

กรอบแนวคิดแมคคินซี 7s และการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ

A Conceptual Framework of McKinsey's 7s and Total Quality Management to Business Result

กฤษติญา มุลศรี / Kristiya Moonsri

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ / Phetchabun Rajabhat University, Thailand

E-mail: kristiya_ripb@hotmail.com

ประวัติบทความ

ได้รับบทความ 1 กุมภาพันธ์ 2562 แก้ไข 27 กุมภาพันธ์ 2562 ตอรับ 27 กุมภาพันธ์ 2562

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิด โครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลองกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น มีตัวแปรแฝงภายนอกคือ โครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี มีตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) กลยุทธ์ 3) ระบบ 4) รูปแบบ 5) พนักงาน 6) ทักษะฝีมือ 7) ค่านิยมร่วม และตัวแปรแฝงภายในคือ การจัดการคุณภาพโดยรวม มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านผู้นำ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน 5) ด้านการจัดการกระบวนการ และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ด้านการเงิน และด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งแบบจำลองกรอบแนวคิดนี้อาศัยความรู้ในเชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงควรนำแบบจำลองนี้ไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: โครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี, การจัดการคุณภาพโดยรวม, ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ

Abstract

The purpose of this article is to develop a conceptual framework the McKinsey's 7s framework and Total Quality Management to Business Result. Based on literature review and documentary analysis. The results that developed conceptual framework has the exogenous latent variables composed of McKinsey's 7s framework with 7 observed variables are structure, strategy, system, style, staff, skill, shared value, and the endogenous latent variable composed of total quality management with 5 observed variables are leadership, customer focus, continuous improvement, employees involvement, process management, and business result with 2 observed variables are financial performance, non-financial performance. This conceptual framework relies on theoretical knowledge and related literature review, then it should be tested to be consistent with empirical data, to apply the results in operations the business to succeed.

Keywords: McKinsey's 7s Framework, Total Quality Management, Business Result

บทนำ

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ มิติเศรษฐกิจใหม่ ภัยคุกคาม โอกาส และข้อจำกัดชุดใหม่ ที่มีความแตกต่างไปจากอดีตโดยสิ้นเชิง เพื่อความอยู่รอดและสามารถสู้กับคู่แข่งขั้นได้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร และเป็นหลักการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้ (สวัสดี วรณรัตน์, 2561: 108) และ Parul & Rubal, 2016: 88); Akhtar, Zameer & Saeed (2014: 109) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความจำเป็นมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tari, Molina and Castejon (2007); Akhtar, Zameer & Saeed (2014); Al-Damen (2017); Kwamega, Li & Ntiamoah (2015); Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Benavides-Velasco, Quintana-Garcia & Marchante-Lara (2014); Sila and Ebrahimpur (2005); Kaynak (2003); Nguyen, Pham & Pham (2016) ที่พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ

รวมทั้งมีนักวิชาการหลายท่านชี้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7s Framework ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ (Njeru, Awino & Adwet, 2017; Gokdeniz, Kartal & Komurcu, 2017; Koyalkar & Gankar, 2018; เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์, 2560) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจหรือผลสัมฤทธิ์ธุรกิจประกอบด้วย กรอบแนวคิด McKinsey's 7s และ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งบทความนี้ต้องการนำเสนอแบบจำลองเชิงแนวคิดองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ โดยจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยและองค์กรธุรกิจที่จะสามารถนำแบบจำลองดังกล่าวไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ

ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อมูลทางการเงินสะท้อนภาพการดำเนินงานได้ Pokorna & Castek (2013: 452) กล่าวว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินเป็นการวัดแบบดั้งเดิม ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลบนพื้นฐานที่มีอยู่และแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย โดยจะใช้การตรวจสอบจากงบการเงินและการวิเคราะห์ทางการเงิน ตัวอย่างผู้ที่ใช้ข้อมูลทางการเงินวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ได้แก่ Milovanovic (2014) ซึ่งวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยการวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) จากผลตอบแทนการลงทุน (return on investment: ROI) และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on assets: ROA) เป็นต้น Pokorna & Castek (2013: 452) ให้ทัศนะว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินมีข้อจำกัดคือเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ในอนาคตได้

ปัจจุบันการวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจนิยมวัดผลโดยใช้ข้อมูลทางการเงินสะท้อนภาพการดำเนินงานและใช้ข้อมูลอื่นที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินเข้ามาเป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจควบคู่ด้วย เช่น Nguyen, Pham & Pham (2016) ที่วัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employees satisfaction) การตลาดและความสามารถในการทำกำไร (Market and Profitability) ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process efficiency) ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process effectiveness) และเวลาในการสั่งซื้อ (Order time) และ Neyestani & Juanzon (2016) ที่วัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Learning & Growth) พิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและการเติบโตของยอดขาย และวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากลูกค้า (Customer) โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และส่วนแบ่งการตลาด (Market share) รวมถึงวัดจากตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial) โดยพิจารณาจากต้นทุนและความสามารถในการทำกำไร

(Quality cost, Profitability) และวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business processes) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรการวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ (Business Result) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวแปรการวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัยและปี)	ตัวแปรการวัด
Nekoueizadeh & Esmaeili (2013)	- Human Resources Results - Non-Financial performance - Financial performance
Zakuan, Yosof, Shamsudin & Laosirihongthong (2008)	- Satisfaction level - Business results
Sila (2007)	- Organizational effectiveness - Financial results - Market results
Neyestani & Juanzon (2016)	- Learning & Growth (Employee satisfaction, Sales growth) - Customer (Customer satisfaction, Market share) - Financial (Quality cost, Profitability) - Internal Business processes (Time, Productivity, Conformance to specifications, Cost of processes)
Lakhal, Pasin & Limam (2006)	- Financial performance - Operational performance - Product quality
Al-Damen (2017)	- Operation efficiency - Employees satisfaction
Milovanovic (2014)	- Profitability (return on investment, return on assets)
Sit, Ooi, Lin & Chong (2009)	- Customer satisfaction
Sudikoglu (2008)	- Employees satisfaction - Operation performance - Financial performance - Customer satisfaction - Innovation performance - Quality performance
Nguyen, Pham & Pham (2016)	- Customer satisfaction - Employees satisfaction - Market and Profitability - Process efficiency - Process effectiveness - Order time
Patiar, Davidson & Ying (2012)	- Financial performance - Non-Financial performance

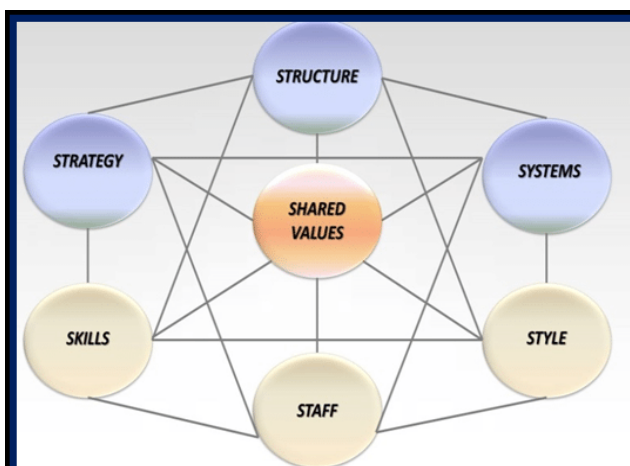
ตารางที่ 1 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัยและปี)	ตัวแปรการวัด
Akhtar, Zameer & Saeed (2014)	- Satisfied Customers - Increase in Income - Increase Market Share - Increase in Output
Khurshid, Amin, Al-Aall & Al-Aall (2018)	- Financial performance - Non-Financial performance
Zakuan, Yosof, Laosirihongthong, & Shaharoun (2010)	- Employees satisfaction - Customer satisfaction - Business results

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ (Business Result) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งใช้ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้ด้านการเงินสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้านการเงิน (Financial) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดยวัดจากความสามารถทางด้านการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และจำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ การมีส่วนร่วมการตลาดเพิ่มขึ้น เวลาการสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี

บริษัท แมคคินซี เป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ในประเทศอเมริกา และมีชื่อเสียงมาก ได้ตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมา กลุ่มหนึ่งเพื่อทำการศึกษาวิจัยว่า บริษัทจะบริหารงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ปัจจัยประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) พนักงาน (Staff) 6) ทักษะฝีมือ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Shared value) โดยปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี

ที่มา: Perters & Waterman (1982: 10)

