



การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และผลการดำเนินงานของ
องค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย*

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE OF
THAI FIRMS AND JAPANESE FIRMS IN THE EASTERN PART OF THAILAND



นพวรรณธรณ์ วัลลภา, ทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร

Napanporn Vallapa, Tipparat Laohavichien

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: fbustrl@ku.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ศึกษาอิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสัญชาติไทยและองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ตั้งในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 301 องค์กร และใช้เทคนิคโมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ค่าอิทธิพลเป็น 0.73) มากกว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน (ค่าอิทธิพลเป็น 0.34) และเมื่อเปรียบเทียบองค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น พบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์กร 2 สัญชาตินี้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นแสดงค่าอิทธิพลมากกว่าองค์กรสัญชาติไทยทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ค่าอิทธิพลของญี่ปุ่นและไทยเป็น 0.79 และ 0.58 ตามลำดับ) และด้านการเงิน (ค่าอิทธิพลของญี่ปุ่นและไทยเป็น 0.38 และ 0.10 ตามลำดับ) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย เพื่อที่จะได้เกิดความเข้าใจในการจัดการกับปัจจัยหลักซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

คำสำคัญ: การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร; ผลการดำเนินงานขององค์กร; เขตภาคตะวันออกของประเทศไทย



Abstract

Objectives of this research article were to study the influence of organization-wide quality management on organizational performance by comparing Thai organizations and Japanese organizations located in the eastern region of Thailand. This was the quantitative research using questionnaires as a tool to collect data from 301 companies in the manufacturing industry and using structural equation modeling techniques to analyze the data.

The research results were found that Organization-wide quality management had a positive influence on non-financial organizational performance. (Influence value was 0.73) than the performance of the financial organization. (Influence value was 0.34) And when comparing Thai and Japanese organizations, it was found that quality management throughout the organization has different influences on the performance of organizations from these 2 nationalities. Significantly at the 0.05 level, Japanese organizations showed more influence than Thai organizations in both non-financial aspects. (Japanese and Thai influence values were 0.79 and 0.58 respectively) and financial (The influence values of Japan and Thailand were 0.38 and 0.10, respectively.) The results of this research could be used to benefit organizations in the manufacturing industry in Thailand. In order to gain an understanding of managing the main factors that contributed to success in quality management throughout the organization.

Keywords: Total Quality Management; Firm Performance; The Eastern Part of Thailand

บทนำ

การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ควบคู่กับการพัฒนาเทคโนโลยีโทรคมนาคมและการสื่อสารในยุคไร้พรมแดน ส่งผลให้การขยายตัวทางธุรกิจทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้นเมื่อเทียบกับอดีต เนื่องจากอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศเริ่มหมดไป ขณะเดียวกันการแข่งขันทางธุรกิจก็มีแนวโน้มที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตที่ก้าวกระโดดเช่นนี้ องค์กรทั้งหลายจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับการทำธุรกิจแบบเดิมได้ อีกทั้งการเกิดขึ้นของกลุ่มแข่งรายใหม่ ๆ และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าโดยไม่เกี่ยงเรื่องราคา ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหาทางพัฒนาทั้งด้านสินค้าและบริการให้ยังคงแข่งขันได้ในตลาด และอาจจะขยับก้าวไปสู่ตลาดที่สูงขึ้นต่อไป ด้วยเหตุนี้แต่ละองค์กรจึงต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับตัว รวมถึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน องค์กร

จึงจำเป็นต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตต่อไปภายใต้ภาวะการแข่งขันที่สูงนี้

