจัดการกระบวนการ                      | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 7   |
| การมุ่งเน้นพนักงาน                      | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 7   |
| วัดผล วิเคราะห์ การจัดการองค์ความรู้    | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 5   |
| ด้านการศึกษาและเผยแพร่                  | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล                 | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| ด้านการวิเคราะห์                        | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| ด้านการควบคุมและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| ทรัพยากร                                | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง               | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 2   |
| ด้านการประกันคุณภาพ                     | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| แผนในอนาคต                              | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| การจัดทำมาตรฐาน                         | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 1   |
| ผลลัพธ์                                 | /                | /       | /        | /      | /            | /              | /                    | /               | 7   |

ตารางที่ 7 สรุปองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

| แนวทางการบริหารคุณภาพ<br>ทั่วทั้งองค์กร       | ลำดับผลงานวิจัย* |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | รวม |
|-----------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|                                               | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |     |
| 1.บทบาทผู้นำ                                  | /                | / | / | / | / | / | / | / | / | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | 26  |
| 2.การวางแผนกลยุทธ์                            | /                |   | / |   | / |   | / | / | / | /  | /  | /  |    | /  | /  | /  |    |    | /  | /  | /  |    |    | /  | /  |    | /  | 18  |
| 3.การมุ่งเน้นลูกค้า                           |                  | / |   |   |   | / |   | / | / | /  | /  | /  |    | /  | /  | /  |    |    | /  | /  |    | /  | /  | /  | /  | /  | /  | 18  |
| 4.การจัดการกระบวนการ                          | /                | / | / | / |   | / | / | / | / | /  | /  |    | /  | /  | /  | /  | /  |    | /  | /  | /  | /  |    |    | /  | /  | /  | 22  |
| 5.การมุ่งเน้นพนักงาน                          | /                | / | / | / | / | / |   | / | / | /  | /  | /  |    | /  | /  | /  |    |    | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | 26  |
| 6.การวิเคราะห์และจัดการ<br>องค์ความรู้        |                  |   | / | / | / | / |   |   | / | /  |    |    |    | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  | /  |    | /  | /  |    | /  | 18  |
| 7.ผลลัพธ์                                     |                  | / |   |   |   |   |   |   |   |    |    | /  | /  | /  | /  |    | /  | /  |    |    |    | /  |    |    |    | /  | /  | 10  |
| 8.ผู้ป้อนวัตถุดิบ                             |                  | / |   |   | / | / |   |   | / |    |    |    | /  | /  | /  | /  | /  |    |    | /  | /  | /  |    |    |    | /  |    | 14  |
| 9.การปรับปรุงและพัฒนา<br>อย่างต่อเนื่อง       |                  |   |   |   |   |   |   |   | / | /  | /  | /  |    | /  | /  | /  | /  |    |    | /  |    |    |    |    |    |    |    | 9   |
| 10.สภาพแวดล้อมในการทำงาน<br>และวัฒนธรรมองค์กร |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | /  | /  | /  | /  |    |    |    |    | /  |    |    |    |    |    | 5   |

\*หมายเหตุ ลำดับผลงานวิจัย เป็นผลงานของผู้วิจัยหลากหลายท่านตามลำดับ ดังนี้ 1. Santos and Alvarez (2007) 2. Agus (n.d.) 3. Kunst and Lemmink (2000)

4. Dilber et al. (2005) 5. Miyagawa and Yoshida (2005) 6. Ou et al. (n.d.) 7. Salabehdin (2008) 8. Purnendu et al. (2011) 9. Vinuesa and Hoque (n.d.)  
10. Fuentes et al. (2006) 11. Hassan et al. (2012) 12. Almansour (2012) 13. Zadry and Yusof (2006) 14. Mallur et al. (2012) 15. Mallur and Hiregoudar  
(2010) 16. Dawood (2007) 17. Yusof and Aspinwall (2000) 18. Chong (2006) 19. Samson and Terziovski (1999) 20. Anderson and Sohal (1999)  
21. Demirbag et al. (2006) 22. Zehira et al. (2012) 23. Malik et al. (2010) 24. Terziovski and Samson (1999) 25. Prajogo and Sohal (2003)  
26. Curkovic et al. (2000) 27. วรรณศิริ เน้นพรหม (2554)

ตารางที่ 8 สรุปปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์กร

| ผลการดำเนินงานขององค์กร            | ลำดับผลงานวิจัย* |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                                    | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| ผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ           |                  |   |   | / | / |   |   | / | / | /  |    |    | /  |    |    |    |    | /  |    | /  |    |    |    | /  | /  |    |
| ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน    |                  |   |   |   | / | / | / |   |   | /  | /  | /  | /  |    |    | /  | /  | /  |    |    | /  |    | /  |    |    | /  |
| ผลการดำเนินงานด้านการเงิน          |                  |   | / | / |   | / | / | / |   | /  | /  |    |    | /  | /  | /  |    |    | /  |    |    |    |    |    | /  |    |
| ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ/การตลาด   | /                | / |   |   |   |   |   |   | / |    |    | /  | /  |    |    | /  |    |    |    |    |    |    | /  |    |    |    |
| ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน |                  |   | / |   |   |   |   |   |   | /  |    |    |    |    |    |    |    |    | /  |    |    | /  |    |    |    |    |
| ความพึงพอใจของลูกค้า               |                  |   |   | / | / | / |   |   |   |    |    | /  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | /  |    |    |    |

\*หมายเหตุ ลำดับผลงานวิจัย เป็นผลงานของผู้วิจัยหลากหลายท่านตามลำดับ ดังนี้ 1. Santos and Alvarez (2007) 2. Agus (n.d.) 3. Dilber et al. (2005) 4. Raja et al. (2011) 5. Miyagawa and Yoshida (2005) 6. Ou et al. (n.d.) 7. Shaikh (2012) 8. Salaheldin (2008) 9. Purnendu et al. (2011) 10. Vinuesa and Hoque (n.d.) 11. Fuentes et al. (2006) 12. Mobbilleggi and Moghaddam (2011) 13. Hassan et al. (2012) 14. Hendricks and Singhal (2000) 15. Almansour (2012) 16. Zadry and Yusof (2006) 17. Samson and Terziovski (1999) 18. Anderson and Sohal (1999) 19. Demirbag et al. (2006) 20. Zehira et al. (2012) 21. Joiner (2007) 22. Malik et al. (2010) 23. Terziovski and Samson (1999) 24. Prajogo and Sohal (2003) 25. Curkovic et al. (2000) 26. วรรณศิริ เนินพรหม (2554)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรข้างต้น เพื่อหาองค์ประกอบมาศึกษา พบว่าเกณฑ์การให้รางวัลแต่ละรางวัลมีองค์ประกอบที่นำมาประเมินคล้ายคลึงกันและมีบางองค์ประกอบที่แตกต่างกัน จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์การให้รางวัลมากกว่า 4 รางวัล ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ และผลลัพธ์

ตารางที่ 7 คือตารางสรุปองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีหลายองค์ประกอบที่นักวิจัยหลากหลายท่านนำมาใช้ในการศึกษาร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาร่วมกันมากกว่า 13 ผลงาน (เกินครึ่งหนึ่งของจำนวนผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทบทวนทั้งหมด) มีอยู่ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ และผู้ป้อนวัตถุดิบ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อมาใช้ในการศึกษานี้มี 2 ประการ คือ 1) ต้องเป็นองค์ประกอบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษามากกว่า 13 ผลงาน ซึ่งมากกว่าครึ่งหนึ่งของผลงานที่ผู้วิจัยได้ทบทวนจากทั้งหมด 27 ผลงาน และ 2) ต้องเป็นองค์ประกอบที่ถูกใช้เป็นเกณฑ์การให้รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษา คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านเข้ารอบของรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ

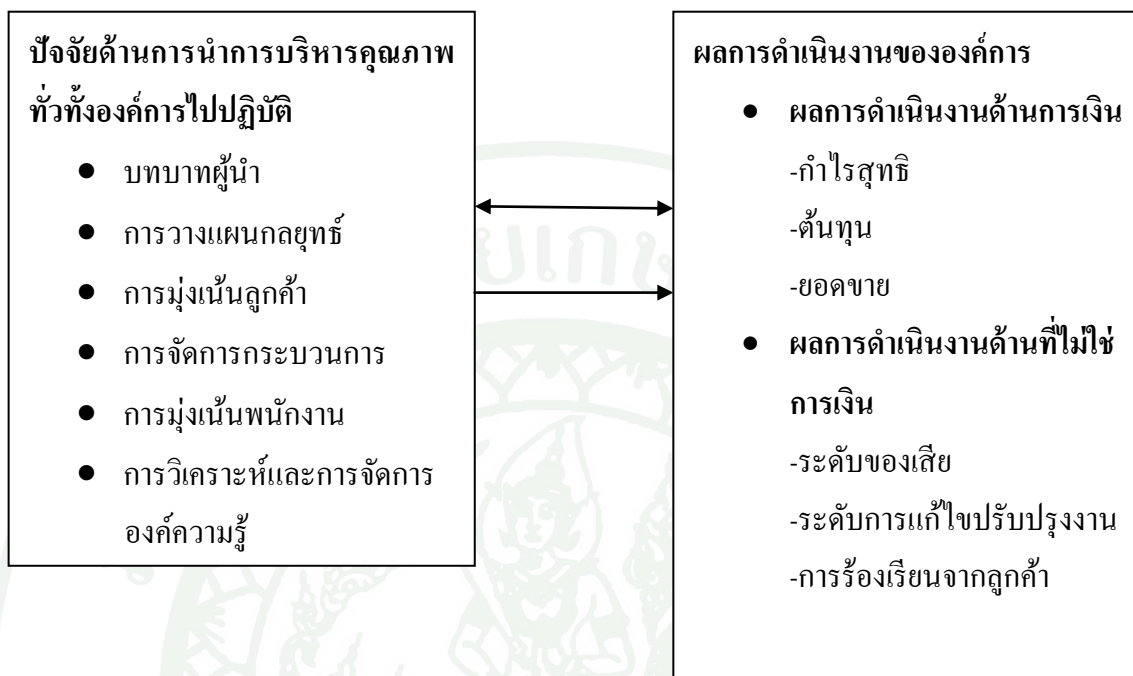
ดังนั้น ถึงแม้จะพบว่า ผู้ป้อนวัตถุดิบเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีนักวิจัยในต่างประเทศให้ความสนใจศึกษาในจำนวนมิใช่น้อย แต่ในการศึกษานี้ไม่นำมาศึกษา เนื่องจากไม่อยู่ในเกณฑ์การให้รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ไม่เข้าหลักเกณฑ์ทั้งสองข้อที่ผู้วิจัยกำหนด ในครั้งนี้จึงไม่มององค์ประกอบดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาและการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีนักวิจัยในต่างประเทศให้ความสนใจศึกษาเพียง 9 ผลงาน จึงไม่นำมาเป็นองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่เกณฑ์การให้รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติของประเทศไทย ได้แฝงการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องไว้ใน

การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและกระบวนการ จึงมีคำถามเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องไว้ในการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานและกระบวนการด้วย ในการศึกษาครั้งนี้จึงศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพียง 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้

จากตารางที่ 8 แสดงผลการดำเนินงานขององค์การที่พบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 26 ฉบับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของปัจจัยที่นำมาใช้ในการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกตัวชี้วัดออกเป็นสองด้าน คือผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยงานวิจัยฉบับนี้วัดความเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานหลังจากนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ โดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ วรรณศิริ เนินพรหม (2554), Salaheldin (2008) และ Demirbag et al. (2006)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น สามารถนำมาสรุปและสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรต่างๆ ได้ดังภาพที่ 8

### กรอบแนวคิดในการศึกษา



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิด

ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งตัวแปรออกเป็น 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ และผลการดำเนินงานขององค์กร แต่จากกรอบแนวคิดในการศึกษาที่แสดงดังภาพที่ 8 มีเพียงการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติและผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น เนื่องจากการศึกษาหาความแตกต่างระหว่างความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ไม่สามารถแสดงในกรอบแนวคิดได้ สำหรับความสำคัญในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ จะใช้องค์ประกอบเดียวกันและข้อคำถามเดียวกัน แต่มองคนละมิติ คือมิติทางด้านความสำคัญและมิติทางด้านการนำไปปฏิบัติ โดยองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรได้มาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และให้คำนิยาม ดังนี้

## 1. องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

จากการศึกษาหลักแนวคิดและเกณฑ์ระบบรางวัลคุณภาพทั้งระบบ ISO รางวัลเดมมิ่ง รางวัลมัลคอล์ม รางวัล EQA รางวัลคุณภาพแห่งแคนาดา รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(ประเทศไทย) เกณฑ์รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ และจากการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เกณฑ์รางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติเป็นเกณฑ์หลัก จึงได้ข้อสรุปว่าในการศึกษานี้ใช้ปัจจัยทั้ง 6 ซึ่งได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้ เป็นองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยแต่ละองค์ประกอบนำมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### องค์ประกอบที่ 1 บทบาทผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่มาจากการศึกษาของ วรรณศิริ เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), จากการศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), จากการศึกษาของ Terziovski and Samson (1999), จากการศึกษาของ Curkovic *et al.* (2000), จากการศึกษาของ Kunst and Lemmink (2000), จากการศึกษาของ Yusof and Aspinwall (2000), จากการศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), จากการศึกษาของ Dilber *et al.* (2005), จากการศึกษาของ Chong (2006), จากการศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), จากการศึกษาของ Zadry and Yusof (2006), จากการศึกษาของ Dawood (2007), จากการศึกษาของ Santos and Alvarez (2007), จากการศึกษาของ Malik *et al.* (2010), จากการศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), จากการศึกษาของ Purnendu *et al.* (2011), จากการศึกษาของ Raja *et al.* (2011), จากการศึกษาของ Almansour (2012), จากการศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Mallur *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Demirbag *et al.* (2006), จากการศึกษาของ Zehira *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Agus (n.d.), จากการศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.), จากการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษานี้ จึงให้คำนิยามของบทบาทผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารในองค์กรที่มีการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากกำหนดเป้าหมายและนโยบายคุณภาพ เป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระดับการดำเนินงานด้านคุณภาพขององค์กรสูงขึ้น ชี้แจงอย่างเป็นทางการกับพนักงานทุกคนให้ทราบถึงพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีหน้าที่และ

ความรับผิดชอบครอบคลุมถึงการดำเนินงานด้านคุณภาพ รวมถึงชั้นชมพนักงานที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการคุณภาพ

### องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ วรรณศรี เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), จากการศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), จากการศึกษาของ Terziovski and Samson (1999), จากการศึกษาของ Kunst and Lemmink (2000), จากการศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), จากการศึกษาของ Demirbag *et al.* (2006), จากการศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), จากการศึกษาของ Dawood (2007), จากการศึกษาของ Santos and Alvarez (2007), จากการศึกษาของ Salaheldin (2008), จากการศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), จากการศึกษาของ Purnendu *et al.* (2011), จากการศึกษาของ Raja *et al.* (2011), จากการศึกษาของ Almansour (2012), จากการศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Mallur *et al.* (2012) และจากการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง การที่องค์กรให้การสนับสนุนกระบวนการคุณภาพในระยะยาว มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เป็นที่เข้าใจของพนักงาน มีการจัดแผนพัฒนาด้านคุณภาพแบบบูรณาการไว้ในแผนธุรกิจ มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ และมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านคุณภาพให้กับพนักงาน

### องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ วรรณศรี เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), จากการศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), จากการศึกษาของ Terziovski and Samson (1999), จากการศึกษาของ Curkovic *et al.* (2000), จากการศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), จากการศึกษาของ Miyagawa and Yoshida (2005), จากการศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), จากการศึกษาของ Zadry and Yusof (2006), จากการศึกษาของ Dawood (2007), จากการศึกษาของ Malik *et al.* (2010), จากการศึกษาของ Almansour (2012), จากการศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), จากการศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Zehira *et al.* (2012), จากการศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.) และจากการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของการมุ่งเน้นลูกค้าไว้ว่า หมายถึง องค์การต้องมีการวางระบบในการผลิตและให้บริการลูกค้า มีการสอบถามความเห็นของลูกค้า โดยยึดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ กำหนดเป้าหมายขององค์การให้สูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า และนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ

#### องค์ประกอบที่ 4 การจัดการกระบวนการ

จากการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ วรรณศิริ เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), การศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), Kunst and Lemmink (2000), การศึกษาของ Yusof and Aspinwall (2000), การศึกษาของ Curkovic *et al.* (2000), การศึกษาของ Dilber *et al.* (2005), การศึกษาของ Miyagawa and Yoshida (2005), การศึกษาของ Demirbag *et al.* (2006), การศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), การศึกษาของ Zadry and Yusof (2006), การศึกษาของ Santos and Alvarez (2007), การศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), การศึกษาของ Almansour (2012), การศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), การศึกษาของ Mallur *et al.* (2012), การศึกษาของ Zehira *et al.* (2012), การศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), การศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.), และการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของการจัดการกระบวนการไว้ว่า หมายถึง ระบบและกระบวนการควบคุมคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาดังต่อไปนี้ โดยระบบและกระบวนการควบคุมคุณภาพในที่นี้ ได้แก่ องค์การนำระบบและขั้นตอนการควบคุมคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในองค์การ พนักงานมีการเรียนรู้กระบวนการที่แตกต่างระหว่างแผนเพื่อให้สามารถประเมินคุณภาพและระบบงานซึ่งกันและกันได้ และองค์การมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียด ทั้งการทบทวนซ้ำและตรวจเช็คงานขั้นสุดท้าย ส่วนด้านการพัฒนาดังต่อไปนี้ ได้แก่ องค์การมีการติดตามการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง และติดตามการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

#### องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ วรรณศิริ เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), การศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), การศึกษาของ Terziovski and Samson (1999), การศึกษาของ Curkovic *et al.* (2000), การศึกษาของ Kunst and Lemmink (2000), การศึกษาของ Yusof and Aspinwall (2000), การศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), การศึกษา

ของ Dilber *et al.* (2005), การศึกษาของ Miyagawa and Yoshida (2005), การศึกษาของ Chong (2006), การศึกษาของ Demirbag *et al.* (2006), การศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), การศึกษาของ Zadry and Yusof (2006), การศึกษาของ Dawood (2007), การศึกษาของ Santos and Alvarez (2007), การศึกษาของ Malik *et al.* (2010), การศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), การศึกษาของ Almansour (2012), การศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), การศึกษาของ Mallur *et al.* (2012), การศึกษาของ Zehira *et al.* (2012), การศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.) และการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของการมุ่งเน้นพนักงานไว้ว่า หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานภายในองค์กร และการสนับสนุนเพื่อพัฒนา ความสามารถของพนักงาน โดยความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานมีการประชุมร่วมกันภายในองค์กรเป็นประจำ พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนพนักงานจากหลายแผนกรวมทีมทำงานร่วมกัน และพนักงานกลุ่มย่อยๆพบปะกันเป็นประจำด้วยความสมัครใจ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะต่อฝ่ายบริหาร ส่วนการสนับสนุนเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน ได้แก่ องค์กรให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

#### องค์ประกอบที่ 6 การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมจาก การศึกษาของ วรรณศิริ เนินพรหม (2554), Anderson and Sohal (1999), การศึกษาของ Samson and Terziovski (1999), การศึกษาของ Terziovski and Samson (1999), การศึกษาของ Yusof and Aspinwall (2000) , การศึกษาของ Prajogo and Sohal (2003), การศึกษาของ Dilber *et al.* (2005), การศึกษาของ Miyagawa and Yoshida (2005), การศึกษาของ Chong (2006), การศึกษาของ Demirbag *et al.* (2006), การศึกษาของ Fuentes *et al.* (2006), การศึกษาของ Zadry and Yusof (2006), การศึกษาของ Dawood (2007), การศึกษาของ Mallur and Hiregoudar (2010), การศึกษาของ Almansour (2012), การศึกษาของ Hassan *et al.* (2012), การศึกษาของ Mallur *et al.* (2012), การศึกษาของ Zehira *et al.* (2012), และ การศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรมีการเก็บข้อมูลความผิดพลาดด้านคุณภาพ เช่น จำนวนของมีตำหนิ กากของเสีย การปรับปรุงงาน จำนวนของดีกลับ มีการแสดงข้อมูลด้านคุณภาพ และแผนภาพควบคุมคุณภาพ ไว้

ในพื้นที่การทำงาน องค์กรมีข้อมูลด้านคุณภาพสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ พนักงานในองค์กรนำข้อมูลด้านคุณภาพ เช่น ต้นทุนคุณภาพ ข้อผิดพลาดต่างๆ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ และข้อมูลด้านคุณภาพถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็นสองมิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน

### 2.1 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาของ Samson and Terziovski (1999) Prajogo and Sohal (2003)จากการศึกษาของ Dilber *et al.* (2005) จากการศึกษางานของ Demirbag *et al.* (2006) จากการศึกษางานของ Fuentes *et al.* (2006) จากการศึกษางานของ Santos and Alvarez (2007) จากการศึกษางานของ Salaheldin (2008) จากการศึกษางานของ Hassan *et al.* (2012) และจากการศึกษาของ Shaikh (2012)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของผลการดำเนินงานด้านการเงินไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่องค์กรปฏิบัติแล้วเกิดเป็นผลทางด้านการเงิน สามารถวัดได้หลายแบบ ในที่นี้วัดในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงของกำไรสุทธิ ต้นทุน และยอดขายภายหลังจากนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้

### 2.2 ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน

จากการทบทวนวรรณกรรมมีผู้วิจัยทำการศึกษาถึงผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน มีดังนี้ มาจากการศึกษาของ Anderson and Sohal (1999) จากการศึกษางานของ Samson and Terziovski (1999) จากการศึกษางานของ Terziovski and Samson (1999) จากการศึกษางานของ Curkovic *et al.* (2000) จากการศึกษางานของ Prajogo and Sohal (2003) จากการศึกษางานของ Miyagawa and Yoshida (2005) จากการศึกษางานของ Fuentes *et al.* (2006) จากการศึกษางานของ Zadry and Yusof (2006) จากการศึกษางานของ Joiner (2007) จากการศึกษางานของ Salaheldin (2008) จากการศึกษางานของ Mobbilleggi and Moghaddam (2011) จากการศึกษางานของ Purnendu *et al.* (2011) จากการศึกษางานของ Raja *et al.* (2011) จากการศึกษางานของ Hassan *et al.* (2012) จากการศึกษางานของ Shaikh (2012) จากการศึกษางานของ

Zehira *et al.* (2012) จากการศึกษาของ Ou *et al.* (n.d.) และจากการศึกษาของ Vinuesa and Hoque (n.d.)

ในการศึกษาครั้งนี้ จึงให้คำนิยามของผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ต้องการปฏิบัติแล้วเกิดเป็นผลทางด้านที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งสามารถวัดได้หลายแบบ ในที่นี้วัดในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงของระดับของเสีย ระดับการแก้ไขปรับปรุงงาน การร้องเรียนจากลูกค้า ภายหลังจากนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้

### สมมติฐานการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 3 เพื่อศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างระดับการให้ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถสร้างเป็นสมมติฐานที่ 1 ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างกัน

โดยจากสมมติฐานที่ 1 สามารถนำแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้เป็น 6 สมมติฐานตามองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 6 ประการ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านบทบาทผู้นำมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการกระบวนการมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความแตกต่างกัน

จากวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 4 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถสร้างสมมติฐานที่ 2 ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยจากสมมติฐานที่ 2 สามารถนำแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้เป็น 6 สมมติฐาน ตามองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 6 ประการ ดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.2 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.3 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.4 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการจัดการ กระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.5 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้น พนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2.6 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และ การจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

จากวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 5 เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติกับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม สามารถสร้างสมมติฐานที่ 3 ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 3 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยจากสมมติฐานที่ 3 สามารถนำแยกเป็นสมมติฐานย่อยได้เป็น 6 สมมติฐาน ตามองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 6 ประการ ดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3.2 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวางแผน กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3.3 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3.4 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการจัดการ กระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3.5 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้น พนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3.6 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และ การจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

จากวัตถุประสงค์การศึกษาข้อที่ 5 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์กรมาปฏิบัติที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถสร้าง สมมติฐานที่ 4 ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยจากสมมติฐานที่ 4 สามารถนำแยกเป็นสมมติฐานย่อยเป็น 2 สมมติฐาน ตามผลการ ดำเนินงานที่แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

สมมติฐานที่ 4.1 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 4.2 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### บทที่ 3

#### วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากการค้นคว้าจากเอกสารและวารสารทางวิชาการ ตำราและวิทยานิพนธ์และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง จากนั้นทำการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัส และนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ผลทางสถิติโดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

#### ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ตั้งแต่ครั้งที่ 3 ถึงครั้งที่ 5 (ไม่สามารถหาจำนวนองค์กรที่เข้ารอบสุดท้ายในการประกวดครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ได้ เนื่องจากหน่วยงานที่จัดการประกวดในครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ถูกยุบตัวลง) ซึ่งองค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแล้วในระดับหนึ่ง โดยองค์กรที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายของรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติทั้ง 3 ครั้ง มีจำนวนทั้งสิ้น 118 บริษัท แต่เนื่องจากการส่งรายชื่อเข้าประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติสามารถส่งเข้าประกวดได้มากกว่า 1 ครั้ง ดังนั้นจึงมีบางองค์กรที่ได้รับรางวัลมากกว่า 1 ครั้ง จำนวนองค์กรที่ใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้จึงเหลือจำนวนทั้งสิ้น 95 องค์กร

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูงที่อยู่ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสามารถตอบคำถามในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ก่อนและหลังมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ได้

หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ระดับองค์กร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยแบบสอบถามนี้ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระยะเวลาการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยด้านโครงสร้างทั่วไปขององค์กร จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ขนาดองค์กร ประเภทขององค์กร จำนวนพนักงานในองค์กร สินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์กร และใบรับรองมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรได้รับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดการให้ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ ต้นทุน และยอดขาย ส่วนผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ระดับของเสีย ระดับการแก้ไขปรับปรุงงาน การร้องเรียนจากลูกค้า

#### กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรวัดแบบ 5-point Rating scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยข้อความซึ่งแสดงลำดับการให้ความสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้น้ำหนักคะแนนทางบวก ดังนี้

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| สำคัญมากที่สุด  | ให้ค่าคะแนน 5 |
| สำคัญมาก        | ให้ค่าคะแนน 4 |
| สำคัญปานกลาง    | ให้ค่าคะแนน 3 |
| สำคัญน้อย       | ให้ค่าคะแนน 2 |
| สำคัญน้อยที่สุด | ให้ค่าคะแนน 1 |

ข้อคำถามซึ่งแสดงระดับปฏิบัติการในการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้  
น้ำหนักคะแนนทางบวก ดังนี้

|                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก  | ให้ค่าคะแนน 5 |
| ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูง     | ให้ค่าคะแนน 4 |
| ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง | ให้ค่าคะแนน 3 |
| ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ     | ให้ค่าคะแนน 2 |
| ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำมาก  | ให้ค่าคะแนน 1 |

ข้อคำถามในทางบวกและทางลบ ซึ่งแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงาน  
ด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน ภายหลังจากนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมา  
ประยุกต์ใช้ โดยให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

|                | ทางบวก        | ทางลบ         |
|----------------|---------------|---------------|
| เพิ่มขึ้นมาก   | ให้ค่าคะแนน 5 | ให้ค่าคะแนน 1 |
| เพิ่มขึ้น      | ให้ค่าคะแนน 4 | ให้ค่าคะแนน 2 |
| ไม่เปลี่ยนแปลง | ให้ค่าคะแนน 3 | ให้ค่าคะแนน 3 |
| ลดลง           | ให้ค่าคะแนน 2 | ให้ค่าคะแนน 4 |
| ลดลงมาก        | ให้ค่าคะแนน 1 | ให้ค่าคะแนน 5 |

ในการวิเคราะห์คะแนนระดับการลำดับความสำคัญและระดับการนำการบริหารจัดการ  
คุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยได้แบ่งระดับช่วงคะแนนระดับการลำดับความสำคัญ  
และการนำการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากพิสัย  
(Range) ดังนี้คือ

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}$$

$$\text{จำนวนชั้น} = (5-1)/5 = 0.8$$

### การแปลผล

จากการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.80 สามารถนำมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ย และเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนของข้อคำถามแต่ละหมวด ดังนี้

ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนทางบวก ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง สำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง สำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง สำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง สำคัญมากที่สุด

ระดับปฏิบัติการจัดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สามารถจัดช่วงคะแนนเฉลี่ย และเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนทั้งทางบวก ได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก

ระดับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน ภายหลังจาก นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติ เป็นข้อคำถามในทางบวก ซึ่งให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ลดลงมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ลดลง

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ไม่เปลี่ยนแปลง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เพิ่มขึ้น

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เพิ่มขึ้นมาก

ส่วนการแปลผลข้อคำถามทางลบ คือการแปลผลแบบกลับทางกับข้อคำถามทางบวก ดังนั้น ในการลงรหัสจึงใช้วิธีการ recode ค่าของตัวแปรสำหรับข้อคำถามที่เป็นทางลบ โดยให้ค่ารหัสตัวแปรใหม่เป็นเชิงบวก เช่น ค่า 5 ต้องเปลี่ยนเป็น 1 และค่า 4 ต้องเปลี่ยนเป็น 2 ตามลำดับ จากนั้นจึงจะสามารถนำมาจัดช่วงคะแนนเฉลี่ยและแปลผลตามเกณฑ์ความหมายของค่าคะแนนทางบวกได้