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดของแมคคินซี เป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาถึงศักยภาพการจัดการธุรกิจ กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ Njeru, Awino & Adwet (2017); Gokdeniz, Kartal & Komurcu (2017); Yeandle, Fawkes, Carter, Gordon & Challis (2015); Koyalkar & Gankar (2018); Jayakrishnan, Mohamad & Yusof (2018); Ravanfar (2015); Pothiyadath & Wesley (2014); Hanafizadeh & Ravasan (2011); Kaplan (2005); เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560); ปัทมาธิรี พงษ์แพรว, (2559); เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของ แนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กร ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร สายงาน ต่างๆ มีการแบ่งและรวมกันอย่างไร สายการบังคับบัญชาแคบหรือกว้าง โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับการดำเนิน ธุรกิจเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่ หากโครงการสร้างองค์กรมีความเหมาะสม จะเป็นจุดแข็งของกิจการที่ จะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปได้ Pothiyadath & Wesley (2014: 14) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) คือ การกำหนด การมอบหมาย อำนาจและความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการขององค์กร Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า โครงสร้าง (Structure) คือ การจัดโครงสร้างองค์กรว่าใครรายงานต่อใคร กล่าวโดยสรุป โครงสร้าง (Structure) หมายถึง แผนภูมิขององค์กร ที่มีการแบ่งงานและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ ความ รับผิดชอบ และการประสานงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของกิจกรรม หรือการปฏิบัติการภายในองค์กรที่ถูกวางแผนไว้ ว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้าง ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน Pothiyadath & Wesley (2014: 14) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ ชุดของการดำเนินการที่ สอดคล้องกันซึ่งบริษัทวางแผนที่จะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2556: 1) ให้ ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ ญัฐยา สันตระการผล (2556: 34) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การสร้างและกำหนด ตำแหน่งที่ชัดเจน เจาะจง และมีคุณค่าซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มของกิจการหลายๆ กลุ่มที่แตกต่างกันไป Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือการวางแผนเพื่อรักษาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือการแข่งขัน กล่าวโดย สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ชุดของกิจกรรมหรือการปฏิบัติการองค์กรธุรกิจที่ถูกวางแผนไว้ สอดคล้องกับความ ต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ระบบ (System) คือ ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรและทิศทางการไหลของงาน ที่แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างไร เช่น ระบบการผลิตและการบริการ ระบบการจัดสรรงบประมาณ ระบบการ ควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการวัดการดำเนินงาน เป็นต้น ระบบเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่าง ยิ่งในการสนับสนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณา อย่างรอบคอบว่าระบบของกิจการมีปัญหาซึ่งเป็นจุดอ่อนหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป Pothiyadath & Wesley (2014: 14) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการขั้นตอนตามปกติและการไหลของการดำเนินงานปกติ เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560: 28-29) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจาก การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชีและการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตาม/ประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการ ควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่าย ผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบ การปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กิจกรรมประจำวันและขั้นตอนที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้เสร็จ กล่าวโดย

สรุป ระบบ (System) หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรดำเนินเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. รูปแบบ (Style) คือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และนโยบายเหล่านี้จะถูกส่งต่อมายังพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม ดังนั้นรูปแบบการบริหารจึงมีอิทธิพลต่อความล้มเหลว หรือความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเป็นเช่นไร สนับสนุนและก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งหรือไม่ หากรูปแบบการบริหารของผู้บริหารไปในทิศทางส่งเสริมให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ย่อมเป็นจุดแข็งขององค์กร ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560: 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลต่อความรู้ สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีสไตล์ เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า รูปแบบ คือ สไตล์ของความเป็นผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน กล่าวโดยสรุป รูปแบบ (Style) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

5. พนักงาน (Staff) คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร อันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับ และเป็นที่ทราบดีแล้วว่า พนักงานคือ เครื่องจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงศักยภาพ ทักษะ พฤติกรรม และความรู้สึกของพนักงานทั้งหมดว่าเป็นไปในทิศทางเชิงบวก อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และจะนำไปสู่การเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งต่อไป เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560: 34) กล่าวว่า บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า พนักงาน (Staff) คือ ความสามารถทั่วไปของพนักงาน ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจาก การมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงาน และชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้คำตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550: 7-8) กล่าวโดยสรุป พนักงาน (Staff) หมายถึง สมาชิกทั้งหมดในองค์กร ซึ่งมีศักยภาพ ทักษะ พฤติกรรม ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