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันและมีความได้เปรียบทางธุรกิจ เป็นเหมือนกลยุทธ์และเทคนิคการจัดการที่มีผลในทางปฏิบัติและได้รับความนิยมมาก เพราะคนมีความคิดทางการบริหารที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่เชื่อว่าการปรับปรุงคุณภาพจะทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นมาเป็นคนทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรต้องเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพเป็นงานของทุกคน รวมถึงงานสามารถทำให้เร็วขึ้นได้ โดยไม่จำเป็นต้องลดคุณภาพลง (Hodgetts, 1999) อย่างไรก็ตาม การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรให้ได้ประสิทธิผลนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายและให้ความสนใจกับการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร และทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ นอกจากจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแล้ว การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในภาพรวมด้วย (Kotze, 2006) ซึ่งสามารถประเมินได้จากการชี้วัดด้วยมิติต่าง ๆ ทั้งองค์ประกอบด้านประสิทธิภาพทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งนี้ การวัดประสิทธิภาพทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเป็นตัวแปรในการบ่งชี้ได้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดของความล่าช้าในการประเมินผล ประกอบกับไม่อาจยืนยันได้อย่างชัดเจนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง อันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกที่อาจนำมาซึ่งการบิดเบือนความจริง จึงต้องอาศัยตัวชี้วัดในหลาย ๆ มิติผสมกันทั้งผลิตภาพ (Productivity) คุณภาพ (Quality) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นทั้งตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Cetindere et al., 2015) ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสัมพันธ์กับพนักงาน และผลลัพธ์ทางการเงิน (Juran, 1989) อีกด้วย อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรที่นำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ก็ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการให้เป็น ด้วยผู้บริหารองค์กรขาดความตั้งใจจริงในการดำเนินกิจกรรม (Sila & Ebrahimpour, 2002)

ปัญหาสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้คือ มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำเร็จ และปัจจัยใดที่ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ เนื่องจากมีบริษัทยุโรปเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย



เป็นจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนจากประเทศอื่น ซึ่งข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าพบว่า ปี พ.ศ. 2565 ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนมากที่สุด ได้แก่ ญี่ปุ่น คิดเป็นร้อยละ 26 เงินลงทุน 39,515 ล้านบาท รวมถึงปัจจุบันภาคตะวันออกของประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างมาก จากนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor หรือ EEC) เพื่อเชื่อมประเทศไทยสู่โลก โดยการดึงดูดนักลงทุนต่างชาติเข้ามาลงทุนในพื้นที่ดังกล่าวนี้ งานวิจัยนี้จึงเลือกเปรียบเทียบองค์การสัญชาติไทยและญี่ปุ่นในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังต้องการเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงินระหว่างองค์กรภาคการผลิตของไทยและญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยด้วย โดยคาดว่าผลการวิจัยจะนำมาซึ่งแนวทางอันเป็นประโยชน์กับองค์การธุรกิจให้ใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การสัญชาติไทยและองค์การสัญชาติญี่ปุ่น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์การสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ในอุตสาหกรรมการผลิต ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย โดยตัวแทนผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือพนักงาน ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างตาม Hair et al. (2010) ที่แนะนำว่าขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ควรเป็น 300 ตัวอย่าง ซึ่งขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ เท่ากับ 301 ตัวอย่าง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะองค์กรที่มี ISO เพื่อเป็นตัวแทนการประยุกต์ใช้ TQM (Baird et al., 2011) แล้วจึงเลือกสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (Convenience Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทางด้านประชากรของผู้เข้าร่วมจะถามถึงข้อมูลทางด้านประสบการณ์ในการทำงานลักษณะงานที่ทำจำนวนบุคลากรในองค์กร ระยะเวลาการดำเนินงาน ระยะเวลาการทำคุณภาพขององค์กร ประเภทอุตสาหกรรม และสัญชาติขององค์กรโดยให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้บริหารระดับสูงและความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากรการบริหารเชิงกระบวนการ การฝึกอบรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ลักษณะเป็นแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating Scale) โดยในการประเมินค่า มีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 7 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ ผลลัพธ์ด้านที่ไม่ใช้การเงิน (คุณภาพสินค้าของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต ส่วนแบ่งการตลาด และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน) และผลลัพธ์ด้านการเงิน (ผลกำไร ยอดขาย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม และ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน) ลักษณะเป็นแบบสอบถามใช้มาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating Scale) โดยในการประเมินค่ามีเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 7 ระดับ โดยที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางสร้างแบบสอบถาม

4.2 นำแบบสอบถามไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และนำมาแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์

4.3 ทดสอบเครื่องมือก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

4.4 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อคำถามและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ ซึ่งพบว่าข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC มากกว่า 0.5

