

The development of Quality Management Strategies of Cosmeceuticals industry Company

Malee Meesangpant¹, Chatchawal Sangthongluan², Thitima Holomyong³
and Suphattra Yodsuranh⁴

Received	Reviewed	Revised	Accepted
09/04/2564	02/06/2564	12/06/2564	12/06/2564

Abstract

The purpose of this article is to the development of Quality Management Strategies of Cosmeceuticals Industry Company by is to develop a conceptual framework the MicKinsey's 7s framework and Total Quality Management to Cosmeceuticals Business Result. Based on literature review and documentary analysis. The results that developed conceptual framework has the exogenous latent variables composed of MicKinsey'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: The development, Quality Management Strategies, Cosmeceuticals

¹ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : dolliclio@hotmail.com

² Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : ajarn_wal@hotmail.com

³ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : thitimah@gmail.com

⁴ Rajamangala University of Technology Rattanakosin, E-mail : suphatt.yy@gmail.com

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพของบริษัทอุตสาหกรรมเวชสำอาง

มาลี มีแสงพันธ์⁵, ชัชวาล แสงทองล้วน⁶, จูติมา โห้ล้ายอง⁷ และสุพัตรา ยอดสุรางค์⁸

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพของบริษัทอุตสาหกรรมเวชสำอาง โดยพัฒนากรอบแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ธุรกิจเวชสำอาง 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 และผลลัพธ์ธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ด้านการเงิน และด้านอื่นที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งแบบจำลองกรอบแนวคิดนี้อาศัยความรู้ในเชิงทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จึงควรนำแบบจำลองนี้ไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ : การพัฒนา, กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ, เวชสำอาง

บทนำ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมเวชสำอางได้รับความนิยมมากขึ้นทำให้มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมเวชสำอาง ของไทยนับว่ามีกลยุทธ์การปรับตัวที่น่าสนใจอย่างมาก ซึ่งนอกจากการปรับตัวเพื่อตลาดเฉพาะ และการแสวงหาตลาดส่งออกแล้ว ตลาดที่น่าสนใจมากคือ ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง โดยเฉพาะเวชสำอางที่ใช้สมุนไพรหลากหลายชนิดเป็นวัตถุดิบ เนื่องจากตอบรับกับกระแสธรรมชาติ โดยที่ไทยมีความได้เปรียบในแง่ ของความหลากหลายและความอุดมสมบูรณ์ของวัตถุดิบประเภทสมุนไพรที่สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์เวชสำอางนานาชนิด ปัจจุบันตลาดเวชสำอางในประเทศมีมูลค่าตลาดสูงถึง 2,000 ล้านบาทต่อปี และมีอัตราการขยายตัวสูงถึงร้อยละ

⁵ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชภัฏนครราชสีมา, E-mail : dolliclio@hotmail.com

⁶ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, E-mail : ajarn_wal@hotmail.com

⁷ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, E-mail : thitimah@gmail.com

⁸ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, E-mail : suphatt.yy@gmail.com

30 ต่อปีซึ่งผู้ประกอบการของไทยต้องเร่งยกระดับมาตรฐานการผลิต และคุณภาพของผลิตภัณฑ์
เวชสำอางในประเทศไทย โดยมีโอกาสที่จะขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างมาก
เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้
องค์กรธุรกิจมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และผลของการเปลี่ยนแปลง
ดังกล่าว อาจก่อให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรได้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องตัดสินใจว่าเวลา
ใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจที่
จะต้องมีความตื่นตัวเฉื่อยฉวยฉลาดในการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะ
องค์กรธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลง
เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก การสร้างกลยุทธ์
การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบรรลุตาม
เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ โดยอาศัยการทำความเข้าใจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ความสามารถของผู้บริหารรวมถึงความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร จึงทำให้องค์กรสามารถ
บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำในการ
จัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร จำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบใน
การจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การวางบทบาทของตนเอง
ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและต้องสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะนำมาใช้ในการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งเป็นวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์กร
(Thailandindustry, 2011) การนำเอาแนวคิดด้านการจัดการใหม่ ๆ จึงได้ถูกนำมาใช้ในการ
บริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และก้าวสู่ความเป็นเลิศ
ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในยุคโลกไร้พรมแดนที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและ
การแข่งขันที่รุนแรงที่ผู้บริหารต้องติดตามสถานการณ์ข้อมูลข่าวสารเพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้
อยู่ตลอดเวลาได้ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงการแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง
การที่ธุรกิจ ส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น เนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ธรรมดา สำหรับการที่
ต้องการจะเอาชนะสงครามธุรกิจ ดังนั้นวิธีการที่จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้จะต้องใช้กลยุทธ์ที่
แตกต่างออกไป หรือเรียนรู้วิธีการใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์มากที่สุด
ซึ่งธุรกิจที่จะสามารถใช้กลยุทธ์ได้ดีที่สุดจะต้องดูได้จากการที่รู้จักองค์การของตนเองมากที่สุดก่อน
ขั้นต่อมาจึงจะรู้ว่าองค์กรของเราสามารถใช้กลยุทธ์ใดจึงจะเหมาะสมกับองค์กรเรามากที่สุด เช่น
กลยุทธ์ของผู้นำตลาดนั้นแตกต่างกับผู้ตามหรือแตกต่างกับผู้ท้าทายและผู้นำที่ไม่รู้จักการใช้กล
ยุทธ์ที่เหมาะสมและถูกต้องก็เท่ากับว่าพ่ายแพ้ให้กับคู่แข่งมาตั้งแต่การเริ่มต้นธุรกิจแล้ว
(Ranya.Academy, 2014) กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรผู้บริหารองค์กรจะต้อง
ตัดสินใจ ว่าเวลาใดควรที่จะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกล

ยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพในการจัดการการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่จะต้องมีความตื่นตัวเฉื่อยฉวยฉลาดในการที่จะบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล เพราะองค์การธุรกิจในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรจะใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยองค์กรจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสถานะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กร กระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย ทำให้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร นำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติและพัฒนาให้เกิดเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่บุคคลภายนอกไม่คุ้นเคยไม่มีใครรู้จักและไม่มีใครมีมาก่อนเป็นกลยุทธ์เฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น องค์กรอื่น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ อาจเกิดความไม่เหมาะสมในการนำกลยุทธ์ขององค์กรอื่นไปใช้

เนื้อหา

แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี บริษัทแมคคินซี เป็นบริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ในประเทศอเมริกา และมีชื่อเสียงมาก ได้ตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมากลุ่มหนึ่งเพื่อทำการศึกษาวิจัยว่า บริษัทจะบริหารงานอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ปัจจัยประกอบด้วย 1)โครงสร้าง 2)กลยุทธ์ 3)ระบบ 4)รูปแบบ 5)พนักงาน 6)ทักษะฝีมือ 7)ค่านิยมร่วม โดยปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 มีความสัมพันธ์กัน จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดของแมคคินซี เป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาถึงศักยภาพการจัดการธุรกิจกับผลการดำเนินการของธุรกิจ เช่นงานวิจัยของ (Njeru, W., Awino, Z. and Adwet, K., 2017; Gokdeniz, I., Kartal, C. and Komurcu, K., 2017; Yeandle, J., Fawkes, L., Carter, C., Gordon, C. and Challis, E., 2015; Koyalkar, K., and Gankar, S., 2018; Jayakrishnan, M., Mohamad, A. K. B. and Yusof, M. B. M. 2018; Ravanfar, M. M. 2015; Pothiyadath, R and Wesley, J. R., 2014; Hanafizadeh, P. and Ravasan, A., 2011; Kaplan, R., 2005; Leklersin, S., 2017; Fongprae, P., 2016; Pathomsirikul, Y., 2011) เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของแนวคิดโครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง คือ แผนภูมิขององค์กร ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร สายงานต่าง ๆ มีการแบ่งและรวมกันอย่างไร สายการบังคับบัญชากว้างหรือแคบ โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่ หากโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมจะเป็นจุดแข็งของกิจการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปได้ Pothiyadath, R., and Wesley, J. R. (2014) กล่าวว่า โครงสร้าง คือการกำหนด การมอบหมาย อำนาจและความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการขององค์กร Koyalkar, K. and Gankar, S. (2018) กล่าวว่า โครงสร้าง คือการจัดโครงสร้างองค์กรว่าใครรายงานต่อใคร กล่าวโดยสรุป โครงสร้าง หมายถึง แผนภูมิขององค์กร ที่มีการแบ่งงานและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ คือ ชุดของกิจกรรมหรือการปฏิบัติการภายในองค์กรที่ถูกวางแผนไว้ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสามารถบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน Pothiyadath, R. and Wesley, J. R. (2014) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือ ชุดของการดำเนินการที่สอดคล้องกันซึ่งบริษัทวางแผนที่จะบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน Chewatrakulkit, B. (2013) ให้ความหมายว่ากลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ Sintrakarnphol, N. (2013) กล่าวว่ากลยุทธ์ หมายถึง การสร้างและกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจนเจาะจงและมีคุณค่าซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มของกิจกรรมหลาย ๆ กลุ่มที่แตกต่างกันไป Koyalkar, K. and Gankar, S. (2018) กล่าวว่ากลยุทธ์ คือ การวางแผนเพื่อรักษาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือการแข่งขันกล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมหรือการปฏิบัติการองค์กรธุรกิจที่ถูกวางแผนไว้ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ระบบ คือ ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานภายในองค์กรและทิศทางไหลของงาน ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างไร เช่น ระบบการผลิตและการบริการ ระบบจัดสรรงบประมาณ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการจัดการข้อมูลข่าวสารสนเทศ และระบบการวัดการดำเนินงาน เป็นต้น ระบบเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนหรือขัดขวางการบรรลุเป้าหมายและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าระบบของกิจการมีปัญหาหรือเป็นจุดอ่อนหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป Pothiyadath, R. and Wesley, J. R. (2014) กล่าวว่าระบบ หมายถึง กระบวนการขั้นตอนตามปกติและการไหลของการดำเนินงานปกติ Leklersin, S. (2017) กล่าวว่าระบบ หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้อง

ประสานกันทุกระดับในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี และการเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล ระบบพัสดุ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการสั่งซื้อ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน ฯลฯ โดยที่ระบบเป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานองค์กรในทุก ๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนถูกต้อง (Koyalkar, K and Gankar, S., 2018) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง กิจกรรมประจำวันและขั้นตอนที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้เสร็จ กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. รูปแบบ คือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้ากำหนดนโยบาย และนโยบายเหล่านี้จะถูกส่งต่อมายังพนักงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม ดังนั้นรูปแบบของการบริหารจึงอิทธิพลต่อความล้มเหลว หรือความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาว่าพฤติกรรมการบริหารเป็นเช่นไร สนับสนุนและก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งหรือไม่ หากรูปแบบการบริหารของผู้บริหารไปในทิศทางส่งเสริมให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันย่อมเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Saowanat Leklersin, S., 2017) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง การจัดการรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลต่อความรู้ สำนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่า คำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (Koyalkar, K and Gankar, S., 2018) กล่าวว่ารูปแบบ คือ สไตล์ของความเป็นผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน กล่าวโดยสรุป รูปแบบ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (Leklersin, S., 2017) กล่าวว่ารูปแบบ คือ สไตล์ของความเป็นผู้นำที่ใช้ในการบริหารงาน กล่าวโดยสรุปรูปแบบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