6. ทักษะฝีมือ (Skill) คือ ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ที่เป็นจุดเด่น ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีจุดเด่นด้านใดที่เหนือกว่าคู่แข่ง จุดเด่นนั้นสามารถลอกเลียน แบบได้โดยง่ายหรือไม่ หากองค์กรมีจุดเด่นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เช่นนี้ถือเป็นจุดแข็งขององค์กร อันเป็นการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ Kaplan (2005: 41) ทักษะฝีมือ (Skill) คือ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่สามารถทำได้ดีที่สุด เช่น กระบวนการจัดการที่ดี ระบบ เทคโนโลยี และความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น กล่าวโดยสรุป ทักษะฝีมือ (Skill) หมายถึง ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญของพนักงาน ที่สะท้อนถึงรวมถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม และความสามารถขององค์กรในการพัฒนาทักษะพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) คือ ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ อาจเขียนเป็นข้อความสั้นๆ ชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุม และแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นหลักยึดถือให้กับทุกคนในองค์กร Kaplan (2005: 41) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมหลักหรือพื้นฐานในองค์กรและทำหน้าที่เป็นแนวทางในการชี้แนะที่สำคัญ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์สำหรับพนักงานทุกคน Koyalkar & Gankar (2018: 314) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม (Shared value) คือ ค่านิยมหลักของบริษัทเป็นวัฒนธรรมองค์กรและจรรยาบรรณในการทำงานทั่วไป กล่าวโดยสรุป ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกัน และใช้เป็นหลักยึดถือให้กับทุกคนในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ระหว่างกรอบแนวคิด Mckinsey's 7s Framework กับผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ดังนันทน์วิจัยของ Njeru, Awino & Adwet (2017) ศึกษาการดำเนินกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี และผลการดำเนินงานของธุรกิจซูเปอร์มาเก็ตขนาดใหญ่ในไนโรบีประเทศเคนยา พบว่า การดำเนินงานกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gokdeniz, Kartal & Komurcu (2017) ที่พบว่าการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี ส่งผลให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย เสวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560) พบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทำให้ทราบว่าการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลในจังหวัดภาคกลางด้วยเทคนิค 7S แปรทั้ง 7 ตัว ของ McKinsey มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างกันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งหมด ประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะฝีมือ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) ส่วนงานวิจัยของ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2554) ได้ศึกษาแบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่ามีบางปัจจัยคือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Path Coefficient = 0.39) ปัจจัยด้านระบบบริหารจัดการ (Path Coefficient = 0.58) และปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Path Coefficient = 0.63) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านทักษะผู้บริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมไม่ส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน และ Koyalkar & Gankar (2018) ศึกษากรณีศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบ Mckinsey 7-S ตรวจสอบประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การเปิดตัว พบว่า ระบบ (System) รูปแบบ (Style) พนักงาน (Staff) ทักษะฝีมือ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared value) ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การเปิดตัว อย่างมีนัยสำคัญ แต่โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์การเปิดตัว ปันธารีย์ ฟองแพร (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหาร ในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามี ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเสนอว่าผู้บริหารไม่ควรละเลยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้และควรพัฒนาควบคู่ไปกับปัจจัยเบื้องต้นทั้ง 5 ปัจจัย