4.5 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้ (Try Out) กับองค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ในอุตสาหกรรมการผลิตที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient of Alpha) ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัด (แบบสอบถามทั้งฉบับ) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้อยู่ในระดับดี คือ 0.956 โดยพบว่ามาตรวัดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 6 ด้าน คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้บริหารระดับสูง และความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารเชิงกระบวนการ การฝึกอบรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้อยู่ในระดับดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ 0.962 ขณะที่มาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 2 ด้าน คือ ผลลัพธ์ด้านที่



ไม่ใช้การเงิน (คุณภาพสินค้า ของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต ส่วนแบ่งการตลาด และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน) และ ผลลัพธ์ด้านการเงิน (ผลกำไร ยอดขาย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม และ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้อยู่ในระดับดีเช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ 0.860 และ 0.949 ตามลำดับ

4.6 นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนาในรูปแบบค่าความถี่ อัตราส่วนร้อยละ (Valid Percent) ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่ออธิบายข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม

5.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอนุมาน ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน ได้แก่

5.2.1 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis หรือ CFA) ของตัวแปรทั้งหมดในกรอบแนวคิดด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อตรวจสอบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

5.2.2 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) ด้วย การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ทั้งนี้ สำหรับการใช้ SEM เป็นสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ในอดีตพิจารณาได้จากค่าไคสแควร์ (χ^2) ที่ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึงโมเดลที่พัฒนาขึ้นมาไม่มีความแตกต่างกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ค่าไคสแควร์ (χ^2) ที่คำนวณได้รับผลกระทบจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่ หรือข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปจากสมมติฐานเบื้องต้น ดังนั้น นักวิชาการทางสถิติจึงเสนอว่าควรพิจารณาค่าสถิติตัวอื่น ๆ ประกอบการตัดสินใจด้วยซึ่งค่าสถิติตัวอื่น ๆ ที่ควรใช้ประกอบการพิจารณาได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ (NFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ (IFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ของ Tucker และ Lewis (TLI) ดัชนีความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) และดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Root Mean Square Residual: SRMR) โดยมีเกณฑ์ดังนี้ค่า $\chi^2/df \leq 3$ ค่า CFI IFI และ TLI ≥ 0.90 ค่า SRMR ≤ 0.08 (Hair et al., 2010; Kline, 2011)



ผลการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นองค์การในอุตสาหกรรมการผลิต และได้รับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001 มีจำนวนทั้งสิ้น 301 องค์การ โดยมีคุณลักษณะ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
- จำนวนพนักงาน	น้อยกว่า 50	47	15.6
	50 – 200	116	38.5
	201-500	77	25.6
	มากกว่า 500	61	20.3
	รวม	301	100
- ระยะเวลาได้รับรองมาตรฐานไอเอสโอ 9001	น้อยกว่า 3 ปี	24	8
	3-5 ปี	24	8
	6-10 ปี	76	25.2
	11-15 ปี	63	20.9
	16-20 ปี	67	22.3
	มากกว่า 20 ปี	47	15.6
	รวม	301	100
- สัญชาติองค์การ	ไทย	108	35.9
	ญี่ปุ่น	193	64.1
	รวม	301	100
- ตำแหน่ง	เจ้าของ	28	9.3
	CEO	25	8.3
	ผู้จัดการโรงงาน	60	19.9
	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ	20	6.7
	ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	13	4.3
	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	58	19.3
	อื่นๆ	97	32.2
	รวม	301	100
- ประสบการณ์ทำงานในองค์การ	น้อยกว่า 5 ปี	2	0.7
	5-10 ปี	56	18.6
	11-15 ปี	43	14.3
	16-20 ปี	48	15.9
	มากกว่า 20 ปี	152	50.5
	รวม	301	100
- ตำแหน่ง	เจ้าของ	28	9.3
	CEO	25	8.3
	ผู้จัดการโรงงาน	60	19.9
	ผู้จัดการฝ่ายประกันคุณภาพ	20	6.7
	ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	13	4.3
	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	58	19.3
	อื่นๆ	97	32.2
	รวม	301	100