### การสร้างและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษางานวิจัย ตำรา เอกสารทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขอบเขตงานการศึกษา และการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมตามจุดหมายของการศึกษาในครั้งนี้
2. ศึกษาข้อมูลจากตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามกำหนดขอบเขต แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs) ได้ดังตารางที่ 9 โดยข้อคำถามซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาจากงานวิจัยต่างประเทศ จึงต้องใช้ในการแปลเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยข้ามวัฒนธรรม เพื่อให้ได้เครื่องมือวิจัยฉบับแปลที่มีความเหมือนหรือเทียบเท่ากันเชิงวัฒนธรรม โดยใช้เทคนิคการแปลย้อนกลับ (Back-Translation) เพื่อให้ได้เครื่องมือในการวิจัยที่มีความหมายใกล้เคียงกับต้นฉบับที่ได้รับการทดสอบความน่าเชื่อถือแล้ว (นันทกา สวัสดิพานิช และ สุจิตรา เทียนสวัสดิ์, 2555)
5. ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พิจารณาภาษาที่ใช้ และความเหมาะสมของแบบสอบถามกับจำนวนประชากรที่ต้องการศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณาข้อคำถามในแต่ละข้อแบบสอบถามถึง

## ความเกี่ยวข้องและความครอบคลุมเนื้อหาในการศึกษา

6. ตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความน่าเชื่อถือในเชิงสถิติ โดยนำแบบสอบถามไปสอบก่อนใช้จริง (Pre - Test) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบการสื่อความหมายให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของคำถามในแต่ละข้อ

7. นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หากค่าแอลฟาของครอนบาคที่ได้ทุกค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 ถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (สรชัย พิศาลบุตร, เสาวรส ใหญ่สว่าง และ ปรีชา อัสวเดชาบุตร, 2552) ซึ่งภายหลังจากตัดข้อคำถามในส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2.ต้นทุน เนื่องจากเมื่อตัดต้นทุนจะทำให้ค่าครอนบาคของแอลฟามีค่าเพิ่มขึ้นจาก 0.685 เป็น 0.768 ทำให้ค่าแอลฟาของครอนบาคในทุกหมวดมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 (แสดงในภาคผนวก ข)

### ตารางที่ 9 แหล่งที่มาของแบบสอบถาม

| คำถาม                                             | ข้อคำถามที่ | จำนวนข้อคำถาม | แหล่งที่มาของคำถาม          |
|---------------------------------------------------|-------------|---------------|-----------------------------|
| <b>องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร</b> |             |               |                             |
| บทบาทผู้นำ                                        | 1, 4        | 5 ข้อ         | Miyagawa and Yoshida (2005) |
|                                                   | 2, 5        |               | Purnendu et al. (2011)      |
|                                                   | 3           |               | Zadry and Yusof (2006)      |
| การวางแผนกลยุทธ์                                  | 6 – 9       | 5 ข้อ         | Miyagawa and Yoshida (2005) |
|                                                   | 10          |               | Purnendu et al. (2011)      |
| การมุ่งเน้นลูกค้า                                 | 11 - 12     | 5 ข้อ         | Almansour (2012)            |
|                                                   | 13          |               | Fuentes et al. (2006)       |
|                                                   | 14 – 15     |               | Miyagawa and Yoshida (2005) |

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

| คำถาม                               | ข้อคำถามที่ | จำนวนข้อคำถาม | แหล่งที่มาของคำถาม                                                                      |
|-------------------------------------|-------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดการกระบวนการ                  | 16 – 17     | 5 ข้อ         | Zadry and Yusof (2006)                                                                  |
|                                     | 18          |               | Dilber et al. (2005)                                                                    |
|                                     | 19 - 20     |               | Hassan et al. (2012)                                                                    |
| การมุ่งเน้นพนักงาน                  | 21 – 23     | 5 ข้อ         | Almansour (2012)                                                                        |
|                                     | 24          |               | Hassan et al. (2012)                                                                    |
|                                     | 25          |               | Zadry and Yusof (2006)                                                                  |
| การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ | 26, 28, 30  | 5 ข้อ         | Miyagawa and Yoshida (2005)                                                             |
|                                     | 27, 29      |               | Dilber et al. (2005)                                                                    |
| ผลการดำเนินงานขององค์กร             |             |               |                                                                                         |
| ผลการดำเนินงานด้านการเงิน           | 1           | 3 ข้อ         | Dilber et al. (2005)                                                                    |
|                                     |             |               | Salaheldin (2008) Demirbag et al. (2006) Hassan et al. (2012) Santos and Alvarez (2007) |
|                                     | 2           |               | Samson and Terziovski (1999), Prajogo and Sohal (2003)                                  |
|                                     | 3           |               | Santos and Alvarez (2007) Hassan et al. (2012) Hendricks and Singhal (2000)             |
| ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน  | 4           | 3 ข้อ         | Salaheldin (2008)                                                                       |
|                                     | 5 – 6       |               | Miyagawa and Yoshida (2005)                                                             |

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญและการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้กับผลการดำเนินงานของกิจการ
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยตามขอบเขตการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 95 องค์กร

## วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากผู้ตอบแบบสอบถาม มาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาลงรหัส ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้
3. นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณค่าสถิติที่ใช้ในการพรรณนา

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

- 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลสองส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน และระยะเวลาการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน)

ส่วนที่ 2 โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ขนาดองค์กร ประเภทขององค์กร จำนวนพนักงานในองค์กร สินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์กร และใบรับรองมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรได้รับ

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ใช้อธิบายการกระจายข้อมูลของระดับการความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ และระดับผลการดำเนินงานขององค์กร

2. สถิติอ้างอิง (Inference Statistics) ในกรณีที่ไม่สามารถเก็บแบบสอบถามได้ครบถ้วนตามจำนวนประชากร จะใช้ T-test ในทดสอบเปรียบเทียบหาความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่ไม่อิสระต่อกัน หรือมีความผูกพันกัน ในลักษณะ 1 ต่อ 1 ซึ่งเราเรียกว่า คู่ (Pair) นั้นเอง ซึ่งมีชื่อเฉพาะว่า การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (t-test for Dependent Samples) หรือ Paired T test ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1 แต่ถ้าหากผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามได้ครบถ้วนตามจำนวนประชากร ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยและนำมาเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องใช้ T-test

การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน (T-test for Dependent Samples) เป็นสถิติที่ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ซึ่งมักพบในการวิจัยเชิงทดลองที่ต้องการเปรียบเทียบผลระหว่างก่อนทดลองกับหลังทดลอง หรือเปรียบเทียบผลระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมที่ได้จากการจับคู่ มีข้อมูลอยู่ 2 ประเภท คือ 1) วัดจากคนๆเดียวกันซ้ำกัน 2 ครั้ง 2) คุณลักษณะของตัวอย่างเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุดเลือกมาเป็นคู่ๆเช่น เด็กฝาแฝด สามีภรรยา เขาวัวปัญญาเท่ากัน รสนิยมเดียวกัน เป็นต้น (ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2540 อ้างถึงใน สมรัตน์ เลิศมหาฤทธิ์) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลประเภทแรก

ข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติทดสอบ T-test กรณีมีกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม

- 1) ข้อมูลอยู่ในมาตรอันตรภาค(Interval Scale) หรือมาตราอัตราส่วน(Ratio Scale)
- 2) กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มได้จากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ
- 3) ค่าของตัวแปรตามแต่ละหน่วยเป็นอิสระต่อกัน

4) ไม่ทราบค่าความแปรปรวนของประชากร (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และ ดิเรก ศรีสุขโข, 2551 อ้างถึงในสมรัตน์ เลิศมหาฤทธิ์)

3. วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้กับผลการดำเนินงานขององค์การใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ สัมพันธ์กันอย่างไร และสัมพันธ์กันในทิศทางใด โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ค่าสูงสุดมีค่าเป็น 1 หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมากที่สุดในทิศทางเดียวกัน ค่าต่ำสุดมีค่าเป็น -1 หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมากที่สุดในทิศทางตรงข้ามกัน และหากมีค่าเป็น 0 หมายความว่า ตัวแปรนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2550)

4. วิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้กับผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 สมมติฐานที่ 4.1 และสมมติฐานที่ 4.2 โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ระดับ.05

จากสมมติฐานที่ 4 สมมติฐานที่ 4.1 และสมมติฐานที่ 4.2 สามารถสร้างสมการที่มีรูปทั่วไปได้ 3 สมการ ตามลำดับ ดังนี้

$$\text{สมการที่ 1} \quad Y_{BP} = \alpha + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3 + \beta_{14}X_4 + \beta_{15}X_5 + \beta_{16}X_6$$

$$\text{สมการที่ 2} \quad Y_F = \alpha + \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3 + \beta_{24}X_4 + \beta_{25}X_5 + \beta_{26}X_6$$

$$\text{สมการที่ 3} \quad Y_{NF} = \alpha + \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \beta_{33}X_3 + \beta_{34}X_4 + \beta_{35}X_5 + \beta_{36}X_6$$

|     |          |     |                                              |
|-----|----------|-----|----------------------------------------------|
| โดย | $Y_{BP}$ | คือ | ผลการดำเนินงานขององค์การ                     |
|     | $Y_F$    | คือ | ผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน          |
|     | $Y_{NF}$ | คือ | ผลการดำเนินงานขององค์การด้านที่ไม่ใช่การเงิน |

$\beta_{11}, \beta_{12}, \beta_{13}, \beta_{14}, \beta_{15}$  และ  $\beta_{16}$  คือ สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การแต่ละตัวตามลำดับ เพื่อแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

$\beta_{21}, \beta_{22}, \beta_{23}, \beta_{24}, \beta_{25}$  และ  $\beta_{26}$  คือ สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การแต่ละตัวตามลำดับ เพื่อแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน

$\beta_{31}, \beta_{32}, \beta_{33}, \beta_{34}, \beta_{35}$  และ  $\beta_{36}$  คือ สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การแต่ละตัวตามลำดับ เพื่อแสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านที่ไม่ใช่การเงิน

#### การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

|       |     |                                     |
|-------|-----|-------------------------------------|
| $x_1$ | คือ | บทบาทผู้นำ                          |
| $x_2$ | คือ | การวางแผนกลยุทธ์                    |
| $x_3$ | คือ | การมุ่งเน้นลูกค้า                   |
| $x_4$ | คือ | การจัดการกระบวนการ                  |
| $x_5$ | คือ | มุ่งเน้นพนักงาน                     |
| $x_6$ | คือ | การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ |

ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุ คือ

1) ประชากรมีการแจกแจงแบบปกติ (Normality) โดยเมื่อประชากรมีการแจกแจงแบบใดก็ตาม คือ อาจมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ก็ได้ และตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ( $n \geq 30$ ) จากทฤษฎีลิมิตสู่ส่วนกลางสรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยประชากรจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546)

2) ตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง (Linearity)

3) ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมีความคงที่ (Homoscedasticity) ทุกค่าการสังเกต

4) ตัวแปรอิสระที่นำมาใช้พยากรณ์ไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) ตรวจสอบได้จากค่าสถิติ VIF โดยค่า VIF ที่มากกว่า 10 หมายความว่า มีหลักฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มากพอ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2556) หรือเลือกใช้การวิเคราะห์

การถอดแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถป้องกันการเกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองได้ มีหลักเกณฑ์ว่า จะนำตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยครั้งละ 1 ตัว ถ้าตัวแปรอิสระที่นำเข้ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระที่มีอยู่แล้วในสมการถดถอย วิธีนี้จะตัดตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กันตัวใดตัวหนึ่งออกจากสมการถดถอยไป (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2546)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์

#### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กรณีศึกษา องค์กรที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติครั้งที่ 3 – 5 จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีประชากรทั้งหมด 95 องค์กร โดยได้ผลตอบกลับ จำนวน 45 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 47 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนโครงสร้างองค์กร นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงแสดงระดับความสำคัญและระดับการนำไปปฏิบัติ จำแนกออกเป็นรายชื่อ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานขององค์กร นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเปลี่ยนแปลง จำแนกออกเป็นรายชื่อ

ส่วนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 10 ความถี่และร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| (n = 45)                                                       |           |            |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| ข้อมูลส่วนบุคคล                                                | ความถี่   | ร้อยละ     |
| <b>เพศ</b>                                                     |           |            |
| ชาย                                                            | 21        | 46.7       |
| หญิง                                                           | 24        | 53.3       |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>                                     |           |            |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                                               | 0         | 0          |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า                                         | 21        | 46.7       |
| ปริญญาโท                                                       | 23        | 51.1       |
| ปริญญาเอก                                                      | 1         | 2.2        |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>ตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>                                      |           |            |
| ผู้บริหารระดับต้น                                              | 8         | 17.8       |
| ผู้บริหารระดับกลาง                                             | 12        | 26.7       |
| ผู้บริหารระดับสูง                                              | 25        | 55.6       |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>ระยะเวลาการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน)</b> |           |            |
| ต่ำกว่า 1 ปี                                                   | 4         | 8.9        |
| 1 - 3 ปี                                                       | 8         | 17.8       |
| มากกว่า 3 ปี - 6 ปี                                            | 7         | 15.6       |
| มากกว่า 6 ปี - 10 ปี                                           | 8         | 17.8       |
| มากกว่า 10 ปี                                                  | 18        | 40.0       |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>45</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด แบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 46.7 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.3 โดยระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 51.1 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 46.7 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.2 ตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 55.6 เป็นผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 26.7 เป็นผู้บริหารระดับกลาง และร้อยละ 17.8 เป็นผู้บริหารระดับต้น ระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็น 40.0 รองลงมาคืออายุงาน 1-3 ปี และอายุงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.8

**ส่วนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนโครงสร้างองค์กร นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วน โครงสร้างองค์กร

**ตารางที่ 11** ความถี่และร้อยละของโครงสร้างองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 45)

| โครงสร้างองค์กร        | ความถี่   | ร้อยละ     |
|------------------------|-----------|------------|
| <b>ขนาดองค์กร</b>      |           |            |
| ขนาดกลาง               | 23        | 51.11      |
| ขนาดย่อม               | 22        | 48.89      |
| <b>รวม</b>             | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>ประเภทขององค์กร</b> |           |            |
| ผลิต                   | 28        | 62.22      |
| บริการ                 | 12        | 26.67      |
| ค้าปลีก                | 4         | 8.89       |
| ค้าส่ง                 | 1         | 2.22       |
| <b>รวม</b>             | <b>45</b> | <b>100</b> |

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(n = 45)

| โครงสร้างองค์การ                    | ความถี่   | ร้อยละ     |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| <b>จำนวนพนักงานในองค์การ</b>        |           |            |
| ไม่เกิน 15 คน                       | 7         | 15.56      |
| มากกว่า 15 คนถึง 25 คน              | 5         | 11.11      |
| มากกว่า 25 คนถึง 30 คน              | 6         | 13.33      |
| มากกว่า 30 คนถึง 50 คน              | 5         | 11.11      |
| มากกว่า 50 คนถึง 200 คน             | 22        | 48.89      |
| <b>รวม</b>                          | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>สินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์การ</b> |           |            |
| ไม่เกิน 30 ล้านบาท                  | 18        | 40.00      |
| มากกว่า 30 ล้านบาทถึง 50 ล้านบาท    | 8         | 17.78      |
| มากกว่า 50 ล้านบาทถึง 60 ล้านบาท    | 5         | 11.11      |
| มากกว่า 60 ล้านบาทถึง 100 ล้านบาท   | 8         | 17.78      |
| มากกว่า 100 ล้านบาทถึง 200 ล้านบาท  | 6         | 13.33      |
| <b>รวม</b>                          | <b>45</b> | <b>100</b> |
| <b>ใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ</b>        |           |            |
| ไม่เคยได้รับ                        | 12        | 26.67      |
| เคยได้รับ                           | 33        | 73.33      |
| <b>รวม</b>                          | <b>45</b> | <b>100</b> |