จะเห็นได้ว่าความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับส่วนใหญ่ของตัวแปร 7 ปัจจัย ตามกรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำกรอบแนวคิดมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการธุรกิจ และสร้างการเจริญเติบโตในอนาคตต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความจำเป็นมากต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Parul & Rubal, 2016: 88) และ Akhtar, Zameer & Saeed (2014: 109) กล่าวว่า TQM เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพราะว่า TQM เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลจากลูกค้าใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิรัช สงวนวงศ์วาน (2560: 235-236) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง TQM จึงมุ่งความเป็นเลิศในคุณภาพที่ดีที่สุดในทุกกิจกรรมขององค์กร และการที่ TQM มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพด้วย องค์กรที่ใช้ TQM จึงสามารถใช้แผนงานในการปฏิบัติทั้งจากกลยุทธ์ลดต้นทุน (Lower cost) และกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร การใช้ TQM เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และได้กล่าวว่ามีนักวิชาการจำนวนมาก ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น ด้านการเงิน นวัตกรรม ประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพ ทั้งนี้ TQM มุ่งเน้นกระบวนการปรับปรุงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มูลค่าที่เหนือกว่าของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และกล่าวสรุปว่าจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้รับความนิยมมากในการกำหนดเป็นแนวทางในการจัดการองค์กร (Gharakhani, Rahmati, Farrokhi & Farahmandian, 2013) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถแสดงตัวแปรการจัดการคุณภาพโดยรวม และแหล่งอ้างอิง ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวแปรการวิจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม

ตัวแปร	อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัยและปี)
ผู้นำ	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000); Zakuan, Yosof, Shamsudin & Laosirihongthong (2008); Al-Damen (2017); Nguyen, Pham & Pham (2016); Talib & Rahman (2010); Lakhal, Pasin & Limam (2006); Lenka & Suar (2008); Zhang, Waszink & Wijngaard (2000); Yusuf, Gunasekaran & Dan (2007); Patiar, Davidson & Ying (2012); Khurshid, Amin, AL-AALI & AL-AALI (2018); Akhtar, Zameer & Saeed (2014)
การมุ่งเน้นลูกค้า	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000); Zakuan, Yosof, Shamsudin & Laosirihongthong (2008); Saeed and Hasan (2012); Kaur and Sharma (2014); Alamri, Alharthi, Alharthi, Alhabashi & Hasan (2014); Irfan and Kee (2013); Al-Damen (2017); Milovanovic (2014); Talib, Rahman & Qureshi (2010); Nguyen, Pham & Pham (2016); Talib & Rahman (2010); Lakhal, Pasin & Limam (2006); Lenka & Suar (2008); Zhang, Waszink & Wijngaard (2000); Yusuf, Gunasekaran & Dan (2007); Patiar, Davidson & Ying (2012)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Al-Damen (2017); Talib, Rahman & Qureshi (2010); Nguyen, Pham & Pham (2016); Talib & Rahman (2010); Lakhal, Pasin & Limam (2006); Lenka & Suar (2008); Zhang, Waszink & Wijngaard (2000); Yusuf, Gunasekaran & Dan (2007); Akhtar, Zameer & Saeed (2014)
การมีส่วนร่วมของพนักงาน	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000); Al-Damen (2017); Milovanovic (2014); Talib, Rahman & Qureshi (2010); Nguyen, Pham & Pham (2016); Talib & Rahman (2010); Lakhal, Pasin & Limam (2006); Zhang, Waszink & Wijngaard (2000); Yusuf, Gunasekaran & Dan (2007); Patiar, Davidson & Ying (2012); Akhtar, Zameer & Saeed (2014)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัยและปี)
การจัดการ	Nekoueizadeh & Esmaeili (2013); Kunst & Lemmink (2000); Al-Damen (2017); Talib, Rahman &
กระบวนการ	Qureshi (2010); Nguyen, Pham & Pham (2016); Patiar, Davidson & Ying (2012); Khurshid, Amin, AL-AALI & AL-AALI (2018)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หมายถึง ความพยายามร่วมกันของทุกคนทั้งองค์กรที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้านคือ 1) ด้านผู้นำ (Leadership) 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) 3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement) 5) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) มีรายละเอียดดังนี้