5. พนักงาน คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร อันประกอบด้วยพนักงานทุกระดับ และเป็นที่ยอมรับแล้วว่าพนักงาน คือ เครื่องจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงศักยภาพ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และความรู้สึกรวมของพนักงานทั้งหมดว่า

เป็นไปในทิศทางเชิงบวก อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ และจะนำไปสู่การเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งต่อไป Koyalkar, K. and Gankar, S. (2018) กล่าวว่า พนักงาน คือ ความสารถทั่วไปของพนักงานในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้คำตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบายและทำงานเป็นทีม เป็นต้น (Thailand Productivity Institute (2017) กล่าวโดยสรุปพนักงาน หมายถึง สมาชิกทั้งหมดในองค์กรซึ่งมีศักยภาพ ทัศนคติ พฤติกรรม ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

6. ทักษะฝีมือ คือ ความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ที่เป็นจุดเด่นซึ่งเป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีจุดเด่นด้านใดที่เหนือกว่าคู่แข่ง จุดเดิมนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือไม่ หากองค์กรมีจุดเด่นและไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย เช่นนี้ถือเป็นจุดแข็งขององค์กรอันเป็นการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ (Kaplan, R., 2005) ทักษะฝีมือ คือ สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรที่สามารถทำได้ดีที่สุด เช่นกระบวนการจัดการที่ดี ระบบเทคโนโลยีและความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น กล่าวโดยสรุปทักษะฝีมือ หมายถึง ความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญของพนักงาน ที่สะท้อนถึงความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม และความสามารถขององค์กรในการพัฒนาทักษะพนักงานให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ อาจเขียนเป็นข้อความสั้น ๆ ชัดเจน เข้าใจง่าย ครอบคลุม และแสดงถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดร่วมกัน และใช้เป็นหลักยึดถือให้กับทุกคนในองค์กร Kaplan, R. (2005) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม คือ ค่านิยมหลักหรือพื้นฐานในองค์กรและทำหน้าที่เป็นแนวทางในการชี้แนะที่สำคัญ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์สำหรับพนักงานทุกคน Koyalkar, K. and Gankar, S. (2018) กล่าวว่า ค่านิยม คือ ค่านิยมหลักของบริษัทเป็นวัฒนธรรมองค์กรและจรรยาบรรณในการทำงานทั่วไป กล่าวโดยสรุปค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรยึดถือร่วมกันและใช้เป็นยึดถือในองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ

ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อมูลทางการเงินสะท้อนภาพการดำเนินงานได้ Pokorna, J. and Castek, O. (2013) กล่าวว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินเป็นการวัดแบบดั้งเดิม ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลบนพื้นฐานที่มีอยู่และแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย โดยจะทำการตรวจสอบจากงบการเงินและการวิเคราะห์ทางการเงิน ตัวอย่างผู้ที่ใช้ข้อมูลทางการเงินวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ได้แก่ Milovanovic, V. (2014) ซึ่งวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยการวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) จากผลตอบแทนการลงทุน (return on investment: ROI) และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (return on assets: ROA) เป็นต้น Pokorna, J. and Castek, O. (2013) ให้ทัศนะว่า การวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยประสิทธิภาพทางการเงินมีข้อจำกัดคือเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น ไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ในอนาคตได้

ปัจจุบันการวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานของธุรกิจนิยมวัดผลโดยใช้ข้อมูลทางการเงินสะท้อนภาพการดำเนินงานและใช้ข้อมูลทางการเงินเข้ามาเป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ธุรกิจควบคู่ด้วย เช่น (Nguyen, A., Pham, C. and Pham, L., 2016) ที่วัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้วยความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employees satisfaction) การตลาดและความสามารถในการทำกำไร (Market and Profitability) ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process efficiency) ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process effectiveness) และเวลาในการสั่งซื้อ (Order time) และ Neyestani, B. and Juanzon, J. (2016). ที่วัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Learning and Growth) พิจารณาจากความพึงพอใจของพนักงานและการเติบโตของยอดขาย และวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากลูกค้า (Customer) โดยพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) และส่วนแบ่งการตลาด (Market share) รวมถึง วัดจากตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial) โดยพิจารณาจากต้นทุนและความสามารถในการทำกำไร (Quality cost, Profitability) และวัดผลสัมฤทธิ์ธุรกิจจากกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal Business Processes)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ (Business Result) หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรธุรกิจ ซึ่งใช้ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินสะท้อนผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยผลสัมฤทธิ์ธุรกิจด้านการเงิน (Financial) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ โดยวัดจากความสามารถทางด้านการทำกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และจำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้น และผลสัมฤทธิ์ด้านอื่นที่ไม่ใช่การเงิน (Non-financial) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งได้แก่

ความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ การมีส่วนร่วมในการตลาดเพิ่มขึ้น เวลาการสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ Parul, K. and Rubal, K. (2016); Akhtat, S., Zameer, H. and Saeed, R. (2014) กล่าวว่า TQM เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพราะว่า TQM เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลจากลูกค้าใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการบริการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล Sanguanwongwan, W. (2017) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม คือปรัชญาการดำเนินงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง TQM จึงมุ่งความเป็นเลิศในคุณภาพที่ดีที่สุดในทุกกิจกรรมขององค์กร และการที่ TQM มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพด้วย องค์กรที่ใช้ TQM จึงสามารถใช้แผนงานในการปฏิบัติทั้งจากกลยุทธ์ลดต้นทุน (Lower oost) และกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร การใช้ TQM เป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร และได้กล่าวว่า มีนักวิชาการจำนวนมาก ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น ด้านการเงิน นวัตกรรม ประสิทธิภาพดำเนินงานและคุณภาพ ทั้งนี้ TQM มุ่งเน้นกระบวนการปรับปรุงภายในองค์กรต่อเนื่องเพื่อให้ได้มูลค่าที่เหนือกว่าของลูกค้าและสนองความต้องการของลูกค้า และกล่าวสรุปว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้รับความนิยมมากในการกำหนดเป็นแนวทางในการจัดการองค์กร (Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia, C. and Marchante-Lara, M., 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถสรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หมายถึง ความพยายามร่วมกันของทุกคนทั้งองค์กรที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าโดยการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำ (Leadership) 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) 3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous) improvement) 4) ด้าน การมีส่วนร่วม ของพนักงาน (Employees involvement) 5) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านผู้นำ (Leadership) หมายถึง เป้าหมายและความมุ่งมั่นของผู้นำซึ่งยึดถือหลักคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer focus) หมายถึง ทุกคนทั้งองค์กรจะต้องยึดคุณภาพของสินค้าหรือบริการเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าหรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการรับฟังและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) หมายถึง องค์กรมีการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น

4) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employees involvement) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ร่วมปรับปรุงแก้ปัญหาการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ

5) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process management) หมายถึง องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนการปฏิบัติงานชัดเจน มีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการและมีระบบป้องกันความสูญเสียในกระบวนการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) กับผลสัมฤทธิ์ธุรกิจหรือผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ดังนี้ งานวิจัยของ (Jabeen, R., Shehu, A., Mahmood, R. and Mata, B., 2014) ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และการจัดการความรู้ มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (Abubakar, R. and Mahmood, R. and Mahmood., 2016) ที่ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม: หลักฐานเชิงประจักษ์จากธุรกิจภาคการผลิตในประเทศไนจีเรีย (Nigeria) โดยศึกษาจากพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 212 ราย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไนจีเรียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกับการศึกษาของ (Nguyen, A., Pham, C. and Pham, L., 2016) ที่พบว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทก่อสร้างในฮานอย และการศึกษาของ Kaynak, H. (2003) พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ สอดคล้องกับ Tari, J., Molina, J. and Castejon, J. (2007) ที่พบว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการเช่นกัน และมีผลการวิจัยชี้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ธุรกิจ Akhtar, Zameer

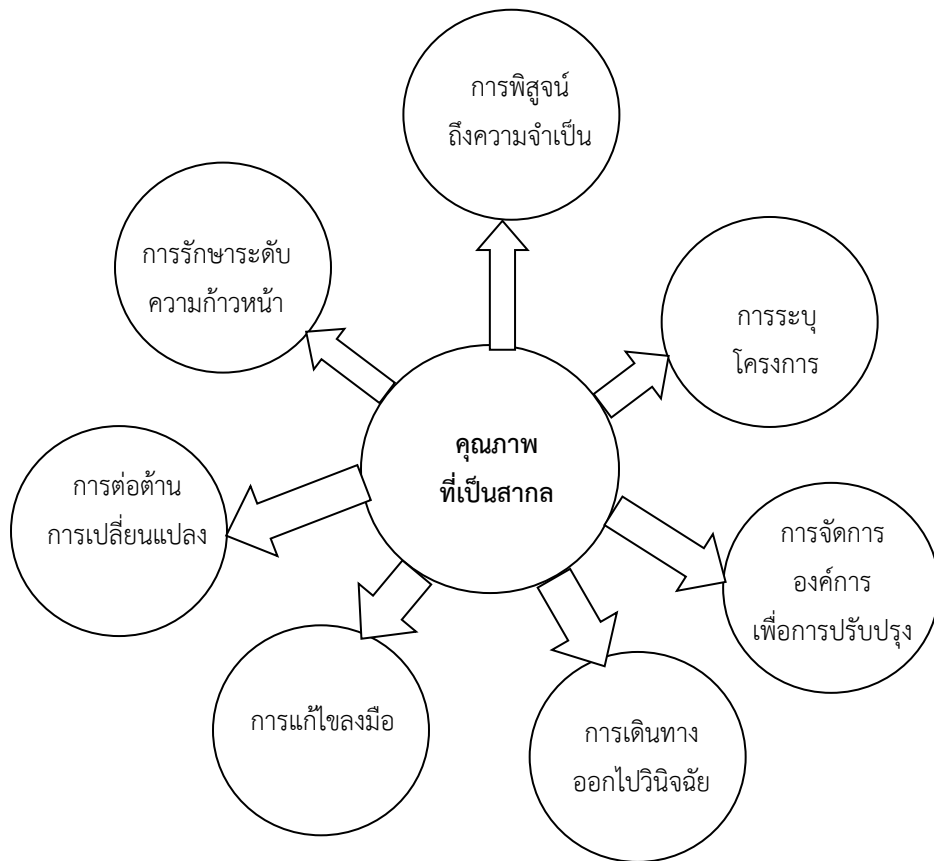
and Saeed, 2014; Al-Damen, 2017; Kwamega, M, Li, D. and Ntiamoah, E., 2015; Nekoueizadh, S. and Esmaeili, S., 2013; Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia, C. and Marchante-Lara, M., 2014; Quintana-García, C. y Marchante-Larab, M., 2014) จะเห็นได้ว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับการเพิ่มศักยภาพ การจัดการธุรกิจเพื่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยจะมุ่งเน้นลูกค้าความพึงพอใจลูกค้า เป็นสำคัญ และมีการบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงทั้งนี้เพื่อความสำเร็จและอยู่ รอดเติบโตต่อไปในอนาคต