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด แบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ พบว่า ขนาดองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากนัก โดยมีค่าเฉลี่ย 51.11 และ 48.89 ตามลำดับ ประเภทขององค์การส่วนใหญ่เป็นผลิต รองลงมาคือ บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 62.22 และ 26.67 ตามลำดับ จำนวนพนักงานในองค์การส่วนใหญ่มีจำนวน มากกว่า 50 คน ถึง 200 คน มีค่าเฉลี่ย 48.89 และสินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์การส่วนใหญ่ ไม่เกิน 30 ล้านบาท มีค่าเฉลี่ย 40.00 และองค์การที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 73.33 ไม่เคยได้รับใบรับรอง -

มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 26.67

ตารางที่ 12 ร้อยละของใบรับรองมาตรฐานที่องค์กรได้รับ

(n = 33)

| โครงสร้างองค์กร                    | จำนวนองค์กร | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------------|--------|
| ใบรับรองมาตรฐานที่ได้รับ           |             |        |
| ISO 9000                           |             |        |
| ISO 9001                           | 20          | 60.6   |
| ISO 9002                           | 2           | 6.1    |
| ISO 9003                           | 0           | 0.0    |
| ISO 9004                           | 1           | 3.0    |
| ISO 14001                          | 9           | 27.3   |
| GMP                                | 8           | 24.2   |
| TIS                                | 0           | 0.0    |
| HACCP                              | 6           | 18.2   |
| อื่นๆ ได้แก่ ใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ |             |        |
| เฟรนไชส์, ISO 22000, GOTS, BRC,    |             |        |
| HALAL, ISO TS 16949 และ TRUSTED    |             |        |
| MARK                               | 7           | 21.2   |

หมายเหตุ: มีบางองค์กรที่ได้รับใบรับรองมาตรฐานได้มากกว่า 1 รายการ

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรในส่วนของใบรับรองมาตรฐานคุณภาพที่องค์กรเคยได้รับ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) เลือกได้หลายคำตอบ พบว่า องค์กรที่เคยได้รับใบรับรองมาตรฐาน ร้อยละ 60.6 เคยได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001

**ส่วนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงแสดงระดับความสำคัญและระดับการนำไปปฏิบัติ จำแนกออกเป็นรายชื่อ

**ตารางที่ 13** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านบทบาทผู้นำและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านบทบาทผู้นำไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                                                                  | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ          |                                |                                            |                                 |                                                    | ค่าเฉลี่ยของ           | ค่าเฉลี่ย                    | ระดับ            | ระดับการ    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------|-------------|
|                                                                                                             | ความถี่<br>(ร้อยละ)                         |                                |                                            |                                 |                                                    | ระดับ                  | ของระดับ                     | ความสำคัญ        | นำไปปฏิบัติ |
|                                                                                                             | สำคัญมากที่สุด,<br>ปฏิบัติใน<br>ระดับสูงมาก | สำคัญมาก,<br>ปฏิบัติในระดับสูง | สำคัญปานกลาง,<br>ปฏิบัติในระดับ<br>ปานกลาง | สำคัญน้อย,<br>ปฏิบัติในระดับต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,<br>ปฏิบัติในระดับต่ำ<br>มากที่สุด | (S.D.)                 | การนำไป<br>ปฏิบัติ<br>(S.D.) |                  |             |
| <b>บทบาทผู้นำ</b>                                                                                           |                                             |                                |                                            |                                 |                                                    |                        |                              |                  |             |
| 1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้าน<br>คุณภาพ                                                            | 26,14<br>(57.8,31.1)                        | 16,21<br>(35.6,46.7)           | 2,9<br>(4.4,20.0)                          | 1,1<br>(2.2,2.2)                | 0,0<br>(0.0,0.0)                                   | 4.49<br>(0.70)         | 4.07<br>(0.78)               | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |
| 2. ผู้บริหารเป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระดับการ<br>ดำเนินงานด้านคุณภาพขององค์กรสูงขึ้น                           | 20,15<br>(44.4,33.3)                        | 20,20<br>(44.4,44.4)           | 5,8<br>(11.1,17.8)                         | 0,2<br>(0.0,4.4)                | 0,0<br>(0.0,0.0)                                   | 4.33<br>(0.67)         | 4.07<br>(0.84)               | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |
| 3. ผู้บริหารชี้แจงอย่างเป็นทางการกับพนักงานทุก<br>คนให้ทราบถึงพันธกิจและวัตถุประสงค์ของ<br>องค์กรด้านคุณภาพ | 25,16<br>(55.6,35.6)                        | 12,17<br>(26.7,37.8)           | 7,10<br>(15.6,22.2)                        | 1,1<br>(2.2,2.2)                | 0,1<br>(0.0,2.2)                                   | 4.36<br>(0.83)         | 4.02<br>(0.94)               | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |
| 4. ผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ<br>โดยตรง                                                       | 23,13<br>(51.1,28.9)                        | 15,20<br>(33.3,44.4)           | 7,11<br>(15.6,24.4)                        | 0,1<br>(0.0,2.2)                | 0,0<br>(0.0,0.0)                                   | 4.36<br>(0.74)         | 4.00<br>(0.80)               | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |
| 5. ผู้บริหารมีการชื่นชมพนักงานที่มีส่วนร่วมในการ<br>บริหารจัดการคุณภาพ                                      | 23,15<br>(51.1,33.3)                        | 14,17<br>(31.1,37.8)           | 8,12<br>(17.8,26.7)                        | 0,1<br>(0.0,2.2)                | 0,0<br>(0.0,0.0)                                   | 4.33<br>(0.77)         | 4.02<br>(0.84)               | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |
| <b>รวมด้านบทบาทผู้นำ</b>                                                                                    |                                             |                                |                                            |                                 |                                                    | <b>4.40<br/>(0.60)</b> | <b>4.08<br/>(0.75)</b>       | <b>มากที่สุด</b> | <b>สูง</b>  |

**ตารางที่ 14** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์และระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                     | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ  |                              |                                    |                             |                                            | ค่าเฉลี่ยของ   | ค่าเฉลี่ย      | ระดับ     | ระดับการ    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------|----------------|-----------|-------------|
|                                                                | ความถี่                             |                              |                                    |                             |                                            | ระดับ          | ของระดับ       | ความสำคัญ | นำไปปฏิบัติ |
|                                                                | (ร้อยละ)                            |                              |                                    |                             |                                            | ความสำคัญ      | การนำไป        |           |             |
|                                                                | สำคัญมากที่สุด,ปฏิบัติในระดับสูงมาก | สำคัญมาก,ปฏิบัติอยู่ระดับสูง | สำคัญปานกลาง,ปฏิบัติในระดับปานกลาง | สำคัญน้อย,ปฏิบัติในระดับต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,ปฏิบัติในระดับต่ำมากที่สุด | (S.D.)         | ปฏิบัติ (S.D.) |           |             |
| การวางแผนกลยุทธ์                                               |                                     |                              |                                    |                             |                                            |                |                |           |             |
| 6.องค์กรให้การสนับสนุนกระบวนการด้านคุณภาพในระยะยาว             | 18,12<br>(40.0,26.7)                | 16,16<br>(35.6,35.6)         | 10,15<br>(22.2,33.3)               | 1,2<br>(2.2,4.4)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.33<br>(0.74) | 3.84<br>(0.88) | มากที่สุด | สูง         |
| 7.เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพเป็นที่เข้าใจของพนักงาน     | 18,8<br>(40.0,17.8)                 | 16,17<br>(35.6,37.8)         | 10,16<br>(22.2,35.6)               | 1,4<br>(2.2,8.9)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.13<br>(0.84) | 3.64<br>(0.88) | มาก       | สูง         |
| 8.องค์กรมีการจัดการแผนด้านคุณภาพแบบบูรณาการไว้ในแผนธุรกิจ      | 12,7<br>(26.7,15.6)                 | 18,20<br>(40.0,44.4)         | 11,13<br>(24.4,28.9)               | 4,5<br>(8.9,11.1)           | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 3.84<br>(0.93) | 3.64<br>(0.88) | มาก       | สูง         |
| 9.องค์กรนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นแผนในการปฏิบัติ   | 12,8<br>(26.7,17.8)                 | 20,16<br>(44.4,35.6)         | 8,15<br>(17.8,33.3)                | 5,6<br>(11.1,13.3)          | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 3.87<br>(0.94) | 3.58<br>(0.94) | มาก       | สูง         |
| 10.องค์กรมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านคุณภาพให้กับพนักงาน | 10,6<br>(22.2,13.3)                 | 12,12<br>(26.7,26.7)         | 18,16<br>(40.0,35.6)               | 4,10<br>(8.9,22.2)          | 1,1<br>(2.2,2.2)                           | 3.58<br>(1.01) | 3.27<br>(1.03) | มาก       | ปานกลาง     |
| รวมด้านการวางแผนกลยุทธ์                                        |                                     |                              |                                    |                             |                                            | 3.99<br>(0.75) | 3.63<br>(0.81) | มาก       | สูง         |

**ตารางที่ 15** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                        | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ  |                            |                                    |                             |                                            | ค่าเฉลี่ยของ   | ค่าเฉลี่ย      | ระดับ     | ระดับการ    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------|----------------|-----------|-------------|
|                                                                   |                                     |                            |                                    |                             |                                            | ระดับ          | ของระดับ       | ความสำคัญ | นำไปปฏิบัติ |
|                                                                   |                                     |                            |                                    |                             |                                            | ความสำคัญ      | การนำไป        |           |             |
|                                                                   | สำคัญมากที่สุด,ปฏิบัติในระดับสูงมาก | สำคัญมาก,ปฏิบัติในระดับสูง | สำคัญปานกลาง,ปฏิบัติในระดับปานกลาง | สำคัญน้อย,ปฏิบัติในระดับต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,ปฏิบัติในระดับต่ำมากที่สุด | (S.D.)         | ปฏิบัติ (S.D.) |           |             |
| การมุ่งเน้นลูกค้า                                                 |                                     |                            |                                    |                             |                                            |                |                |           |             |
| 11.องค์กรวางระบบในการผลิต/การให้บริการแก่ลูกค้า                   | 17,12<br>(37.8,26.7)                | 25,24<br>(55.6,53.3)       | 3,8<br>(6.7,17.8)                  | 0,1<br>(0.0,2.2)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.31<br>(0.60) | 4.04<br>(0.74) | มากที่สุด | สูง         |
| 12. องค์กรมีการสอบถามความเห็นของลูกค้า                            | 21,15<br>(46.7,33.3)                | 16,16<br>(35.6,35.6)       | 7,12<br>(15.6,26.7)                | 1,2<br>(2.2,4.4)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.27<br>(0.81) | 3.98<br>(0.89) | มากที่สุด | สูง         |
| 13. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ             | 25,17<br>(55.6,37.8)                | 17,16<br>(37.8,35.6)       | 2,10<br>(4.4,22.2)                 | 1,2<br>(2.2,4.4)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.47<br>(0.69) | 4.07<br>(0.89) | มากที่สุด | สูง         |
| 14. องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า        | 14,9<br>(31.1,20.0)                 | 22,19<br>(48.9,42.2)       | 8,16<br>(17.8,35.6)                | 1,0<br>(2.2,0.0)            | 0,1<br>(0.0,2.2)                           | 4.09<br>(0.94) | 3.78<br>(0.85) | มาก       | สูง         |
| 15. องค์กรนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ | 16,9<br>(35.6,20.0)                 | 20,18<br>(44.4,40.0)       | 6,13<br>(13.3,28.9)                | 2,4<br>(4.4,8.9)            | 1,1<br>(2.2,2.2)                           | 4.07<br>(0.94) | 3.67<br>(0.98) | มาก       | สูง         |
| รวมด้านการมุ่งเน้นลูกค้า                                          |                                     |                            |                                    |                             |                                            | 4.29<br>(0.57) | 3.88<br>(0.73) | มากที่สุด | สูง         |

**ตารางที่ 16** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการจัดการกระบวนการและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                                                              | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ  |                            |                                    |                             |                                            | ค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญ<br>(S.D.) | ค่าเฉลี่ยของระดับการนำไปปฏิบัติ<br>(S.D.) | ระดับความสำคัญ | ระดับการนำไปปฏิบัติ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|---------------------|
|                                                                                                         | ความถี่<br>(ร้อยละ)                 |                            |                                    |                             |                                            |                                      |                                           |                |                     |
|                                                                                                         | สำคัญมากที่สุด,ปฏิบัติในระดับสูงมาก | สำคัญมาก,ปฏิบัติในระดับสูง | สำคัญปานกลาง,ปฏิบัติในระดับปานกลาง | สำคัญน้อย,ปฏิบัติในระดับต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,ปฏิบัติในระดับต่ำมากที่สุด |                                      |                                           |                |                     |
| การจัดการกระบวนการ                                                                                      |                                     |                            |                                    |                             |                                            |                                      |                                           |                |                     |
| 16. องค์กรนำระบบและขั้นตอนการควบคุมคุณภาพมาประยุกต์ใช้                                                  | 15,10<br>(33.3,22.2)                | 25,21<br>(55.6,46.7)       | 4,12<br>(8.9,26.7)                 | 1,2<br>(2.2,4.4)            | 0,0<br>(0.0,0.0)                           | 4.20<br>(0.69)                       | 3.87<br>(0.82)                            | มาก            | สูง                 |
| 17. พนักงานเรียนรู้กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างแผนก ทำให้สามารถประเมินคุณภาพและระบบงานซึ่งกันและกันได้ | 12,4<br>(26.7,8.9)                  | 23,17<br>(51.1,37.8)       | 8,18<br>(17.8,40.0)                | 1,5<br>(2.2,11.1)           | 1,1<br>(2.2,2.2)                           | 3.98<br>(0.87)                       | 3.40<br>(0.89)                            | มาก            | ปานกลาง             |
| 18. องค์กรมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียด ทั้งการทบทวนซ้ำและตรวจงานขั้นสุดท้าย                              | 13,8<br>(28.9,17.8)                 | 22,19<br>(48.9,42.2)       | 7,14<br>(15.6,31.1)                | 3,3<br>(6.7,6.7)            | 0,1<br>(0.0,2.2)                           | 4.00<br>(0.85)                       | 3.67<br>(0.93)                            | มาก            | สูง                 |
| 19. องค์กรมีการติดตามการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง                                                          | 18,10<br>(40.0,22.2)                | 23,21<br>(51.1,46.7)       | 1,8<br>(2.2,17.8)                  | 3,4<br>(6.7,8.9)            | 0,2<br>(0.0,4.4)                           | 4.24<br>(0.80)                       | 3.73<br>(1.05)                            | มากที่สุด      | สูง                 |
| 20. องค์กรมีการติดตามการพัฒนาคุณภาพของสินค้า/บริการอย่างต่อเนื่อง                                       | 16,10<br>(35.6,22.2)                | 22,21<br>(48.9,46.7)       | 6,10<br>(13.3,22.2)                | 1,3<br>(2.2,6.7)            | 0,1<br>(0.0,2.2)                           | 4.18<br>(0.75)                       | 3.80<br>(0.94)                            | มาก            | สูง                 |
| รวมด้านการจัดการกระบวนการ                                                                               |                                     |                            |                                    |                             |                                            | 4.15<br>(0.61)                       | 3.68<br>(0.79)                            | มาก            | สูง                 |