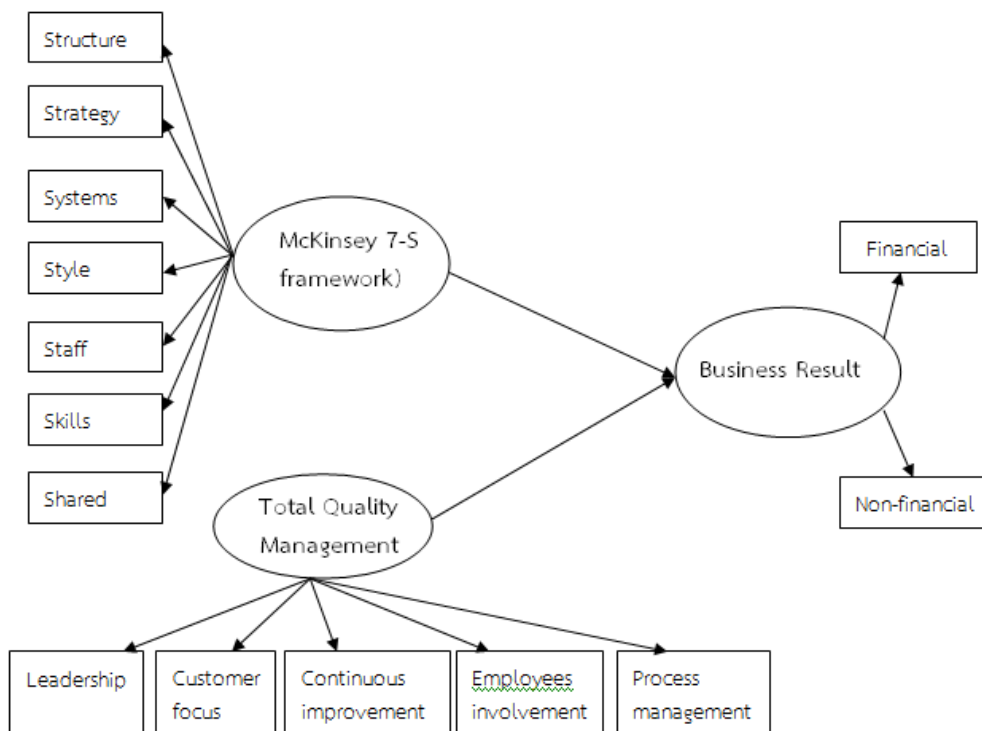
- 1) ด้านผู้นำ (Leadership) หมายถึง เป้าหมายและความมุ่งมั่นของผู้นำซึ่งยึดหลักคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ
- 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หมายถึง ทุกคนทั้งองค์กรจะต้องยึดคุณภาพของ สินค้าหรือบริการเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความพอใจให้ แก่ลูกค้า หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- 3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) หมายถึง องค์กรมีการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ร่วมปรับปรุงแก้ปัญหการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ
- 5) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) หมายถึง องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน มีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการ และมีระบบป้องกันความสูญเสียในกระบวนการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) กับผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ดังนี้ งานวิจัยของ Jabeen, Shehu, Mahmood & Mata (2014) ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และการจัดการความรู้ มีผลกระทบต่อการผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม มีผลกระทบต่อการผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Abubakar & Mahmood (2016) ที่ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: หลักฐานเชิงประจักษ์จากธุรกิจภาคการผลิตในประเทศไนจีเรีย (Nigeria) โดยศึกษาจากพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 212 ราย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียว กับการศึกษาของ Nguyen, Pham & Pham (2016) ที่พบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทก่อสร้างในฮานอย และการศึกษาของ Kaynak (2003) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ สอดคล้องกับ Tari, Molina and Castejon (2007) ที่พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการเช่นกัน และมีผลการวิจัยชี้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ (Akhtar,

Zameer & Saeed, 2014; Al-Damen, 2017; Kwamega, Li & Ntiemoah, 2015; Nekoueizadeh & Esmaeili, 2013; Benavides-Velasco, Quintana-Garcia & Marchante-Lara, 2014)

จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับการเพิ่มศักยภาพการจัดการธุรกิจเพื่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยจะมุ่งเน้นลูกค้าความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงทั้งนี้เพื่อความสำเร็จและอยู่รอดเติบโตต่อไปในอนาคต

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิด องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกคือ โครงร่าง 7-s ของแมคคินซี มีตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในคือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ดังภาพที่ 2 และมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ สมมติฐานการวิจัยที่ 1 โครงร่าง 7-s ของแมคคินซี ส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ สมมติฐานการวิจัยที่ 2 การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ส่งผลทางตรงต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า โครงร่าง 7-s ของแมคคินซี และการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาธุรกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิด ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกคือ โครงร่าง 7-s ของแมคคินซี มีตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) พนักงาน (Staff) 6) ทักษะฝีมือ (Skill) 7) ค่านิยมร่วม (Shared value) และตัวแปรแฝงภายในคือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ด้านผู้นำ (Leadership) 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) 3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) 4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement) 5)

ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ด้านการเงิน (Financial) และด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial) ซึ่งแบบจำลองเชิงแนวคิดนี้อาศัยความรู้ในเชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงควรนำแบบจำลองนี้ไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อันเป็นการสร้างความชัดเจนในสถานการณ์จริงและนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐยา สันตะการผล. 2556. กลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บุญยเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2556. การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO. กรุงเทพฯ: พี.เพรส.
- ปัทมหารีย์ ฟองแพร. 2559. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษานาคาญโอบี. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เยาวภา ปฐมศิริกุล. 2554. “แบบจำลองปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.” วารสารบริหารธุรกิจ 34 (130): 14-35.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2560. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ปี 2550. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- สวัสดิ์ วรรณรัตน์. 2561. “โมเดลสมการโครงสร้างของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร นวัตกรรมและผลการดำเนินการโซ่อุปทาน.” เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์ 14 (1): 105-127.
- เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์. 2560. การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- Abubakar, R. & Mahmood, R. 2016. “Firm resource advantage, total quality management, SME performance: Empirical evidence from Nigerian manufacturing firms.” **MAYFEB Journal of business and management** 1: 1-9.
- Akhtat, S., Zameer, H. & Saeed, R. 2014. “Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan.” **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences** 3 (6): 109-117.
- Al-Damen, R. 2017. “The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company.” **International Journal of Business and Social Science** 8 (1): 192-202.
- Alamri, A., Alharthi, A., Alharthi, D., Alhabashi, W., & Hasan, S. 2014. “Organization, Performance Improvement using TQM.” **International Journal of Computer Applications** 108 (9): 29-33.
- Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia, C., & Marchante-Lara, M. 2014. “Total Quality Management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry.” **International Journal of Hospitality Management** 41: 77-87.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M., & Farahmandian, A. 2013. “Total Quality Management and Organizational Performance.” **American Journal of Industrial Engineering** 1 (3): 46-50.
- Gokdeniz, I., Kartal, C., & Komurcu, K. 2017. “Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP).” **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 7 (6): 342-353.

- Hanafizadeh, P. , & Ravasan, A. 2011. "A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment." **International Journal of Enterprise Information Systems** 7 (4): 23-63.
- Irfan, S. & Kee, D. 2013. "Critical Success Factors of TQM and its Impact on Increased Service Quality: A Case from Service Sector of Pakistan." **Middle-East Journal of Scientific Research** 15 (1): 61-74.
- Jabeen, R., Shehu, A., Mahmood, R., & Mata, B. 2014. "TQM and Knowledge Management Impacts on SME Performance." **International Postgraduate Business Journal** 6 (2): 23-43.
- Janet, M. & Ngugi, K. 2014. "Influence of Entrepreneurial Marketing on the Growth of SMEs in Kiambu Town-Cbd, Kenya." **European Journal of Business Management** 1 (11): 1-17.
- Jayakrishnan, M., Mohamad, A., & Yusof, M. 2018. "The Holistic View Of Business Intelligence (BI) And Big Data Analytics (BDA) Towards Designing Strategic Performance Management Framework: A Case Study." **Journal of Theoretical and Applied Information Technology** 96 (7): 2025-2040.
- Kaplan, R. 2005. "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model." **Strategy & Leadership** 33 (3): 41-46.
- Kaur, P. & Sharma, S. 2014. "Evaluating the Relationship and Influence of Critical Success Factors of TQM on Business Performance: Evidence from SMEs of Manufacturing Sector." **IUP Journal of Operations Management** 13 (4): 17-30.
- Kaynak, H. 2003. "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance." **Journal of Operations Management** 21 (4): 405-435.
- Khurshid, M., Amin, M., AL-AALI, L. & AL-AALI, G. 2018. **A Conceptual Framework of the Impact of Total Quality Management and Corporate Social Responsibility on Business Performance in the Context of developing Economy.** (A paper presented in the ISER 99th International Conference, New York, USA.).
- Kunst, P. & Lemmink, J. 2000. "Quality management and business performance in hospitals: A search for success parameters." **Total Quality Management** 11 (8): 1123-1133.
- Koyalkar, K. & Gankar, S. 2018. "A case study of application of Mc-Kinsey 7-S framework to investigate the effectiveness of new product development and launch strategies." **IJARIE** 4(3): 313-317.
- Kwamega, M., Li, D., & Ntiamoah, E. 2015. "Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Medium Sized Enterprise (SME'S) in Ghana." **British Journal of Economics, Management & Trade** 10 (3): 1-10.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. 2006. "Quality management practice and their impact on performance." **Internaitonal Journal of Quality & Reliability Management** 23 (6): 625-646.
- Lenka, U. & Suar, D. 2008. "A holistic model of total quality management in services." **The Icfaian Journal of Management Research** 7 (3): 56-72.
- Milovanovic, V. 2014. "Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry." **Industrija** 42 (3): 115-127.
- Nekoueizadh, S. & Esmaeili, S. 2013. "A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran." **European Online Journal of Natural and Social Sciences** 2 (3): 968-978.