ตารางที่ 1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

	คุณลักษณะ	ความถี่	ร้อยละ
- ประสบการณ์ทำงานในองค์กร	น้อยกว่า 5 ปี	2	0.7
	5-10 ปี	56	18.6
	11-15 ปี	43	14.3
	16-20 ปี	48	15.9
	มากกว่า 20 ปี	152	50.5
รวม		301	100

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 301 องค์กร โดยส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีพนักงาน 50-200 คน (ร้อยละ 38.5) ได้รับรองมาตรฐาน ISO 9001 ระยะเวลา 6-10 ปี (ร้อยละ 25.2) เป็นองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น (ร้อยละ 64.1) โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการโรงงาน (ร้อยละ 19.9) และมีประสบการณ์การทำงานในองค์กร มากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 50.5)

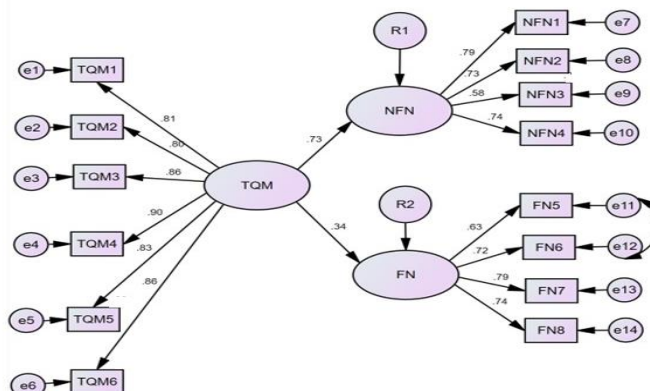
2. การทดสอบความเชื่อมั่นและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันได้ผลดังนี้ โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในช่วง 0.860 ถึง 0.962 และจากการตรวจสอบโมเดลการวัดพบหลักฐานของความเชื่อมั่นรวม เท่ากับ 0.964 ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ NFI 0.946 ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ IFI เท่ากับ 0.964 ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 0.955 ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) 0.964 และ ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.080 พบว่า โมเดลทั้งหมดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องของโมเดลการวัด

ค่าดัชนี	ความกลมกลืน
CMIN/DF	2.910
ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ NFI	0.946
ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ IFI	0.964
ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ของ Tucker และ Lewis (TLI)	0.955
ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI)	0.964
ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR)	0.080

3. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคส์สแควร์ 217.5564 (p-value น้อยกว่า 0.05) ค่า CMIN/DF เท่ากับ 2.940 ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ NFI 0.916 ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ IFI เท่ากับ 0.943 ดัชนีวัดความสอดคล้องสัมพัทธ์ของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 0.930 ดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) 0.943 และดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.080 ผ่านตามเกณฑ์ในภาพรวม จึงสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบสมมติฐาน โดยค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผล

การดำเนินงานทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงิน อิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงิน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการตรวจสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้างพบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta=0.73$, $p=0.000$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta=0.34$, $p=0.000$) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

4. การวิเคราะห์ตัวแปรกำกับ (Moderator) เป็นการวิเคราะห์สาเหตุขององค์กรส่งผลกระทบต่ออิทธิพลระหว่างการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งตัวแปรสาเหตุออกเป็นสาเหตุไทยและสาเหตุญี่ปุ่น จากนั้นทำการทดสอบ Multiple Group Analysis เพื่อตรวจสอบสมมติฐานที่ 3 และ 4

ผลการตรวจสอบสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้างพบว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงินแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสาเหตุไทยและองค์กรสาเหตุญี่ปุ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า CMIN/DF เท่ากับ 4.484 ค่า p-value 0.034 โดยเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่าองค์กรสาเหตุญี่ปุ่น มีค่าเท่ากับ 0.79 และองค์กรสาเหตุไทย มีค่าเท่ากับ 0.58 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 และยังพบว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงินแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสาเหตุไทยและองค์กรสาเหตุญี่ปุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า CMIN/DF เท่ากับ 6.132 ค่า p-value 0.013 โดยเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่าองค์กรสาเหตุญี่ปุ่น 0.38 และองค์กรสาเหตุไทย 0.10 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ผลการตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าอิทธิพล	p-value	ผลลัพธ์
H1 : การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านที่ไม่ใช่การเงิน	0.73	0.000	สนับสนุน
H2 : การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงิน	0.34	0.000	สนับสนุน
H3 : การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านที่ไม่ใช่การเงินแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การสัญชาติไทยและองค์การสัญชาติญี่ปุ่น	0.79 (ญี่ปุ่น) 0.58 (ไทย)	0.034	สนับสนุน
H4 : การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้านการเงินแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การสัญชาติไทยและองค์การสัญชาติญี่ปุ่น	0.38 (ญี่ปุ่น) 0.10 (ไทย)	0.013	สนับสนุน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละมิติของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ขององค์การสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานแต่ละมิติของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การขององค์การสัญชาติไทยและญี่ปุ่น

มิติการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	ญี่ปุ่น	ไทย
การให้ความสำคัญกับลูกค้า (TQM1)	0.849	0.747
ผู้บริหารระดับสูงและความเป็นผู้นำ (TQM2)	0.834	0.741
การมีส่วนร่วมของบุคลากร (TQM3)	0.868	0.823
การบริหารเชิงกระบวนการ (TQM4)	0.911	0.866
การฝึกอบรม (TQM5)	0.807	0.867
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (TQM6)	0.863	0.869

โดยองค์ประกอบสำหรับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่สำคัญอันดับแรกขององค์การสัญชาติญี่ปุ่น คือ การบริหารเชิงกระบวนการ รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในขณะที่ องค์การสัญชาติไทย คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และรองลงมาคือการฝึกอบรม

อภิปรายผลการวิจัย

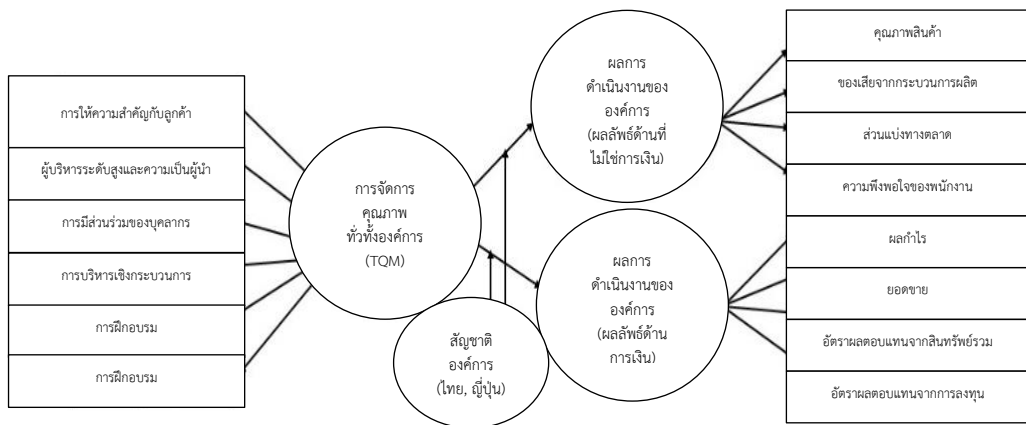
จากการวิเคราะห์ด้วย SEM ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงิน หมายความว่า หากองค์การในอุตสาหกรรมการผลิตมีการปฏิบัติโดยนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้ จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงิน แสดงว่าการที่บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพในทุกมิติขององค์การ จะช่วยสร้างแนวคิดและทักษะไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานเรื่องคุณภาพในองค์การได้ตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังที่ Budayan & Okudan (2022) ระบุว่า การอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ วิธีการจัดการ รวมถึงการดูแลลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายของการบริหารจัดการคุณภาพประสบ