**ตารางที่ 17** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นพนักงานและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการมุ่งเน้นพนักงานไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                        | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ      |                                |                                        |                                 |                                                | ค่าเฉลี่ยของ           | ค่าเฉลี่ย                    | ระดับ      | ระดับการ    |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------|-------------|
|                                                                   | ความถี่<br>(ร้อยละ)                     |                                |                                        |                                 |                                                | ระดับ                  | ของระดับ                     | ความสำคัญ  | นำไปปฏิบัติ |
|                                                                   | สำคัญมากที่สุด,<br>ปฏิบัติในระดับสูงมาก | สำคัญมาก,<br>ปฏิบัติในระดับสูง | สำคัญปานกลาง,<br>ปฏิบัติในระดับปานกลาง | สำคัญน้อย,<br>ปฏิบัติในระดับต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,<br>ปฏิบัติในระดับต่ำมากที่สุด | (S.D.)                 | การนำไป<br>ปฏิบัติ<br>(S.D.) |            |             |
| <b>การมุ่งเน้นพนักงาน</b>                                         |                                         |                                |                                        |                                 |                                                |                        |                              |            |             |
| 21. ผู้บริหารและพนักงานมีการประชุมร่วมกัน<br>ภายในองค์กรเป็นประจำ | 20,13<br>(44.4,28.9)                    | 18,20<br>(40.0,44.4)           | 5,7<br>(11.1,15.6)                     | 2,5<br>(4.4,11.1)               | 0,0<br>(0.0,0.0)                               | 4.24<br>(0.83)         | 3.91<br>(0.95)               | มากที่สุด  | สูง         |
| 22. พนักงานในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน                     | 18,14<br>(40.0,31.1)                    | 20,12<br>(44.4,26.7)           | 6,16<br>(13.3,35.6)                    | 1,3<br>(2.2,6.7)                | 0,0<br>(0.0,0.0)                               | 4.22<br>(0.77)         | 3.82<br>(0.96)               | มากที่สุด  | สูง         |
| 23. พนักงานจากหลายแผนก ทำงานร่วมกันเป็นทีม                        | 13,9<br>(28.9,20.0)                     | 24,16<br>(53.3,35.6)           | 5,14<br>(11.1,31.1)                    | 3,6<br>(6.7,13.3)               | 0,0<br>(0.0,0.0)                               | 4.04<br>(0.82)         | 3.62<br>(0.96)               | มาก        | สูง         |
| 24. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม การบริหาร<br>คุณภาพ                | 9,4<br>(20.0,8.9)                       | 21,8<br>(46.7,17.8)            | 13,25<br>(28.9,55.6)                   | 1,7<br>(2.2,15.6)               | 1,1<br>(2.2,2.2)                               | 3.80<br>(0.87)         | 3.16<br>(0.88)               | มาก        | ปานกลาง     |
| 25. องค์กรให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงานอย่าง<br>ต่อเนื่อง          | 15,11<br>(33.3,24.4)                    | 23,14<br>(51.1,31.1)           | 6,17<br>(13.3,37.8)                    | 0,2<br>(0.0,4.4)                | 1,1<br>(2.2,2.2)                               | 4.13<br>(0.82)         | 3.17<br>(0.97)               | มาก        | ปานกลาง     |
| <b>รวมด้านการมุ่งเน้นพนักงาน</b>                                  |                                         |                                |                                        |                                 |                                                | <b>4.11<br/>(0.65)</b> | <b>3.60<br/>(0.78)</b>       | <b>มาก</b> | <b>สูง</b>  |

**ตารางที่ 18** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้และระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์กรด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ                                                                                                   | ระดับความสำคัญ,ระดับการนำไปปฏิบัติ          |                                |                                            |                                     |                                                    | ค่าเฉลี่ยของ<br>ระดับ<br>ความสำคัญ<br>(S.D.) | ค่าเฉลี่ย<br>ของระดับ<br>การนำไป<br>ปฏิบัติ<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความสำคัญ | ระดับการ<br>นำไปปฏิบัติ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
|                                                                                                              | ความถี่<br>(ร้อยละ)                         |                                |                                            |                                     |                                                    |                                              |                                                       |                    |                         |
|                                                                                                              | สำคัญมากที่สุด,<br>ปฏิบัติใน<br>ระดับสูงมาก | สำคัญมาก,<br>ปฏิบัติในระดับสูง | สำคัญปานกลาง,<br>ปฏิบัติในระดับ<br>ปานกลาง | สำคัญน้อย,<br>ปฏิบัติในระดับ<br>ต่ำ | สำคัญน้อยที่สุด,<br>ปฏิบัติในระดับต่ำ<br>มากที่สุด |                                              |                                                       |                    |                         |
| การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้                                                                          |                                             |                                |                                            |                                     |                                                    |                                              |                                                       |                    |                         |
| 26. องค์กรมีการเก็บข้อมูลความคิดเห็น<br>คุณภาพ เช่น จำนวนของมีด่าหนิ กากของเสีย จำนวน<br>ของด็กกลับ เป็นต้น  | 19,16<br>(42.2,35.7)                        | 18,15<br>(40.0,33.3)           | 5,5<br>(11.1,11.1)                         | 3,7<br>(6.7,15.6)                   | 0,2<br>(0.0,4.4)                                   | 4.18<br>(0.89)                               | 3.80<br>(1.22)                                        | มาก                | สูง                     |
| 27. องค์กรมีการแสดงข้อมูลด้านคุณภาพ และ<br>แผนภาพควบคุมคุณภาพ ไว้ในพื้นที่การทำงาน                           | 17,11<br>(37.8,24.4)                        | 15,12<br>(33.3,26.7)           | 11,12<br>(24.4,26.7)                       | 1,6<br>(2.2,13.3)                   | 1,4<br>(2.2,8.9)                                   | 4.02<br>(0.97)                               | 3.44<br>(1.25)                                        | มาก                | สูง                     |
| 28. องค์กรมีข้อมูลด้านคุณภาพสามารถนำมาใช้<br>ประโยชน์ได้                                                     | 16,7<br>(35.6,15.6)                         | 19,17<br>(42.2,37.8)           | 7,13<br>(15.6,28.9)                        | 1,5<br>(2.2,11.1)                   | 2,3<br>(4.4,6.7)                                   | 4.02<br>(1.01)                               | 3.44<br>(1.10)                                        | มาก                | สูง                     |
| 29. พนักงานในองค์กรนำข้อมูลด้านคุณภาพ เช่น<br>ต้นทุนคุณภาพ ข้อผิดพลาดต่างๆเป็นเครื่องมือในการ<br>พัฒนาคุณภาพ | 12,9<br>(26.7,20.0)                         | 22,12<br>(48.9,26.7)           | 7,15<br>(15.6,33.3)                        | 2,5<br>(4.4,11.1)                   | 2,4<br>(4.4,8.9)                                   | 3.89<br>(1.01)                               | 3.38<br>(1.19)                                        | มาก                | ปานกลาง                 |
| 30. ข้อมูลด้านคุณภาพถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจของ<br>ผู้บริหารระดับสูง                                          | 17,9<br>(37.8,20.0)                         | 18,22<br>(40.0,48.9)           | 8,10<br>(17.8,22.2)                        | 0,1<br>(0.0,2.2)                    | 2,3<br>(4.4,6.7)                                   | 4.07<br>(0.99)                               | 3.73<br>(1.03)                                        | มาก                | สูง                     |
| รวมด้านการวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้                                                                      |                                             |                                |                                            |                                     |                                                    | 4.13<br>(0.73)                               | 3.59<br>(1.02)                                        | มาก                | สูง                     |

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความสำคัญของบทบาทผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40 ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.99 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม ยกเว้นข้อที่ว่า องค์การให้การสนับสนุนกระบวนการด้านคุณภาพในระยะยาว ซึ่งระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อคำถาม ได้แก่ องค์การวางระบบในการผลิต/การให้บริการแก่ลูกค้า องค์การมีการสอบถามความเห็นของลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.31, 4.27 และ 4.47 ตามลำดับ ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับความสำคัญของการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความสำคัญของการจัดการกระบวนการอยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม ยกเว้นข้อที่ว่า องค์การมีการติดตามการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าการนำการจัดการกระบวนการมาประยุกต์ใช้อยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม ยกเว้นข้อที่ว่า พนักงานเรียนรู้กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างแผนก ทำให้สามารถประเมินคุณภาพและระบบงานซึ่งกันและกันได้ ซึ่งระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.40

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความสำคัญของการมุ่งเน้นพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีคำถาม 2 ข้อที่มีระดับความสำคัญของการมุ่งเน้นพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานมีการประชุมร่วมกันภายในองค์กรเป็นประจำ และพนักงานในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.24 และ 4.22 ตามลำดับ ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การนำการมุ่งเน้น

พนักงานมาประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถาม ยกเว้น 2 ข้อคำถาม ได้แก่ พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารคุณภาพ และองค์กรให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง ระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.16 และ 3.17 ตามลำดับ

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าระดับความสำคัญของการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้อยู่ในระดับมากในทุกข้อคำถาม โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 ส่วนระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การนำการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกข้อคำถาม ยกเว้นข้อคำถามที่ว่า พนักงานในองค์กรนำข้อมูลด้านคุณภาพ เช่น ต้นทุนคุณภาพ ข้อผิดพลาดต่างๆ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ ระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.38

**ตารางที่ 19** สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญและระดับการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์กร

| องค์ประกอบ                              | ค่าเฉลี่ยของระดับ<br>ความสำคัญ<br>(S.D.) | ค่าเฉลี่ยของระดับ<br>การนำไปปฏิบัติ<br>(S.D.) | ระดับ<br>ความสำคัญ | ระดับการ<br>นำไป<br>ปฏิบัติ |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| บทบาทผู้นำ                              | 4.40<br>(0.60)                           | 4.08<br>(0.75)                                | มากที่สุด          | สูง                         |
| การวางแผนกลยุทธ์                        | 3.99<br>(0.75)                           | 3.63<br>(0.81)                                | มาก                | สูง                         |
| การมุ่งเน้นลูกค้า                       | 4.29<br>(0.57)                           | 3.88<br>(0.73)                                | มากที่สุด          | สูง                         |
| การจัดการกระบวนการ                      | 4.15<br>(0.61)                           | 3.68<br>(0.79)                                | มาก                | สูง                         |
| การมุ่งเน้นพนักงาน                      | 4.11<br>(0.65)                           | 3.60<br>(0.78)                                | มาก                | สูง                         |
| การวิเคราะห์และการจัดการ<br>องค์ความรู้ | 4.13<br>(0.73)                           | 3.59<br>(1.02)                                | มาก                | สูง                         |

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.18 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบทบาทผู้นำและการมุ่งเน้นลูกค้า มีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40 และ 4.29 ส่วนระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การโดยรวมไปประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับการประยุกต์ใช้อยู่ในระดับสูงในทุกด้าน

**ส่วนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานขององค์การ นำเสนอข้อมูลโดยแสดงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเปลี่ยนแปลง จำแนกออกเป็นรายชื่อ

**ตารางที่ 20** ผลการวิเคราะห์ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานขององค์การ

| การวัดผลการดำเนินงาน | ระดับความคิดเห็น  |           |                |      |              | ค่าเฉลี่ย (S.D.) | ระดับการเปลี่ยนแปลง |
|----------------------|-------------------|-----------|----------------|------|--------------|------------------|---------------------|
|                      | ความถี่ (ร้อยละ)  |           |                |      |              |                  |                     |
|                      | เพิ่มขึ้นอย่างมาก | เพิ่มขึ้น | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง | ลดลงอย่างมาก |                  |                     |
| ด้านการเงิน          |                   |           |                |      |              |                  |                     |
| 1.กำไรสุทธิ          | 5                 | 28        | 12             | 0    | 0            | 3.84             | เพิ่มขึ้น           |
|                      | 11.1              | 62.2      | 26.7           | 0.0  | 0.0          | (0.601)          |                     |
| 2.ยอดขาย             | 6                 | 25        | 14             | 0    | 0            | 3.82             | เพิ่มขึ้น           |
|                      | 13.3              | 55.6      | 31.1           | 0.0  | 0.0          | (0.650)          |                     |
| รวมด้านการเงิน       |                   |           |                |      |              | 3.59             | เพิ่มขึ้น           |
|                      |                   |           |                |      |              | (0.54)           |                     |
| ด้านที่ไม่ใช่การเงิน |                   |           |                |      |              |                  |                     |
| 3.ระดับของเสีย       | 0                 | 9         | 19             | 16   | 1            | 3.20             | ไม่                 |
|                      | 0.0               | 20.0      | 42.2           | 35.6 | 2.2          | (0.786)          | เปลี่ยนแปลง         |
| 4.ระดับการแก้ไข      | 5                 | 9         | 16             | 12   | 3            | 2.98             | ไม่                 |
| ปรับปรุงงาน          | 11.1              | 20.0      | 35.6           | 26.7 | 6.7          | (1.097)          | เปลี่ยนแปลง         |
| 5.การร้องเรียนจาก    | 0                 | 7         | 20             | 14   | 4            | 3.33             | ไม่                 |
| ลูกค้า               | 0.0               | 15.6      | 44.4           | 31.1 | 8.9          | (0.853)          | เปลี่ยนแปลง         |
| รวมด้านที่ไม่ใช่     |                   |           |                |      |              | 3.17             | ไม่                 |
| การเงิน              |                   |           |                |      |              | (0.75)           | เปลี่ยนแปลง         |

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานด้านการเงินมีระดับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า กำไรสุทธิและยอดขาย

มีระดับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 และ 3.82 ส่วนระดับระดับการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินนั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ระดับของเสียและการร้องเรียนจากลูกค้า ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.20 และ 3.33

**ส่วนที่ 5** การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

**ตารางที่ 21** ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

| องค์ประกอบ         | ค่าเฉลี่ยของระดับ<br>ความสำคัญ | องค์ประกอบ         | ค่าเฉลี่ยของระดับ<br>การนำไปปฏิบัติ |
|--------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| บทบาทผู้นำ         | 4.40                           | บทบาทผู้นำ         | 4.08                                |
| การมุ่งเน้นลูกค้า  | 4.29                           | การมุ่งเน้นลูกค้า  | 3.88                                |
| การจัดการกระบวนการ | 4.15                           | การจัดการ          |                                     |
|                    |                                | กระบวนการ          | 3.68                                |
| การวิเคราะห์และการ |                                | การวางแผนกลยุทธ์   | 3.63                                |
| จัดการองค์ความรู้  | 4.13                           |                    |                                     |
| การมุ่งเน้นพนักงาน | 4.11                           | การมุ่งเน้นพนักงาน | 3.60                                |
| การวางแผนกลยุทธ์   | 3.99                           | การวิเคราะห์และการ |                                     |
|                    |                                | จัดการองค์ความรู้  | 3.59                                |