- Neyestani, B. & Juanzon, J. 2016. "Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management in Construction, and other Industries." **IRA-International Journal of Technology & Engineering** 5 (2): 32-44.
- Nguyen, A., Pham, C., & Pham, L. 2016. "Total Quality Management and Financial Performance of Construction Companies in Ha Noi." **International Journal of Financial Research** 7 (3): 41-53.
- Njeru, W., Awino, Z., & Adwet, K. 2017. "Strategy Implementation: Mckinsey's 7s Framework Configuration and Performance of Large Supermarkets In Nairobi, Kenya." **Archives of Business Research** 5 (6): 1-17.
- Parul, K. & Rubal, K. 2016. "Total Quality Management is an Important Factor in Today's Business World." **IOSR Journal of Business and Management** 18 (6): 84-88.
- Patiar, A., Davidson, M., & Ying, W. 2012. "Competition, total quality management practices, and performance: Evidence from upscale hotels." **Tourism Analysis** 17: 195-211.
- Peters, T. & Waterman, R. 198). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.** New York: Harper & Row Publishers.
- Pokorna, J. & Castek, O. 2013. "How to measure organizational performance in search for factors of competitiveness." **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis** (2): 451-461.
- Pothiyadath, R. & Wesley, J. 2014. "Developing a Measurement Scale for 7-S Framework." **IOSR Journal of Business and Management** 16 (1): 14-16
- Ravanfar, M. 2015. "Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey." **Global Journal of Management and Research: A Administration and Management** 15 (10): 6-12.
- Saeed, N. & Hasan, A. 2012. "The Effects of Total Quality Management on Construction Project Performance: Case Study: Construction Firms in Yemen." **Journal of Science & Technology** 17 (2): 11-30.
- Sila, I. 2007. "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study." **Journal of Operations Management** 25: 83-109.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. 2005. "Critical linkages among TQM factors and business results." **International Journal of Operations & Production Management** 25 (11): 1123-1155.
- Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B. & Chong, A.Y.-L. 2009. "TQM and Customer satisfaction in Malaysia's service sector." **Industrial Management and Data Systems** 109 (7): 957-975.
- Sudikoglu, E. 2008. "Total quality management practices and performance." **The Business Review, Cambridge** 10 (2): 60-68.
- Talib, F. & Rahman, Z. 2010. "Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model." **Services Marketing Quarterly** 31 (3): 363-380.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. 2010. "The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model." **International Journal of Business, Management and Social Sciences** 1 (1): 113-128.
- Tari, J., Molina, J., & Castejon, J. 2007. "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes." **European Journal of Operations Research** 183: 483-501.

- Yeandle, J., Fawkes, L., Carter, C., Gordon, C., & Challis, E. (2015). Organisational effectiveness and personality disorder. **Mental Health Review Journal**. 20(2): 84-91.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. 2007. "Implementation of TQM in China and organizational performance: An empirical investigation." **Total Quality Management** 18: 509-530.
- Zakuan, N., Yosof, S., Laosirihongthong, T., & Shaharoun, A. 2010. Proposed relationship of TQM and Organizational Performance using structured equation modeling." **Total Quality Management** 21 (2). 185-203.
- Zakuan, N., Yosof, S., Shamsudin, S., & Laosirihongthong, T. 2008. **Reflective Review of Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance**. (A paper presented in the International Conference on Mechanical & Manufacturing Engineering, Johor Bahru, Malaysia).
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. 2000. "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies." **International Journal of Quality and Reliability Management** 17: 730-755.