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิด องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกคือ โครงสร้าง 7-s ของแมคคินซี มีตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายในคือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร และผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร การจัดการคุณภาพ (Quality Management) หมายถึงการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพตั้งแต่การออกแบบจนถึงการผลิต และส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า หัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ อยู่ที่การจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Ketsuwan, R., 2011) ในขณะที่ (Kajornnan, N., 2003) สรุปว่าการจัดการคุณภาพ หมายถึง กระบวนการในการวางแผนดำเนินงาน และควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยคุณภาพ ต้องเริ่มต้นจากฝ่ายบริหาร ระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของคุณภาพ นำคุณภาพมาใช้เป็นแนวทาง และเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในส่วนของ (Sammaphan, N. (1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพว่า หมายถึงการพัฒนา ออกแบบ การลงมือผลิต รวมทั้งการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีประโยชน์สูงอย่างประหยัดสูงสุด และเป็นที่พึงพอใจของลูกค้ามาโดยตลอดสม่ำเสมอ การจัดการคุณภาพ จึงหมายถึง กระบวนการนำทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามขั้นตอนการบริหาร การพัฒนาออกแบบ การลงมือผลิตรวมทั้งนำเสนอสินค้า และบริการที่มีประโยชน์สูงอย่าง ประหยัดสูงสุด และเป็นที่พึงพอใจ ของลูกค้า การสร้างคุณภาพในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนไม่ได้เป็นอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นงานที่ สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการสร้างนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาคุณภาพของตนเองในหน่วยงาน และองค์กร ตามลำดับ ประการสำคัญคือคุณภาพ เป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจ ความซาบซึ้งและการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่

สร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรมแก่องค์กร โดยการดำเนินงานนั้นผ่าน กระบวนการวางแผน การดำเนินงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า การจัดการคุณภาพ

แนวทางการปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพจากความหมายของคำว่า คุณภาพมาสู่แนวทางการปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพ เช่น ระบบคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพหรือการบริหารงาน คุณภาพ ฯลฯ ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันดังต่อไปนี้ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หมายถึง กิจกรรม และกลวิธีการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการด้านคุณภาพภายในธุรกิจ โดยการตรวจสอบ การวัด และการทดสอบที่มุ่งจะควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการและการกำจัดสาเหตุของข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จากการดำเนินการทั้งหมด การควบคุมคุณภาพเน้นการตรวจสอบ และแยกแยะของดีและของเสีย ออกจากกัน โดยระบุเป็นร้อยละของของเสียที่พบจากการผลิต เพื่อควบคุมมิให้ของเสียมีมากเกินไปที่กำหนดและในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพมุ่งเน้นที่ของเสียต้องเป็นศูนย์ การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การดำเนินการเพื่อสุขภาพตามระบบและแผนงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพสากล ISO 9000 และการจัดการคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพ โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบงานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้าแนวทางการปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณภาพประกอบไปด้วย การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การดำเนินการเพื่อสุขภาพตามระบบ และแผนงาน ที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ เช่น การดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพสากล ISO 9000 และการจัดการคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กรรับผิดชอบงานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่ เพื่อให้สินค้าและบริการ เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญของการจัดการคุณภาพ คือเพื่อควบคุมมิให้ของเสียมีมากเกินไปที่กำหนดและในปัจจุบันการควบคุมคุณภาพมุ่งเน้นที่ของเสียต้องเป็นศูนย์ และได้สินค้าหรือบริการที่ตรงตามความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

แนวคิดการจัดการคุณภาพของจูรัน (Juran, J. M., 1989) แนวคิดของจูรันในเรื่องนี้เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล โดยแนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ โดยก่อนที่จะทำตามกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารต้องยอมรับเสียก่อนว่า ความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตนเอง สำหรับลำดับขั้นของความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล แบ่งออกได้ดังภาพที่ 1



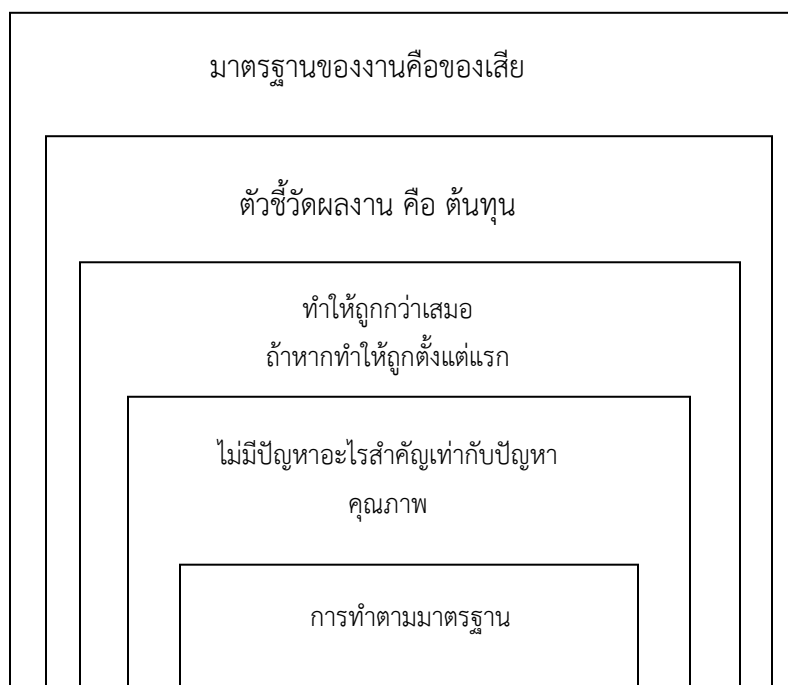
ภาพที่ 1 ความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล

ที่มา: (Juran, J. M., 1989) Juran on Leadership for Quality. London: The Free Press