ความสำเร็จ และมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Kasscieh & Yourstone (1998) ที่พบว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรคือกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติซึ่งจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ SEM ยังพบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงินแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบองค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น โดยองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นมีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านที่ไม่ใช่การเงินดีกว่าองค์กรสัญชาติไทย อีกทั้ง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พบว่า องค์กรสัญชาติญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกระบวนการสูง รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในขณะที่องค์กรสัญชาติไทยเน้นให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รองลงมาเป็นการฝึกอบรม ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับ Koh (2010) ที่สำรวจระดับความสำคัญขององค์ประกอบของการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรกับองค์กรก่อสร้างในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งล้วนได้รับมาตรฐาน ISO 9001:2000 โดยพบว่า การมุ่งเน้นลูกค้า การบริหารเชิงกระบวนการ และภาวะผู้นำ มีความสำคัญในระดับสูงกับการนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้ปฏิบัติ ดังที่ Chountalas & Lagodimos (2019) ระบุว่า การบริหารเชิงกระบวนการมีบทบาทอย่างมากกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพราะครอบคลุมในทุกส่วนของการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ประกอบกับงานวิจัยของ Stravinskiene & Serafinas (2020) สนับสนุนว่าการบริหารเชิงกระบวนการไม่สามารถแยกออกจากการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้เลยเพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดการคุณภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อธิบายได้ว่าองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการนำระบบมาใช้ในกระบวนการในองค์กร เพื่อเชื่อมต่อกระบวนการต่าง ๆ กับการบริหารจัดการ เป็นการเพิ่มระดับของคุณภาพขององค์กร ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรสัญชาติไทยอย่างมีนัยสำคัญ อาจเนื่องด้วยงานวิจัยนี้ศึกษาการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีเครื่องจักร และอุปกรณ์ในการทำงานมากมาย อีกทั้งประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศชั้นนำด้านเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรสัญชาติญี่ปุ่นจึงเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกระบวนการ ให้ระบบเป็นตัวควบคุมคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กร

องค์ความรู้จากการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง

องค์ความรู้จากผลการวิจัยเรื่องการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและผลการดำเนินงานเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสัญชาติไทยและญี่ปุ่น ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทย คือ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงิน โดยพบว่าการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านที่ไม่ใช่การเงินและด้านการเงินแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสัญชาติไทยและองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น โดยองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ยังพบอีกว่าองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มิติการบริหารเชิงกระบวนการ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทยควรให้ความสำคัญและนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ความสำเร็จขององค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับมิติการบริหารเชิงกระบวนการเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรสัญชาติญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญกับมิติการบริหารเชิงกระบวนการ และประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จมากในอุตสาหกรรมการผลิต รวมถึงเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับการนำจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้พิจารณาเฉพาะในส่วนของอุตสาหกรรมภาคการผลิตเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาในอนาคตควรเพิ่มเติมอุตสาหกรรมภาคบริการเนื่องจากเป็นอีกภาคธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทยทั้งในแง่การสร้างรายได้และการจ้างงาน
2. การศึกษาในอนาคตควรเพิ่มเติมนการเปรียบเทียบในองค์การสัญชาติอื่นที่ไม่ใช่ญี่ปุ่น ซึ่งอาจมีผลการศึกษาแตกต่างออกไป เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างเป็นเฉพาะอุตสาหกรรมภาคการผลิตองค์การสัญชาติไทยและองค์การสัญชาติญี่ปุ่น

เอกสารอ้างอิง

- Baird, K. et al. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operation & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Budayan, C. & Okudan, O. (2022). Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001 - certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 1-11.
- Cetindere, A. et al. (2015). The effects of quality management on the business performance: An application in the province of Kutahya. *Procedia Economics and Finance*, 23(1), 1376-1382.
- Chountalas, P. T. & Athanasios G. L. (2019). Paradigms in business process management specifications: A critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(12), 1040-1069.
- Hair, J. F. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. (1999). Quality implementation in small business: perspectives from the Baldrige award winners. *SAM Advanced Management Journal*, 64(1), 37-47.
- Jayaram, J. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation-A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), 345-356.
- Juran, J. M. (1989). *Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York: The Free Press.



- Kassich, S. K. & Yourstone, S. A. (1998). Training, Performance Evaluation, Rewards, and TQM Implementation Success. *Journal of Quality Management*, 3(1), 25-38.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford press.
- Koh, T. Y. & Low, S. P. (2010). Empiricist Framework for TQM Implementation in Construction Companies. *Journal of Management Engineering*, 26(3), 133-143.
- Kotze, R. S. (2006). *Performance: The Secrets of Successful Behaviour*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Stravinskiene, I. & Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *journal of risk and financial management*, 13(255), 1-11.