**ลำดับปัจจัยด้านระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร**

จากตารางที่ 21พบว่าองค์ประกอบที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดมี 3 อันดับแรก ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40, 4.29 และ 4.15 ตามลำดับ

### ลำดับปัจจัยด้านระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

จากตารางที่ 21 พบว่ามีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้สูงที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.08, 3.88 และ 3.68 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 22** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                   | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|-------------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญของการบริการคุณภาพ<br>ทั่วทั้งองค์กร   | 45            | 4.18      | 0.55 | 6.556 | 0.000 |
| การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง<br>องค์กรไปปฏิบัติ | 45            | 3.74      | 0.66 |       |       |

จากตารางที่ 22 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานที่ 1 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.1 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านบทบาทผู้นำมีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 23** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำกับระดับการนำองค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                          | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|----------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำ   | 45            | 4.40      | 0.60 | 4.057 | 0.000 |
| การนำองค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำไปปฏิบัติ | 45            | 4.08      | 0.75 |       |       |

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านบทบาทผู้นำไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 24** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์กับระดับการนำองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|----------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์   | 45            | 3.99      | 0.75 | 3.556 | 0.001 |
| การนำองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 45            | 3.63      | 0.81 |       |       |

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านการวางแผนกล

ยุทธ์ไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้ากับระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                 | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|-----------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้า   | 45            | 4.29      | 0.57 | 5.468 | 0.000 |
| การนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไปปฏิบัติ | 45            | 3.88      | 0.73 |       |       |

จากตารางที่ 25 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นลูกค้าไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานที่ 1.3 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการกระบวนการมีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 26** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการกับระดับการนำองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                  | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ   | 45            | 4.15      | 0.61 | 5.100 | 0.000 |
| การนำองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติ | 45            | 3.68      | 0.79 |       |       |

จากตารางที่ 26 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานที่ 1.4 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 27** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานกับระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                  | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|------------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงาน   | 45            | 4.11      | 0.65 | 5.097 | 0.000 |
| การนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานไปปฏิบัติ | 45            | 3.60      | 0.78 |       |       |

จากตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นพนักงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้น

พนักงานไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานที่ 1.5 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความแตกต่างกัน

**ตารางที่ 28** แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้กับระดับการนำองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

| กลุ่มตัวอย่าง                                                   | จำนวนตัวอย่าง | ค่าเฉลี่ย | S.D. | T     | Sig.  |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|-----------|------|-------|-------|
| ความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้   | 45            | 4.13      | 0.73 | 4.179 | 0.000 |
| การนำองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติ | 45            | 3.59      | 1.02 |       |       |

จากตารางที่ 28 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำองค์ประกอบด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั่นคือ ขอมรับสมมติฐานที่ 1.6 ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**สมมติฐานที่ 3** การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ตารางที่ 29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

| ตัวแปร                                  | การบริหาร<br>คุณภาพทั่ว<br>ทั้งองค์กร | บทบาท<br>ผู้นำ | การวางแผน<br>กลยุทธ์ | การ<br>มุ่งเน้น<br>ลูกค้า | การจัดการ<br>กระบวนการ | การ<br>มุ่งเน้น<br>พนักงาน | การวิเคราะห์<br>และการจัดการ<br>องค์ความรู้ | ผลการ<br>ดำเนินงานด้าน<br>การเงิน | ผลการดำเนินงาน<br>ด้านที่ไม่ใช่การเงิน |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------|----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| การบริหารคุณภาพทั่ว<br>ทั้งองค์กร       | 1                                     |                |                      |                           |                        |                            |                                             |                                   |                                        |
| บทบาทผู้นำ                              | 0.840**                               | 1              |                      |                           |                        |                            |                                             |                                   |                                        |
| การวางแผนกลยุทธ์                        | 0.744**                               | 0.606**        | 1                    |                           |                        |                            |                                             |                                   |                                        |
| การมุ่งเน้นลูกค้า                       | 0.761**                               | 0.692**        | 0.495**              | 1                         |                        |                            |                                             |                                   |                                        |
| การจัดการกระบวนการ                      | 0.862**                               | 0.607**        | 0.527**              | 0.657**                   | 1                      |                            |                                             |                                   |                                        |
| การมุ่งเน้นพนักงาน                      | 0.719**                               | 0.574**        | 0.511**              | 0.425**                   | 0.617**                | 1                          |                                             |                                   |                                        |
| การวิเคราะห์และการ<br>จัดการองค์ความรู้ | 0.870**                               | 0.647**        | 0.506**              | 0.514**                   | 0.779**                | 0.706**                    | 1                                           |                                   |                                        |
| ผลการดำเนินงานด้าน<br>การเงิน           | 0.507**                               | 0.317*         | 0.461**              | 0.348*                    | 0.479**                | 0.383**                    | 0.465**                                     | 1                                 |                                        |
| ผลการดำเนินงานด้านที่<br>ไม่ใช่การเงิน  | 0.286                                 | 0.173          | 0.305*               | 0.171                     | 0.340*                 | 0.211                      | 0.195                                       | 0.446**                           | 1                                      |

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

โดยจากสมมติฐานที่ 2 แยกเป็นสมมติฐานย่อยได้เป็น 6 สมมติฐาน ตามองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 6 ประการ ผลการทดสอบที่ได้เป็นดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.2 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.3 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.4 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.5 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.6 พบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

โดยจากสมมติฐานที่ 3 แยกเป็นสมมติฐานย่อยได้เป็น 6 สมมติฐาน ตามองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 6 ประการ ผลการทดสอบที่ได้เป็นดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.1 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.2 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.3 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.4 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.5 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3.6 พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 4** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**สมมติฐานที่ 4.1** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**สมมติฐานที่ 4.2** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**ตารางที่ 30** แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis)

| ตัวแปรอิสระ          | Model 1                       |                |         |       | Model 2                   |                |         |       | Model 3                            |               |         |       |
|----------------------|-------------------------------|----------------|---------|-------|---------------------------|----------------|---------|-------|------------------------------------|---------------|---------|-------|
|                      | B                             | t              | P-value | VIF   | B                         | t              | P-value | VIF   | B                                  | t             | P-value | VIF   |
| การจัดการกระบวนการ   | 0.331                         | 3.265          | 0.002*  | 1.000 | 0.343                     | 3.579          | 0.001*  | 1.000 | 0.323                              | 2.375         | 0.022*  | 1.000 |
| ค่าคงที่             | 2.219                         | 5.824          | 0.000   |       | 2.572                     | 7.143          | 0.000   |       | 1.983                              | 3.879         | 0.000   |       |
| <b>R</b>             |                               | <b>0.446</b>   |         |       |                           | <b>0.479</b>   |         |       |                                    | <b>0.340</b>  |         |       |
| <b>R<sup>2</sup></b> |                               | <b>0.199</b>   |         |       |                           | <b>0.230</b>   |         |       |                                    | <b>0.116</b>  |         |       |
| <b>F-ratio</b>       |                               | <b>10.661*</b> |         |       |                           | <b>12.810*</b> |         |       |                                    | <b>5.638*</b> |         |       |
| <b>ตัวแปรตาม</b>     | ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม |                |         |       | ผลการดำเนินงานด้านการเงิน |                |         |       | ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน |               |         |       |

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 30 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งได้สมการที่ดีที่สุด และเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) อีกทั้งค่า VIF ที่ได้มีค่าน้อยกว่า 10 และไม่เข้าใกล้ 0 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาดังกล่าว โดยผลการวิเคราะห์พบว่า มีตัวแปรการจัดการกระบวนการเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน สามารถอธิบายได้ว่า

1. การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยที่ตัวแปรการจัดการกระบวนการมีอิทธิพล 20% ส่วนที่เหลืออีก 80% เกิดจากอิทธิพล

ของตัวแปรอื่น ( $R^2 = 0.199$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (Multiple Coefficient of Correlation: R) เท่ากับ 0.446

2. การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยที่ตัวแปรการจัดการกระบวนการมีอิทธิพล 23% ส่วนที่เหลืออีก 77% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ( $R^2 = 0.230$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (Multiple Coefficient of Correlation: R) เท่ากับ 0.479

3. การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การ ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยที่ตัวแปรการจัดการกระบวนการมีอิทธิพล 12% ส่วนที่เหลืออีก 88% เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ( $R^2 = 0.116$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุ (Multiple Coefficient of Correlation: R) = 0.340

นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานที่ 4, สมมติฐานที่ 4.1 และสมมติฐานที่ 4.2 ณ ระดับนัยทางสถิติที่ 0.05 โดยสมการ คือ

$$\text{ผลการดำเนินงานขององค์การ} = 2.219 + 0.331 (\text{การจัดการกระบวนการ})$$

$$\text{ผลการดำเนินงานด้านการเงิน} = 2.572 + 0.343 (\text{การจัดการกระบวนการ})$$

$$\text{ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน} = 1.983 + 0.323 (\text{การจัดการกระบวนการ})$$

### ข้อวิจารณ์

จากผลการวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กรณีศึกษา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

## 1.ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ

จากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทดสอบสมมติฐาน พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน และการวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อธิบายได้ว่า องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเห็นถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แต่นำไปปฏิบัติได้น้อยกว่าระดับความสำคัญที่ตระหนักถึง เนื่องจากมีอุปสรรคจากการเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแตกต่างกัน

ยอมรับสมมติฐานที่ 1 จากการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สนับสนุนงานวิจัยของ Yusof and Aspinwall (2000) ที่ศึกษาถึงความแตกต่างของระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ในประเทศอังกฤษ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Zadry and Yusof (2006) ที่ศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมาเลเซียพบว่า ระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mallur *et al.* (2012) ที่

ศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มตัวอย่างคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในตอนเหนือของรัฐกรณากะ ประเทศอินเดีย พบว่าระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.1 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านบทบาทผู้นำมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusof and Aspinwall (2000), Zadry and Yusof (2006) และ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่าระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านบทบาทผู้นำมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.2 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการวางแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการวางแผนกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.3 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการมุ่งเน้นลูกค้ามีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.4 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการกระบวนการมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusof and Aspinwall (2000), Zadry and Yusof (2006) และ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการจัดการกระบวนการมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.5 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yusof and Aspinwall (2000) และ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 1.6 ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mallur *et al.* (2012) ที่พบว่า ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 2. การนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงินเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ บทบาทผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน และการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน

อธิบายได้ว่า ระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากองค์กรมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอยู่ในระดับสูง การเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานด้านการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนและหลังการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติจะเปลี่ยนในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ยอมรับสมมติฐานที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Vinuesa and Hoque (n.d.) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ในประเทศสเปน พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และ Hassan *et al.* (2012) ที่ศึกษาจากองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศปากีสถาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้จัดการด้านคุณภาพที่อยู่ในอุตสาหกรรมในประเทศปากีสถาน พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 เช่นเดียวกัน

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Dilber *et al.* (2005) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การด้านบทบาทผู้นำกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศตุรกี โดยพบว่าบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ Fuentes *et al.* (2006) ที่ศึกษาจากบริษัทในประเทศสเปน ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ พบว่าบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Salaheldin (2008) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การด้านการวางแผนกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกาตาร์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Fuentes *et al.* (2006), Salaheldin (2008) และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Salaheldin (2008) และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่า การจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.5 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Fuentes *et al.* (2006) และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่า การมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วน Salaheldin (2008)พบว่า การมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ยอมรับสมมติฐานที่ 2.6 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Dilber *et al.* (2005) และ Salaheldin (2008) ที่พบว่า การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนของการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 1 ปัจจัย คือ การจัดการกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อธิบายได้ว่า องค์การที่มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การควรมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการจัดการกระบวนการ เพราะการทำกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 4.1** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งสนับสนุน

งานวิจัยของ Miyagawa and Yoshida (2005) ศึกษาจากโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ในประเทศจีน พบว่าพบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับ Salaheldin (2008) ที่ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศกาตาร์ พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### 3.การนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงิน

จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงินเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่ามีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 2 องค์ประกอบ คือ การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน

อธิบายได้ว่า ระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเฉพาะด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากองค์กรมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกระบวนการมาปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานด้านการเงินเมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติจะเปลี่ยนในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้ ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 3** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งขัดแย้งกับ Vinuesa and Hoque (n.d.) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ในประเทศสเปน ที่พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่

การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยเช่นกัน

ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Dilber *et al.* (2005) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรด้านบทบาทผู้นำกับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศตุรกี โดยพบว่าบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่ขัดแย้งกับ Salaheldin (2008) ที่พบว่าบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ Fuentes *et al.* (2006) ที่พบว่าบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Salaheldin (2008) ที่พบว่า การวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และ Fuentes *et al.* (2006) ที่พบว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3.3 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งขัดแย้งกับ Fuentes *et al.* (2006), Salaheldin (2008) และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ยอมรับสมมติฐานที่ 3.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่พบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Fuentes *et al.* (2006), Salaheldin (2008) และ Hassan *et al.* (2012) ที่พบว่า การจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งขัดแย้งกับ Dilber *et al.* (2005) ที่พบว่า การจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3.5 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งขัดแย้งกับ Dilber *et al.* (2005) และ Salaheldin (2008) ที่พบว่า การมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3.6 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งขัดแย้งกับ Fuentes *et al.* (2006) และ Salaheldin (2008) ที่พบว่า การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากการวิเคราะห์ผลการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนของการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 1 ปัจจัย คือ การจัดการกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อธิบายได้ว่า อธิบายได้ว่า องค์การที่มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การควรมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการจัดการกระบวนการ เพราะการทำกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้าน

ที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้ ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 4.2** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยของ Miyagawa and Yoshida (2005) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ในประเทศจีน พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับ Zehira *et al.* (2012) ที่พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เช่นเดียวกัน

#### 4.การนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอนของการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 1 ปัจจัย คือ การจัดการกระบวนการ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อธิบายได้ว่า องค์กรที่มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรควรมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการจัดการกระบวนการ เพราะการทำกิจกรรมดังกล่าว ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้ซึ่งสามารถสรุปผลจากการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 4** การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 สนับสนุนงานวิจัยของ Kunst and Lemmink (2000) ที่ศึกษาด้านธุรกิจโรงพยาบาล ในประเทศอังกฤษ เนเธอร์แลนด์และสเปน พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับ Miyagawa and Yoshida (2005) ที่ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ในประเทศจีน พบว่าการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แต่ขัดแย้งกับ Samson and Terziovski (1999) ที่พบว่า ธุรกิจการผลิตในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ โดยพบว่า การจัดการกระบวนการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ 0.05