จากภาพที่ 1 เห็นได้ว่า 1) การพิสูจน์ถึงความจำเป็น หมายถึงการรับรู้ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น หากพบสิ่งผิดพลาดผิดพลาดที่ต้องแก้ไขเร่งด่วน หากไม่แก้ไขจะเสียหายและความเสียหายนั้นมีมากกว่าค่าใช้จ่ายในการแก้ไข 2) การระบุโครงการ ทำให้เกิดการปรับปรุง โครงการ โครงการที่ดำเนินได้ตลอดแสดงให้เห็นถึงการเข้าใกล้ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้า และเป็นการสะสมประสบการณ์ 3)การจัดการองค์การ เพื่อการปรับปรุงโดยการกำกับดูแลการริเริ่มโครงการ ให้ทิศทางและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีมงานโครงการ และมอบหมายงาน โดยเฉพาะเจาะจงให้กับทีมงาน และกำหนดระเบียบวิธีการในการปฏิบัติ โดยระบุเป้าหมายความสำเร็จเป็นระยะ ๆ และกำหนดเงื่อนไขที่จะทำให้โครงการสำเร็จ 4)การวินิจฉัยคือ การออกไปสำรวจปัญหาโดยตรวจสอบจากปัญหาไปสู่สาเหตุของปัญหา โดยใช้การสังเกตปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและ

แยกออกมา ว่ามีปัญหาใดที่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานสามารถควบคุมได้ 5) การลงมือแก้ไขเพื่อแก้ปัญหาที่สาเหตุ โดยต้องเลือกทางที่ดีที่สุด รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกโดยกระบวนการแก้ไขปัญหามองการใช้การสื่อสารที่เปิดเผยและให้ข้อมูลระหว่างกันเพื่อให้เข้าใจการจัดการคุณภาพ และ 6)การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากแรงผลักดันมาจากปัจจัยทางสังคมหรือวัฒนธรรม

แนวคิดการจัดการคุณภาพของครอสบี (Philip, B. Crosby, 1979) มีความสามารถในการจัดทำ โปรแกรมปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มผลกำไร โดยมีพื้นฐานมาจากหลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ 5 ประการ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 หลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ 5 ประการ

ที่มา: (Philip B. Crosby, 1979) Quality is Free. New York: McGraw-Hill

จากภาพที่ 2 คุณภาพหมายถึง การทำตามมาตรฐาน โดยมาตรฐานของผลงาน คือของเสียเป็นศูนย์ โดยหลักการที่ครอสปีเน้น ได้แก่การทำตามมาตรฐานการแก้ไขปัญหาคุณภาพการทำให้ถูก ตั้งแต่แรก และการยึดเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์ซึ่งครอสปีได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ 4 ประการ คือ คุณภาพคือการทำตามมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบมาตรฐานของการจัดการคุณภาพ และปฏิบัติเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการจัดการคุณภาพที่ดีที่สุด คือ การป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากของเสีย สิ่งที่สำคัญคือการสร้างผู้นำการอบรม และการมีวินัยเพื่อสร้าง มาตรฐานการปฏิบัติงาน และหากสามารถจัดการเพื่อไม่ให้เกิดของเสียได้ ก็จะเกิดการประหยัดต้นทุนการจัดการ

การตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เท่ากับที่ลูกค้าคาดหวังหรือเหนือกว่าที่คาดหวัง (Chaiyakul, T. and Theeravanich, A., 2005) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าลดต้นทุนการผลิตและใช้เป็นกลยุทธ์ในการโฆษณาสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรธุรกิจได้ (Malasit , S., 2005) การจัดการคุณภาพเป็นแนวทางที่องค์กรจะสามารถรักษาสวนแบ่งตลาดไว้ได้ โดยการจัดหาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า กล่าวคือผู้บริหารต้องมีความแม่นยำในการวิเคราะห์ความต้องการ ความต้องการแฝงของลูกค้า และผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Besterfield, et al., 2003) ไม่ใช่เพียงแต่แข่งขันในด้านความหลากหลายของสินค้าและราคาเท่านั้น ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการโดยอาศัยคุณภาพเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของสินค้าในตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากคุณภาพไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เพราะในที่มีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตสินค้า และบริการที่ไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถอยู่ได้ในระยะยาว เนื่องจากไม่สามารถดึงดูด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ อยู่ที่การจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาใช้ เป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการ (Ketsuwan, R., 2011)

แนวทางการนำไปใช้ประโยชน์ จากการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาเป็นรากฐานของการศึกษาของการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพของบริษัทบางกอกแล็ป แอนด์ คอสเมติก จำกัด ในประเด็นของการจัดการคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านการจัดการคุณภาพสินค้าและบริการ โดยแนวคิดดังกล่าวจัดว่าเป็นส่วนที่สำคัญของการวิจัยที่นำมาซึ่งการพัฒนารอบแนวคิดของการวิจัยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตลอดจนแนวทางการวิเคราะห์ผลการศึกษา

จากภาพที่ 2 คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน โดยมาตรฐานของผลงาน คือของเสียเป็นศูนย์ โดยหลักการที่ครอสปีเน้น ได้แก่การทำตามมาตรฐาน การแก้ไขปัญหาคุณภาพ การทำให้ถูก ตั้งแต่แรก และการยึดเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์ซึ่งครอสปีได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ 4 ประการ คือ คุณภาพคือการทำตามมาตรฐานผู้ปฏิบัติงานต้องทราบมาตรฐานของการจัดการคุณภาพและปฏิบัติเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการจัดการคุณภาพที่ดีที่สุดคือการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ไม่ใช่การ

แก้ไขปัญหาที่เกิดจากของเสียสิ่งที่สำคัญคือการสร้างผู้นำการอบรมและการมีวินัยเพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน และหากสามารถจัดการเพื่อไม่ให้เกิดของเสียได้ ก็จะเกิดการประหยัดต้นทุน การจัดการการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าให้เท่ากับที่ลูกค้าคาดหวังหรือเหนือกว่าที่คาดหวัง (Chaiyakul, T and Theeravanich, A., 2005) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุน การผลิต และใช้เป็นกลยุทธ์ในการโฆษณา สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรธุรกิจได้ (Malasit, S., 2005) การจัดการคุณภาพเป็นแนวทางที่องค์กรจะสามารถรักษาสวนแบ่งตลาดไว้ได้ โดยการจัดหา สินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า กล่าวคือผู้บริหารต้องมีความแม่นยำในการวิเคราะห์ความต้องการ ความต้องการแฝงของลูกค้า และผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Besterfield et al, 2003) ไม่ใช่เพียงแต่แข่งขันในด้านความหลากหลายของสินค้าและราคาเท่านั้น ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการโดยอาศัยคุณภาพเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของสินค้าในตลาดในปัจจุบัน เนื่องจากคุณภาพไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการทำให้อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน เพราะในที่มีการแข่งขันสูง ผู้ผลิตสินค้า และบริการที่ไม่มีคุณภาพจะไม่สามารถอยู่ได้ในระยะยาว เนื่องจากไม่สามารถดึงดูด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ โดยหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ อยู่ที่การจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการ (Ketsuwan, R. 2011)

แนวทางการนำไปใช้ประโยชน์จากการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาเป็นรากฐานของการศึกษาของการวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การจัดการคุณภาพของบริษัทบางกอกแกล๊ป แอนด์ คอสเมติก จำกัด ในประเด็นของการจัดการคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งในด้านการจัดการคุณภาพสินค้า และบริการ โดยแนวคิดดังกล่าวจัดว่าเป็นส่วนที่สำคัญของการวิจัยที่นำมาซึ่งการพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนแนวทางการวิเคราะห์ ผลการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

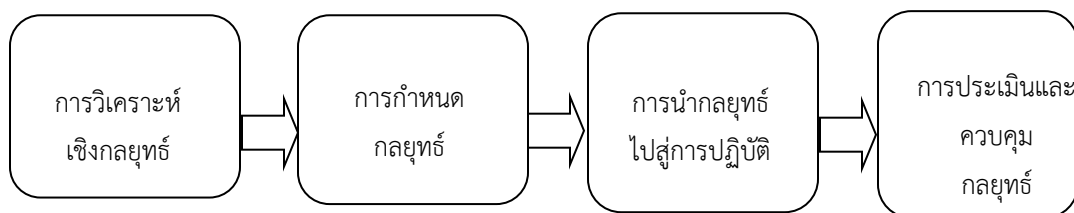
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย โดยเพียชและโรบินสัน (J. A. Pearce and R. B. Robinson, 2009) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผน และการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้เกิดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่รอบบีนและโคลเตอร์ (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงกลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อ บังคับผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ รวมถึงพิทและเลย์ (Robert A. Pitts and David Lei, 2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิดแผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง รวมถึงเชอฮอร์น (John R. Schermerhorn, 2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการที่มี

ความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน วิลเลนและฮังเกอร์ (Thomas L Wheelen and J. David Hunger, 2004) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กร ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว ในภาพรวมแล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจ และการประเมินแล้วว่ามีความเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

กลยุทธ์การจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะต้องสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคลกลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและพยายาม ศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักจัดการได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่สนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์กรในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น จะประกอบไปด้วย ขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการ ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

กระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และยังสามารถย้อนกลับมาประเมิน และปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 4 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

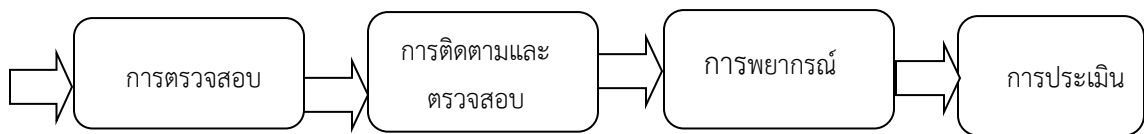
ที่ ม ๑ : (Abbass, F. and Alkhafaji, 2003) Strategic Management Formulation. New York: HaworthPress

จากภาพที่ 3 สามารถอธิบายขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การโดยที่การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การที่ทำให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกนั้น มีลักษณะเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อการได้มาซึ่ง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน องค์การว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจความสัมพันธ์และแนวโน้ม ความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อ คาคำถามที่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่อาจเป็นปัจจัยบวกที่ก่อโอกาสหรือปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับ องค์การผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัย ภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่าวิเคราะห์ SWOT รวมทั้ง ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ถ้าองค์การกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมกลยุทธ์ของ องค์การก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูงในทางกลับกันถ้าหากองค์การใดสามารถที่จะปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ องค์การก็สามารถสร้างโอกาสในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) เพื่อวิเคราะห์ ถึง โอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด (Threats) ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ โดยตรง แต่สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินการและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลง ของปัจจัยภายนอกส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อการ รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน ขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง กับองค์การโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง (Chalaydecha, K, 2003) เนื่องจากปัจจัย ภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จ ขององค์การมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมภายนอก

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความซับซ้อน ยากที่จะควบคุม การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอกตามขั้นตอน ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 4 ขั้นตอนคือการตรวจสอบการติดตามตรวจสอบ การ พยากรณ์ และการประเมิน (Ketchonon, N., 2009) มีองค์ประกอบดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา: (Ketchonan, N., 2009). Strategic Management. Bangkok: SE-EDUCATION

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ว่า การตรวจสอบ เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในประเด็นต่าง ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อองค์การอย่างมากแต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถจัดการปัจจัยภายในองค์การด้วยการดำเนินงานจึงจะบรรลุเป้าหมายการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์ เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ของ องค์การสำหรับปัจจัยภายในขององค์การนั้น มีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน เช่น การ วิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การ วิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุด แข็งและจุดอ่อนขององค์การช่วยในการกำหนด ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ขั้นที่ 2 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง จากการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ ในระดับและ รูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุดผลจากการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตการประมวลข้อมูลทั้งหมด จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ในระดับองค์การ โดยรวม ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการโดยมี บรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์โดยที่กลยุทธ์นั้นจะต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์แต่ละด้านนั้น ต้องมีความ