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อจัดลำดับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเปรียบเทียบระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และเพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่ผ่านเข้ารอบสุดท้ายในการประกวดรางวัลสุดยอด SMEs แห่งชาติ ครั้งที่ 3 ถึงครั้งที่ 5 มีจำนวนทั้งสิ้น 95 บริษัท ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บจากผู้บริหารที่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานทั้งก่อนและหลังการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ ได้แบบสอบถามตอบกลับมาทั้งสิ้น 45 องค์กร และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการพรรณนาข้อมูลทั่วไป ข้อมูลโครงสร้างองค์กร และระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ส่วนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ Pair T-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อศึกษาถึงการ

บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย และเพศหญิงในสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากนัก โดยระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท รองลงมาคือปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังพบว่าระยะเวลาในการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี

ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรพบว่า ขนาดองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางในสัดส่วนที่ไม่ต่างกันมากนัก ประเภทขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการผลิต จำนวนพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีจำนวน มากกว่า 50 คนถึง 200 คน แต่สินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์กรส่วนใหญ่ไม่เกิน 30 ล้านบาท และองค์กรส่วนใหญ่ที่เคยได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO 9001

การลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ พบว่าองค์ประกอบที่มีระดับความสำคัญมากที่สุดมี 3 อันดับแรก ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ เช่นเดียวกับระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ที่พบว่าองค์ประกอบที่มีระดับการนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติสูงที่สุดมี 3 อันดับแรก ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ

การศึกษาถึงระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ

การศึกษาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้าน

การเงิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินพบว่า ด้านบทบาทผู้นำ และการมุ่งเน้นลูกค้า มีความสัมพันธ์ต่อ ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นพนักงาน และการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อ ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และการศึกษาถึงอิทธิพลขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร พบว่า มีองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการเพียง องค์ประกอบเดียว ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การศึกษานำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กรพบว่า การนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินพบว่า องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกระบวนการ มีความสัมพันธ์ต่อ ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ ได้แก่ บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นพนักงาน และการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการศึกษาถึงอิทธิพลของการนำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินขององค์กร พบว่า มีองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการเพียงองค์ประกอบเดียว ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

การศึกษานำบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า มีองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการเพียงองค์ประกอบเดียว ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 สมมติฐานหลักและสมมติฐานย่อยในการศึกษาครั้งนี้ สามารถแสดงตารางสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังตารางที่ 31



### ตารางที่ 31 (ต่อ)

| สมมติฐานที่ | สมมติฐาน                                                                                                                               | ผลการทดสอบ     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3           | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม           | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.1         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านบทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาด            | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.2         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวางแผนกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาด      | ยอมรับสมมติฐาน |
| 3.3         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่ด้านการเงินของวิสาหกิจขนาด | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.4         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการจัดการกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของ                | ยอมรับสมมติฐาน |
| 3.5         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการมุ่งเน้นพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาด    | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 3.6         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติด้านการวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน  | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4           | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                                    | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.1         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                         | ปฏิเสธสมมติฐาน |
| 4.2         | การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม                | ปฏิเสธสมมติฐาน |

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. บทบาทผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า และการจัดการกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับแรก ของทั้งระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและระดับการนำการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรที่ต้องการประสบผลสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่ว ทั่วทั้งองค์กรไปใช้ ผู้นำควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมในเรื่องของการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านคุณภาพ รวมถึงผลักดันให้ระดับการดำเนินงานด้านคุณภาพขององค์กรให้สูงขึ้น อีกทั้งมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยนึกถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ มีการวางระบบในการผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และสอบถามความเห็นของลูกค้า มีการจัดการกระบวนการที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ นำระบบและขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพมาใช้ ติดตามและพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ รวมถึงติดตามการลงทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพและด้านผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

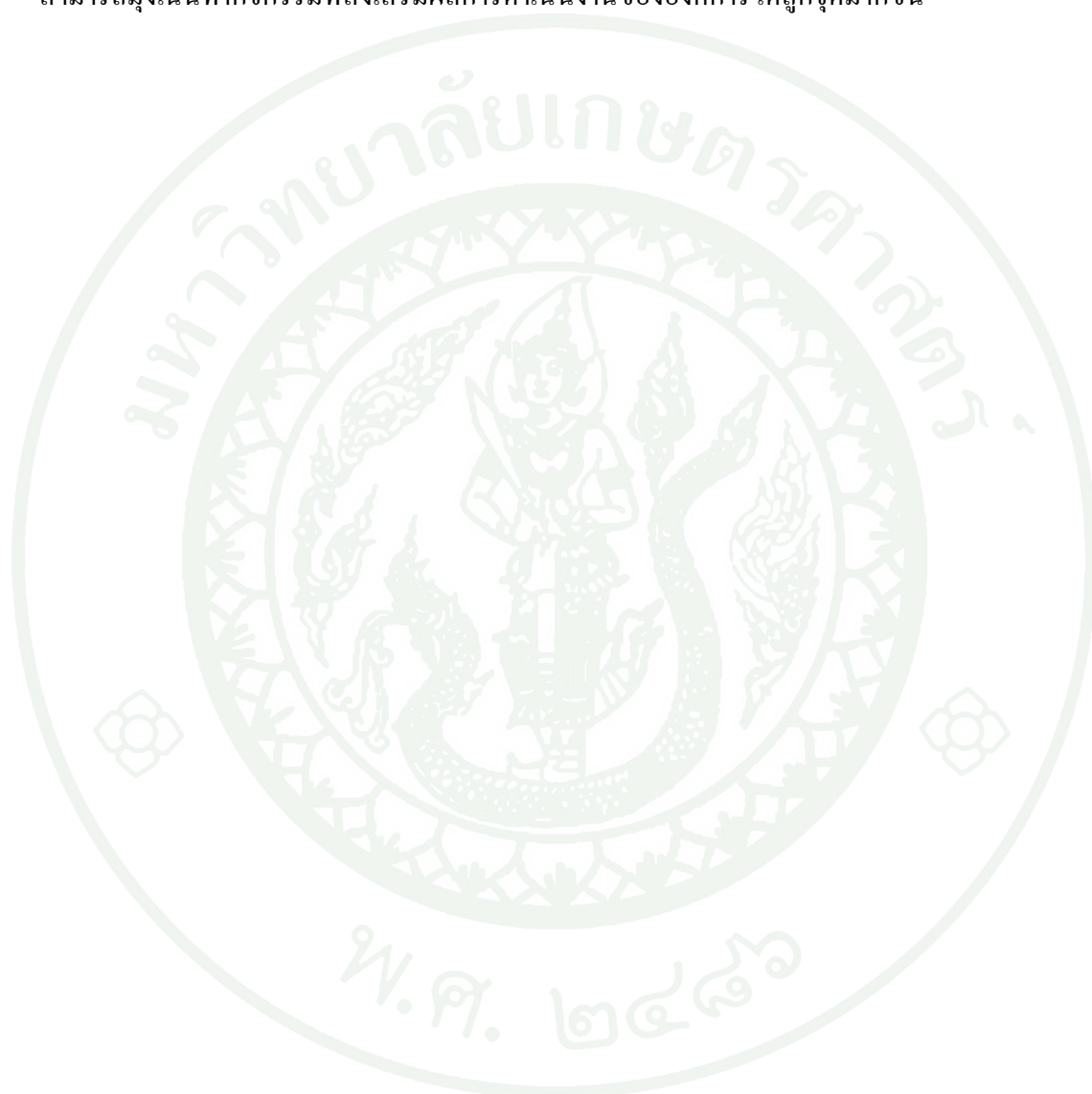
2. ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติ เนื่องจากอาจมีอุปสรรคในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปปฏิบัติในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น ผู้นำในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาปฏิบัติในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งภาครัฐบาลควรมีการวางนโยบายที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยเช่นกัน ทั้งด้านองค์ความรู้และโอกาสทางธุรกิจ รวมถึงด้านเงินทุน เพื่อให้้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีจำนวนมาก และสามารถเติบโตต่อไปได้ในอนาคต

3. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านการเงินและบางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกระบวนการ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จ องค์กรไม่ควรพิจารณาเพียงผลด้านใดด้านหนึ่งองค์กรจึงควรพิจารณาผลทั้งสองด้านควบคู่กันไป

4. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรสนับสนุนการทำกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการ ได้แก่ การที่องค์กรมีการนำระบบและขั้นตอนควบคุมคุณภาพมาใช้ มีการเรียนรู้กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างแผนกของพนักงาน มีการตรวจสอบงาน ติดตามการลงทุน และติดตามการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะกิจกรรมดังกล่าว เพราะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้้องค์การมีผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาความแตกต่างระหว่างขนาดขององค์กรว่ามีผลต่อการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้กับผลการดำเนินงานหรือไม่ เพื่อให้วิสาหกิจแต่ละขนาดสามารถมุ่งเน้นทำกิจกรรมที่ส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กรได้ถูกจุดมากขึ้น



## เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย. พิมพ์ครั้งที่6.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกศล ดีศีลธรรม. 2547. “TQM กับแนวคิดต้นทุนคุณภาพ.” *Quality* 10 (78): 107-111.

\_\_\_\_\_. 2549. **Total Quality Management** คู่มือการแห่งความเป็นเลิศด้วย TQM.

กรุงเทพมหานคร: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.

นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. 2556. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Online).

[http://rlc.nrct.go.th/ewt\\_dl.php?nid=1154](http://rlc.nrct.go.th/ewt_dl.php?nid=1154), 20 มีนาคม 2557.

ณ อรรถ. 2554. “Thailand Quality Awards – TQA & TQC.” *Energy Saving* (มิถุนายน 2554):

34-36.

ทัศนีย์ ไพฑูรย์พงษ์. 2552. การเทียบรอย BENCHMARKING. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
พัฒนศึกษา.

ทิพย์รัตน์ เลาหิเชียร. 2548. เอกสารประกอบการสอน วิชา 133211 การจัดการการผลิต  
(Operations Management). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธานินทร์ ศิลปจารุ. 2550. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่7.

กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนสามัญ บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

นันทกา สวัสดิ์พานิช และสุจิตรา เทียนสวัสดิ์. 2555. “การแปลเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยข้าม

วัฒนธรรม: เทคนิคและประเด็นที่ต้องพิจารณา.” *Thai Journal of Nursing Council* 26

(1): 19-28.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2555. **การบริการคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ และบุญดี บุญญากิจ. 2550. **เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ “ฉบับ  
กันเอง (มากขึ้น).”** กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

ปิ่นทพ ตั้งศรีวงศ์. 2546. “Deming Prize.” **นิตยสารผู้จัดการ** (Online).

<http://info.gotomanager.com/news/details.aspx?id=6186>, 26 ตุลาคม 2556.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545. **การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกัน  
คุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

วรรณศรี เนินพรหม. 2554. **การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ  
กรณีศึกษา องค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือองค์กรที่ได้รับ  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมรัตน์ เลิศมหาฤทธิ. ม.ป.ป. **สถิติในการวิจัย** (Online).

<http://th.md.chula.ac.th/download/book/research/chapter16.pdf>,

25 เมษายน 2557.

สรชัย พิศาลบุตร, เสาวรส ใหญ่สว่าง และ ปรีชา อัสวเดชาณุกร. 2552. **การสร้างและประมวลผล  
ข้อมูลจากแบบสอบถาม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ม.ป.ป. **กรอบความคิดของเกณฑ์** (Online).

<http://www.tqa.or.th/เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ/กรอบความคิดของเกณฑ์.html>,

26 ตุลาคม 2556.

สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2551. **แกะรอย Baldrige**.

กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2555. การประกวดรางวัลสุดยอด SMEs  
แห่งชาติ ครั้งที่ 5 (Online). <http://www.smesnationalawards.com>, 26 ตุลาคม 2556.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2548. **TQM for SMEs**. ปทุมธานี: บริษัท ฟิทู ดีไซน์ แอนด์ พรินท์ จำกัด.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2550. **TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นบุ๊ค.

วีรวัช มามะศิรินันท์. 2545. **คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM**. กรุงเทพมหานคร: ชีระป้อม  
วรรณกรรม.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2556. **ธนาคารพาณิชย์** (Online).  
<http://th.wikipedia.org/wiki/ธนาคารพาณิชย์>, 24 ตุลาคม 2556.

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2556. **Total Quality Management** (Online).  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_quality\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management), 19 ตุลาคม 2556.

องค์กร BSI ประเทศไทย. ม.ป.ป. **SMEs กับ ISO** (Online).  
<http://www.isotoyou.com/index.php/article/129-sme-iso.html>, 27 มกราคม 2557.

Agus, A. n.d. **The importance of both people and technical-oriented TQM on  
performance**. Graduate School of BusinessMalaysia, University Kebangsan Malaysia.

Almansour, Y. M. 2012. "The Impact of Total Quality Management  
Components on Small and Medium Enterprises' Financial Performance in Jordan"  
**International Refereed Research Journal** 3 (1): 87–91.

Anderson, M. and A. S. Sohal 1999. "A study of the relationship between quality management  
practices and performance in small businesses." **International Journal of Quality &  
Reliability Management** 16 (9): 859-877.

- Chenhall R. H. 1997. "Reliance on manufacturing performance measures , total quality management and organizational performance." **Management Accounting Research** 8: 187–206.
- Chong, S. C. 2006. "KM critical success factors; A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies." **The Learning Organization** 13 (3): 230-256.
- Curkovic, S., S. Vickery and C. Droge 2000. "Quality-related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance." **Decision Sciences** 31 (4): 885-905.
- Dawood, I. 2007. "Quality Management: An Index For Actual Practice And Managers Perception." **Journal of Business Case Studies** 3 (4): 125-136.
- Demirbag, M., E. Tatoglu, M. Tekinkus and M. Tekinkus 2006. "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs." **Journal of Manufacturing Technology Management** 17 (6): 829-847.
- Dilber, M., N. Bayyurt, S. Zaim and M. Tarim 2005. "Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience." **Problems and Perspectives in Management** 4 (2): 220-232.
- Excellence Canada. n.d. **Canadian Framework for Business Excellence – Overview** (Online). <http://www.nqi.ca/en/knowledge-centre/products-and-tools/canadian-framework-for-business-excellence2>, October 28, 2013.
- Fuentes, M. M. F., F. J. L.Montes & L. M. M. Fernandez 2006. "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies." **Total Quality Management** 17 (3): 303–323.

Hassan, M. U., A. Mukhtar, S. U. Qureshi and S. Sharif 2012. "Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations." **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 2 (10): 232-259.

Hendricks, K. B. and V. R. Singhal 2000. **The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners**. The University of Western Ontario and Georgia Institute of Technology.

ISO Central Secretariat. 2012. **Quality management principles** (Online).  
[http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf), October 26, 2013.

Johnson, S. 2013. **Changes to the 2013-2014 Baldrige Criteria for Performance Excellence** (Online). [http://qualitynewmexico.org/fileadmin/download/summit/C9\\_Changes\\_2013-14\\_Baldrige\\_Criteria\\_QNM\\_S.Johnson.pdf](http://qualitynewmexico.org/fileadmin/download/summit/C9_Changes_2013-14_Baldrige_Criteria_QNM_S.Johnson.pdf), October 26, 2013.