สอดคล้องกัน กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ค่านั้นจะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่นความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวมความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดท้าวฤติการติดต่อผู้รับบริการและความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า โครงร่าง 7-s ของแมคคินซี และการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำพาธุรกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และสามารถนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิด ซึ่งประกอบด้วย 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

Reference

- Abbass, F. and Alkhafaji (2003) *Strategic Management Formulation*. New York: Haworth Press.
- Abubakar, R. and Mahmood, R. (2016). *Firm resource advantage, total quality management, SME performance: Empirical evidence from Nigerian manufacturing firms*
- 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, Volume 8 (1), page 192-202*.
- Akhtat, S., Zameer, H. and 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, Volume 3 (6), page 109-117.

- Benavides-Velasco, C., Quintana-Garcia, C., and Marchante-Lara, M. (2014). “ *Total Quality Management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry.*” *International Journal of Hospitality Management* 41: 77-87.
- Besterfield, et.al (2003). “*Total Quality Management*”. New Jersey: Prentice Hall.
- Chaiyakul, T and Theeravanich, A. (2005). *Production management principles*. Bangkok: Pearson Education Indochina.
- Chalaydecha, K. (2003). *Concept of strategic management in Strategic Planning and Development Hospital service quality*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University
- Chewatrakulkit, B. (2013). *Strategic management*. Bangkok: P PRESS
- Fongprae, P. (2016). *Factors affecting Organizational Development for High Work Potential: A Case Study of UOB Bank*. Master of Thesis: Burapha University.
- Gokdeniz, I., Kartal, C., and 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. and Ravasan, A. (2011). “ A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment.” *International Journal of Enterprise Information Systems* 7 (4): 23-63.
- J. A. Pearce and R. B. Robinson (2009) “*Strategic Management, Formulation, Implementation and Control,*” 11th Edition, McGraw-Hill International, New York
- Jabeen, R., Shehu, A., Mahmood, R., and Mata, B. (2014). “ TQM and Knowledge Management Impacts on SME Performance.” *International Postgraduate Business Journal* 6 (2): 23-43.
- Jayakrishnan, M., Mohamad, A. K. B., and Yusof, M. B. 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.
- John R. Schermerhorn (2002). *Management*. Wiley.

- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press, New York.
- Kajornnan, N. (2003). *Strategies for building quality organizations*. Bangkok: Thammakamol Printing.
- Kaplan, R. (2005). “ How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model.” *Strategy and Leadership* 33 (3): 41-46.
- Kaynak, H. (2003). “ The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance.” *Journal of Operations Management* 21 (4): 405-435.
- Ketchonnan, N. (2009). *Strategic Management*. Bangkok: SE-EDUCATION
- Ketsuwan, R. (2011). *Quality Management: From TQC to TQM, ISO 9000 and Quality Assurance*. Bangkok: Borpit Printing co., ltd.
- Koyalkar, K. and 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.” *IJARIIIE* 4(3): 313-317.
- Kwamega, M., Li, D., and 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 and Trade* 10 (3): 1-10.
- Leklersin, S. (2017). *Management of Local Administrative Organizations in Central Province*. Nonthaburi: Ratchaphruek University.
- Malasit , S. (2005). *Operations management*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Milovanovic, V. (2014). “Total Quality Management as a Profitability Factor in the Hotel Industry.” *Industrija* 42 (3): 115-127.
- Nekoueizadh, S. and 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. and Juanzon, J. (2016). “ Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management in Construction, and other Industries.” *IRA-International Journal of Technology and Engineering* 5 (2): 32-44.

- Nguyen, A., Pham, C., and 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., and 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. and 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.
- Pathomsirikul, Y. (2011). "Health service marketing strategies of private hospitals in Thailand" Master of Thesis . University of Eastern Asia.
- Philip B. Crosby (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Pokorna, J., and Castek, O. (2013). How to measure organizational performance in search for factors of competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI (2), 451-461.
- Pothiyadath, R., and Wesley, J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-16.
- Quintana-García, C. y Marchante-Larab, M. (2014). *Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. Journal of Hospitality Management, Volume 41, August 2014, Pages 77-87*
- Ranya.Academy. (2014). *Why does a business need a business strategy?* . [online].
<https://www.facebook.com/RanyaAcademy/photos/a.465099630218453.106221.46093>.
[6 March 2020]
- Ravanfar, M. 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
- Robert A. Pitts and David Lei (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. South-Western College Pub.
- Sammaphan, N. (1999). *Management strategies in the 3 worlds of business for success*. Bangkok: Expernet.
- Sanguanwongwan, W. (2017). *Strategic management and business policy*. Bangkok: Top
- Sintrakarnphol, N. (2013). *On Strategy*. (2nd ed). Bangkok: SE-EDUCATION.

- Stephen P. Robbins and Mary Coulter (1999). *Management*. Prentice Hall International.
- Tari, J., Molina, J., and Castejon, J. (2007). “ The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes.” *European Journal of Operations Research* 183: 483-501.
- Thailand Productivity Institute. (2007). *National Quality Award Criteria for Excellent Organizations 2007*. Bangkok: Jirawat express CO., LTD
- Thailandindustry. (2011). *BRIC The new power in the world economy*. [Online]. <http://www.thailandindustry.com/news/view.php?id=12814andsection=29andcount=Y>. [25 March 2012]
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2004). *Cases in Strategic Management and Business Policy, 9th Edition*. Upper Saddle River, NJ. : Pearson Prentice Hall, c2004
- Yeandle, J., Fawkes, L., Carter, C., Gordon, C., and Challis, E. (2015). Organisational effectiveness and personality disorder. *Mental Health Review Journal*, 20(2), 84–91.