Joiner, T. A. 2007. "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support." **International Journal of Quality & Reliability Management** 24 (6): 617-627.

Kunst, P. and J. Lemmink 2000. **Quality management and business performance in hospital: A search for success parameters**. Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht University.

Miyagawa, M. and K. Yoshida 2005. "An empirical study of TQM practices in Japanese-owned manufacturers in China." **International Journal of Quality & Reliability Management**. 22 (6): 536-553.

Moballegghi, M. and Golnessa G. M. 2011. "Linking TQM and Financial Performance." **International Conference on Information and Financial Engineering**. 12: 417-422.

- Malik, S. A., M. Z. Iqbal, R. Shaukat and J. Yong 2010. "TQM Practices & Organizational Performance: Evidence From Pakistani SMEs." **International Journal of Engineering & Technology** 10 (4): 20-25.
- Mallur, S. B., N. L. Hiregoudar 2010. "A Survey of TQM Practices in North Karnataka Manufacturing SMEs: an Empirical Evaluation." **Proceedings of the World Congress on Engineering** 3.
- Mallur, S. B., N. L. Hiregoudar, B. Soragaon 2012. "A Comparative Study of Importance and Practices of CSFs of TQM Practices and Their Impact on Performance of North Karnataka SMEs Manufacturing Sectors: A Survey Result." **International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT)** 2 (3): 97 – 108.
- Ou, C. S., F. C. Liu, Y. C. Hung and D. C. Yen n.d. **The Effects of Total Quality Management on Business Performance: Evidence from Taiwan Information-Related Industries.** Department of Accounting & Information Technology, National Chung Cheng University.
- Prajogo, D. I. and A. S. Sohal 2003. "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination." **International Journal of Quality & Reliability Management** 20 (8): 901-918.
- Purnendu, P., B. K. Swapan, and D. S. Rizwan 2011. "Progress in TQM & Indian Banking Performances." **International Journal of Innovation, Management and Technology** 2 (3): 180-185.
- Raja, M.W., M. A. Bodla and S. A. Malik 2011. "Evaluating the Effect of Total Quality Management Practices on Business Performance: A Study of Manufacturing Firms of Pakistan." **International Journal of Business and Social Science** 2 (9): 110-117.

- Samson, D. and M. Terziovski 1999. "The relationship between total quality management practices and operational performance." **Journal of Operations Management** 17: 393–409.
- Shaikh, M. J. 2012. "TQM And Business Performance: An Investigation Into FMCG Companies In Pakistan" **International Journal of Scientific & Technology Research** 1 (10): 1-12.
- Salaheldin, S. I. 2008. "Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs" **International Journal of Productivity and Performance Management** 58 (3): 215-237.
- Santos, M.L. and L.I. Alvarez 2007. "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey." **Journal of Business Science and Applied Management** 2 (2): 21-41.
- Taliib, F., Z. Rahman and M.N. Qureshi 2011. "A study of total quality management and supply Chain management practices." **International Journal of Productivity and Performance Management** 60 (3): 268-288.
- Terziovski, M., D. Samson 1999. "The link between total quality management practice and organisational performance." **International Journal of Quality & Reliability Management** 16 (3): 226-237.
- The International Organization for Standardization. n.d. **ISO 9000 – Quality management** (Online). [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/iso_9000), October 26, 2013.
- The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award. n.d. **History** (Online). <http://www.baldrigepe.org/foundation/history.aspx>, October 26, 2013.

Vinuesa, L. M. and Z. Hoque n.d. **Total quality management, non-financial performance measures and business performance: An empirical study.**  
Faculty of Law and Management, La Trobe University.

Yusof, S. M. and E. M. Aspinwall 2000. "Critical success factors in small and medium enterprises: survey results." **Total quality management** 11 (4-6): 448-462.

Zehira, C., O. G. Ertosunb, S. Zehirc and B. Müceldillid 2012. "Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance." **Procedia Social and B.**



ภาคผนวก





## แบบสอบถามในการวิจัย

## คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการวิจัย เรื่อง “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม” ซึ่งเป็นวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คำถามจากแบบสอบถามนี้เป็นการแสดงความคิดเห็น ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามด้วยตัวของท่านเองอย่างเป็นจริงที่สุด คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่ผู้ใดทั้งสิ้นและไม่มีผลกระทบใดๆต่อตัวท่าน ข้อมูลทั้งหมดจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันและนำมาใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น จึงขอให้ท่านไว้วางใจและกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถามครั้งนี้

( ชนิดคา สะกฺมา )

## นิสิตปริญญาโท

สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัย

หากท่านมีข้อสงสัย หรือต้องการสอบถาม กรุณาติดต่อดิฉัน:

นางสาวชนัดดา สะกมา โทร 089-024-3390, E-mail: noo\_fadee@hotmail.com

หรืออาจารย์ที่ปรึกษา ผศ.ดร.ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร E-mail: fbustrl@ku.ac.th

**ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

[ ] ชาย

[ ] หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[ ] ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

[ ] ปริญญาโท

[ ] ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

[ ] ผู้บริหารระดับต้น

[ ] ผู้บริหารระดับกลาง

[ ] ผู้บริหารระดับสูง

4. ระยะเวลาการทำงาน (นับตั้งแต่เริ่มทำงานในองค์กรปัจจุบัน)

[ ] ต่ำกว่า 1 ปี

[ ] 1 – 3 ปี

[ ] มากกว่า 3 ปี – 6 ปี

[ ] มากกว่า 6 ปี – 10 ปี

[ ] มากกว่า 10 ปี

**ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร**

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] ที่ตรงกับความเป็นจริงขององค์กรท่านมากที่สุด

1. ขนาดองค์กร

[ ] ขนาดย่อม

[ ] ขนาดกลาง

2. ประเภทขององค์กร

[ ] ผลิต

[ ] บริการ

[ ] ค้าปลีก

[ ] ค้าส่ง

3. จำนวนพนักงานในองค์กร

[ ] ไม่เกิน 15 คน

[ ] มากกว่า 15 คนถึง 25 คน

[ ] มากกว่า 25 คนถึง 30 คน

[ ] มากกว่า 30 คนถึง 50 คน

[ ] มากกว่า 50 คนถึง 200 คน

4. สินทรัพย์ถาวรสุทธิขององค์กร

[ ] ไม่เกิน 30 ล้านบาท

[ ] มากกว่า 30 ล้านบาทถึง 50 ล้านบาท

[ ] มากกว่า 50 ล้านบาทถึง 60 ล้านบาท [ ] มากกว่า 60 ล้านบาทถึง 100 ล้านบาท

[ ] มากกว่า 100 ล้านบาทถึง 200 ล้านบาท

5. องค์กรของท่านเคยได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ

[ ] ไม่เคย

[ ] เคย (สามารถตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ) ได้แก่

[ ] ISO 9000 โปรตระกูล

[ ] ISO 9001

[ ] ISO 9002

[ ] ISO 9003

[ ] ISO 9004

[ ] ISO 14001

[ ] GMP

[ ] TIS

[ ] HACCP

[ ] อื่นๆ.....

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

**คำชี้แจง** ให้ท่านประเมินระดับความสำคัญในข้อคำถามแต่ละข้อของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดย

1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

2 หมายถึง สำคัญน้อย

3 หมายถึง สำคัญปานกลาง

4 หมายถึง สำคัญมาก

5 หมายถึง สำคัญมากที่สุด

และให้ท่านประเมินระดับการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้ปฏิบัติที่ตรงตามความเป็นจริงในองค์กรของท่านมากที่สุด โดย

1 หมายถึง ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำมาก

2 หมายถึง ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ

3 หมายถึง ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

5 หมายถึง ระดับการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูงมาก

| ข้อคำถาม                                                                                            | ระดับความสำคัญ |   |   |   |   | ระดับการนำไปปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                     | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>บทบาทผู้นำ</b>                                                                                   |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและนโยบายด้านคุณภาพ                                                        |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 2. ผู้บริหารเป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระดับการดำเนินงานด้านคุณภาพขององค์กรสูงขึ้น                       |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 3. ผู้บริหารชี้แจงอย่างเป็นทางการกับพนักงานทุกคนให้ทราบถึงพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านคุณภาพ |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 4. ผู้บริหารรับผิดชอบการดำเนินงานด้านคุณภาพโดยตรง                                                   |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 5. ผู้บริหารมีการชื่นชมพนักงานที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการคุณภาพ                                  |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| <b>การวางแผนกลยุทธ์</b>                                                                             |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 6. องค์กรให้การสนับสนุนกระบวนการด้านคุณภาพในระยะยาว                                                 |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 7. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพเป็นที่เข้าใจของพนักงาน                                         |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 8. องค์กรมีการจัดแผนด้านคุณภาพแบบบูรณาการไว้ในแผนธุรกิจ                                             |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 9. องค์กรนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นแบบแผนในการปฏิบัติ                                    |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 10. องค์กรมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านคุณภาพให้กับพนักงาน                                     |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| <b>การมุ่งเน้นลูกค้า</b>                                                                            |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 11. องค์กรวางระบบในการผลิต/การให้บริการแก่ลูกค้า                                                    |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |

| ข้อคำถาม                                                                                                | ระดับความสำคัญ |   |   |   |   | ระดับการนำไปปฏิบัติ |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                         | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. องค์การมีการสอบถามความเห็นของลูกค้า                                                                 |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 13. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ                                                  |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 14. องค์การมีการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า                                             |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 15. องค์การนำข้อมูลที่ได้จากลูกค้ามาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ                                      |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| การจัดการกระบวนการ                                                                                      |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 16. องค์การนำระบบและขั้นตอนการควบคุมคุณภาพมาประยุกต์ใช้                                                 |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 17. พนักงานเรียนรู้กระบวนการที่แตกต่างกันระหว่างแผนก ทำให้สามารถประเมินคุณภาพและระบบงานซึ่งกันและกันได้ |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 18. องค์การมีการตรวจสอบงานอย่างละเอียด ทั้งการทบทวนซ้ำและตรวจงานขั้นสุดท้าย                             |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 19. องค์การมีการติดตามการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง                                                         |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 20. องค์การมีการติดตามการพัฒนาคุณภาพของสินค้า/บริการอย่างต่อเนื่อง                                      |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| การมุ่งเน้นพนักงาน                                                                                      |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 21. ผู้บริหารและพนักงานมีการประชุมร่วมกันภายในองค์การเป็นประจำ                                          |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 22. พนักงานในองค์การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน                                                          |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |

| ข้อคำถาม                                                                                              | ระดับความสำคัญ |   |   |   |   | ระดับการนำไปปฏิบัติ |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|
|                                                                                                       | 5              | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. พนักงานจากหลายแผนก ทำงานร่วมกันเป็นทีม                                                            |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 24. พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม การบริหารคุณภาพ                                                        |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 25. องค์กรให้การศึกษาระดับฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง                                                |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| การวิเคราะห์และจัดการองค์ความรู้                                                                      |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 26. องค์กรมีการเก็บข้อมูลความผิดพลาดด้านคุณภาพ เช่น จำนวนของมีตำหนิ กากของเสีย จำนวนของเสียเป็นต้น    |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 27. องค์กรมีการแสดงข้อมูลด้านคุณภาพ และแผนภาพควบคุมคุณภาพไว้ในพื้นที่การทำงาน                         |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 28. องค์กรมีข้อมูลด้านคุณภาพสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้                                                  |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 29. พนักงานในองค์กรนำข้อมูลด้านคุณภาพ เช่น ต้นทุนคุณภาพ ข้อผิดพลาดต่างๆเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| 30. ข้อมูลด้านคุณภาพถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง                                       |                |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกับความเป็นจริงใน  
องค์กรของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น โดยพิจารณาจากระดับการเปลี่ยนแปลงของผล  
การดำเนินงาน หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ โดยระดับการเปลี่ยนแปลง  
แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- เพิ่มขึ้นมาก หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ให้ค่าคะแนน 5  
เพิ่มขึ้น หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ให้ค่าคะแนน 4  
ไม่เปลี่ยนแปลง หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ให้ค่าคะแนน 3  
ลดลง หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ให้ค่าคะแนน 2  
ลดลงมาก หลังจากมีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ ให้ค่าคะแนน 1

| ข้อคำถาม                                  | ระดับการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|-------------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|
|                                           | 5                   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ผลการดำเนินงานด้านการเงิน</b>          |                     |   |   |   |   |
| 1.กำไรสุทธิ                               |                     |   |   |   |   |
| 2.ต้นทุน                                  |                     |   |   |   |   |
| 3.ยอดขาย                                  |                     |   |   |   |   |
| <b>ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน</b> |                     |   |   |   |   |
| 4. ระดับของเสีย                           |                     |   |   |   |   |
| 5. ระดับการแก้ไขปรับปรุงงาน               |                     |   |   |   |   |
| 6. การร้องเรียนจากลูกค้า                  |                     |   |   |   |   |



ตารางผนวกที่ 1 ค่าสถิติ Cronbach Alpha ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

| ตัวแปร                                       | ข้อคำถามที่ | ค่าสัมประสิทธิ์                           | ค่าสัมประสิทธิ์                             |
|----------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                              |             | Cronbach Alpha (ระดับ<br>ความสำคัญของTQM) | Cronbach Alpha (ระดับ<br>การนำTQMไปปฏิบัติ) |
| 1.บทบาทผู้นำ                                 | 1-5         | 0.89                                      | 0.92                                        |
| 2.การวางแผนกลยุทธ์                           | 6-10        | 0.90                                      | 0.91                                        |
| 3.การมุ่งเน้นลูกค้า                          | 11-15       | 0.84                                      | 0.88                                        |
| 4.การจัดการ<br>กระบวนการ                     | 16-20       | 0.83                                      | 0.89                                        |
| 5.การมุ่งเน้นพนักงาน                         | 21-25       | 0.87                                      | 0.87                                        |
| 6.การวิเคราะห์และการ<br>การจัดการองค์ความรู้ | 26-30       | 0.95                                      | 0.94                                        |

ตารางผนวกที่ 2 ค่าสถิติ Cronbach Alpha ของผลการดำเนินงานขององค์กร

| ตัวแปร                                 | ข้อคำถามที่   | ค่าสัมประสิทธิ์ | ค่าสัมประสิทธิ์ Cron<br>bach Alpha เมื่อตัดข้อ<br>คำถามออก |
|----------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------------------------------------------|
| ผลการดำเนินงานด้านการเงิน              | 1-3 (ตอนที่4) |                 |                                                            |
| กำไรสุทธิ                              |               | 0.69            | 0.50                                                       |
| ต้นทุน                                 |               | 0.69            | 0.77                                                       |
| ยอดขาย                                 |               | 0.69            | 0.52                                                       |
| ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่<br>การเงิน | 4-6 (ตอนที่5) |                 |                                                            |
| ระดับของเสีย                           |               | 0.74            | 0.53                                                       |
| ระดับการแก้ไขปรับปรุงงาน               |               | 0.74            | 0.83                                                       |
| การร้องเรียนจากลูกค้า                  |               | 0.74            | 0.62                                                       |

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ – นามสกุล

นางสาวชนัดดา สะกุนา

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 7 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2532

ประวัติการศึกษา

ปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาเขตบางเขน

