

บทที่ 2

ทฤษฎีพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้จัดทำเกี่ยวกับเรื่องการปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ดังนั้น ทฤษฎีที่นำมาใช้กับงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินตนเอง และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย การบริหารเชิงกลยุทธ์ ร่วมกับระบบการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ได้แก่ เครื่องมือทางคุณภาพพื้นฐาน 7 อย่างและแบบใหม่ 7 อย่าง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 Self-Assessment หรือ การประเมินตนเอง คือ วิธีการที่จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะ จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองโดยอาศัยจากแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่นับจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ

Self-Assessment (การประเมินตนเอง) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานทางธุรกิจได้ในลำดับต่อไป องค์กรทุกขนาดและทุกประเภท ทั้งภาคการผลิต การค้า และบริการ สามารถประเมินตนเองได้ เนื่องจากคำถามที่ใช้ในการประเมินดังกล่าว จะครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญ ๆ ด้านการจัดการธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 7 กระบวนการ/หัวข้อหลัก ๆ ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบว่าผู้นำขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดค่านิยม (Value) และความคาดหวังด้านสมรรถนะ (Performance expectation) การมุ่งเน้นไปยังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วน

เลีย (Stakeholders) อื่นๆ และรวมถึงความรับผิดชอบขององค์กรต่อสาธารณะ และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนที่สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรบุคคล การตรวจสอบถึงการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการของทุกส่วนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้ในการตอบสนอง และติดตามลูกค้าเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และรวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงระบบในการวัดสมรรถนะ (Performance) การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงวิธีการที่ใช้ในการบริหารสารสนเทศ และข้อมูล เพื่อปรับปรุงสมรรถนะการดำเนินงานนั้น

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบถึงการพัฒนา และการใช้บุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรความพยายามขององค์กรในการสร้าง และรักษาบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ที่เอื้อให้เกิดความเป็นเลิศด้านสมรรถนะการปฏิบัติงาน และการเติบโตขององค์กร และบุคคล

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ (Customer-focused design) การผลิต การส่งมอบ การสนับสนุน (Support process) และผู้ส่งมอบ ภายนอกกว่าได้รับการออกแบบจัดการ และปรับปรุงให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างไร

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

ในหมวดนี้จะตรวจสอบสมรรถนะ และการปรับปรุงขององค์กรในด้านหลักๆ อาทิ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพสินค้าและบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และดัชนีวัดผลประกอบการด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการส่งมอบ ทั้งนี้การวัดผลอาจเทียบเคียงกับระดับสมรรถนะของคู่แข่งด้วย

โดยทั่วไป รูปแบบของ Self-Assessment หรือการประเมินตนเองนี้ จะคล้ายคลึงกับการตอบปัญหาตามนิตยสารผู้หญิงทั่วไป เช่น ขวัญเรือน แพรว Image ฯลฯ เพื่อวัดว่าคุณเป็นคนประเภทใด หรือคุณอยู่ในสถานะใด ผู้ตอบต้องตอบคำถามแต่ละข้อ โดยเลือกคำตอบที่คิดว่าเหมาะสมกับตนเองที่สุด (ในส่วนของ Self-Assessment นั้นจะให้เลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุด โดยเป็นคะแนน เช่น 1, 2, 3, ..., 10 เป็นต้น) จากนั้น จึงสรุปผลคะแนนในแต่ละข้อคำถามออกมา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร

ทั้งนี้ หลักการสำคัญของการตอบคำถามใน Self-Assessment คือ จะต้องเกิดจากการระดมความคิดของทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารหรือตัวแทนที่เป็นเจ้าของกระบวนการ เพื่อร่วมกันให้คะแนนที่เหมาะสมสำหรับสถานะภาพขององค์กรในปัจจุบันตามกระบวนการ/หัวข้อ 1-7 ข้างต้น ดังนั้น คะแนนที่ให้ในแต่ละหัวข้อ ต้องเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างทีม Self-Assessment จึงจะทำให้ผลที่ได้สะท้อนภาพขององค์กรอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม Self-Assessment สามารถบอกถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรได้ในช่วงเวลาที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน เท่านั้น ดังนั้น การประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้การกำกับดูแลกระบวนการต่าง ๆ ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมินตนเอง

หมวด	หัวข้อ
1	<p>ภาวะผู้นำ (120 คะแนน)</p> <p>1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร (80 คะแนน)</p> <p>1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง (40 คะแนน)</p>
2	<p>การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (80 คะแนน)</p> <p>2.1 การพัฒนากลยุทธ์ (40 คะแนน)</p> <p>2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (40 คะแนน)</p>
3	<p>การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (110 คะแนน)</p> <p>3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด (50 คะแนน)</p> <p>3.2 การสร้างความพึงพอใจ และความสัมพันธ์กับลูกค้า (60 คะแนน)</p>
4	<p>สารสนเทศ และการวิเคราะห์ (80 คะแนน)</p> <p>4.1 การวัด และวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร (40 คะแนน)</p> <p>4.2 การจัดการสารสนเทศ (40 คะแนน)</p>
5	<p>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน)</p> <p>5.1 ระบบงาน (40 คะแนน)</p> <p>5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน (30 คะแนน)</p> <p>5.3 ความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงาน (30 คะแนน)</p>
6	<p>การจัดการกระบวนการ (110 คะแนน)</p> <p>6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (60 คะแนน)</p> <p>6.2 กระบวนการทางธุรกิจ (30 คะแนน)</p> <p>6.3 กระบวนการสนับสนุน (20 คะแนน)</p>
7	<p>ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (400 คะแนน)</p> <p>7.1 ผลลัพธ์ทางการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (140 คะแนน)</p> <p>7.2 ผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด (80 คะแนน)</p> <p>7.3 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน)</p> <p>7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร (80 คะแนน)</p>

2.1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) (2) การกำหนด กลยุทธ์ (Strategy formulation) (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุม (Strategy implementation and control) โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้า และต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหาร เพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กรตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกจ้าง พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น

ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์จาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) ได้ระบุถึงขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

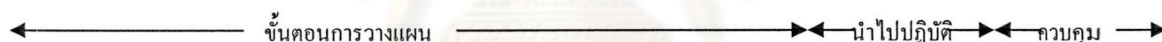
1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
3. การติดตาม และประเมินผล (Evaluation & Control)

ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



ฐานของการวางแผน	ทิศทางขององค์กร	วางแผน	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก • ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ • ประเมินอุตสาหกรรม • ประเมินคู่แข่ง • ประเมินลูกค้า 	วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ ความสำเร็จ เป้าหมาย	แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการ โครงการ	การมอบหมายงานแต่ละฝ่าย การมอบหมายงานโครงการ	ติดตามประเมินผลการดำเนินงานดัชนีวัด
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร ?	2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด ?	3. ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น ?	4. ใครมีหน้าที่ทำอะไร ?	5. เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ ?



1. การวางแผน คือ การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส การวางแผนจะประกอบด้วย

1.1. การวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานการณ์ดำเนินการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร เราจะทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในของธุรกิจ โดยจะทำการใช้วิธีการของ SWOT Analysis ซึ่งประกอบด้วย

จุดแข็ง	Strengths
จุดอ่อน	Weaknesses
โอกาส	Opportunities
อุปสรรค	Threats

1.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วัตถุประสงค์เพื่อหาโอกาส และ อุปสรรค ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก คำนี้

หมายถึงลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยี และแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ หรืออันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต

1.1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อทำการหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดี หรือไม่ดี ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัย และการพัฒนา ระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดแข็ง หรือ จุดอ่อนเกิดขึ้น กระบวนการ กำหนด และประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ และในขณะที่เดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็ง และจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งถือว่าเป็นจุดอ่อน

1.1.3 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบันซึ่งจะวิเคราะห์ครอบคลุมการแข่งขันทั้งในปัจจุบัน และอนาคตโดยศึกษาการเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งใหม่ โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขัน เข้าใจพฤติกรรม และกลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง สามารถทำนายกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะใช้ สามารถวางกลยุทธ์ของธุรกิจของเราให้เหนือคู่แข่ง และผลจากการศึกษา และวิเคราะห์เพื่อนำมาสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

1.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านลูกค้า เพื่อประเมินทางด้านลูกค้าของบริษัทในการค้นหาถึงปัจจุบันกลยุทธ์ด้านลูกค้าของเราคืออะไร กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเราคือใคร การแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มตามคุณลักษณะด้านต่างๆ อะไรคือคุณสมบัติที่สำคัญของลูกค้าในกลุ่มนั้น อะไรคือคุณค่า หรือสิ่งที่ลูกค้ากลุ่มนั้นต้องการ การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตเป็นอย่างไร

1.2. ทิศทางขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงทิศทางที่จะดำเนินไปในอนาคตขององค์กร โดยประกอบด้วย

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง

1.2.2 ภารกิจ (Mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน ซึ่งภารกิจเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงานของธุรกิจสิ่งที่ต้องการเป็นไปในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นการกระทำในลักษณะทำอะไร และทำอย่างไร ซึ่งจะทำให้ทราบทิศทาง และขอบเขตของการทำธุรกิจ

1.2.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึงเป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ

1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

2. การนำไปปฏิบัติ ในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร ระบบต่างๆในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงจำนวน และความรู้ ความสามารถ บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ และการมีค่านิยมร่วมกับคนในองค์กร ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงส่วนประกอบโครงสร้างขององค์กรด้วย

3. การติดตาม ประเมินผล และการควบคุม เป็นขั้นตอนในการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์ และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้า และบริการ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2.1.3 ระบบการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด หรือ ประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งพัฒนาขึ้น โดย Kaplan and Norton (1996) จะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งจะเป็นมุมมองในด้านที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการ โดยวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ได้แก่ การทำกำไรสูงสุด หรือ สร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นสูงสุด ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้าน มักจะเกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ หรือ การลดต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งจะเป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในด้านของลูกค้า โดยการทำบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้นจะต้องสามารถนำเสนอคุณค่า หรือ สามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่ากระบวนการ หรือ การดำเนินงานขององค์กรในด้านใดจะต้องทำให้ดีเพื่อสามารถสร้างคุณค่าหรือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการลดต้นทุน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ โครงสร้าง และวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองสามมุมมองข้างต้น

โดยเครื่องมือดังกล่าวนี้ได้ช่วยให้องค์กรไม่ได้มองเพียงแค่มิติด้านการเงินเพียงอย่างเดียวแต่จะช่วยให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่เกิด “ความสมดุล” (Balanced) ทั้งในมิติที่เป็นด้านการเงิน และมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย และอาศัยระบบบัตรคะแนน หรือระบบข้อมูล (Scorecard) ที่เป็นเครื่องมือยืนยันว่ามี การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบจนทำให้เกิด “ตัววัด” ที่สมบูรณ์ขึ้นมาได้

2.1.4 เครื่องมือทางคุณภาพพื้นฐาน 7 อย่าง (The Basic 7 QC Tools)

เครื่องมือทางคุณภาพพื้นฐาน 7 อย่างเป็นเครื่องมือทางคุณภาพเพื่อช่วยในการ ค้นหา ปัญหา รวบรวม ข้อมูล และวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาเพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ หรือ แก้ไขปัญหา ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง วิทยุรี สิมะโชคคี (2541) ได้ระบุถึงเครื่องมือทางคุณภาพแบบพื้นฐานที่ประกอบด้วย

1. ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (Check Sheet) คือ แบบฟอร์ม หรือ ตารางที่มีการ ออกแบบเอาไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนตรง ตามความต้องการ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้โดยสะดวก

2. กราฟรูปแบบต่างๆ (Graphs) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการแสดง หรือ แปลข้อมูลเป็น ภาพที่เห็นได้ชัด และเข้าใจง่าย เพื่อสะดวกในการ วิเคราะห์ข้อมูล ที่เป็นตัวเลขเบื้องต้น ให้เข้าใจง่าย เขียนง่าย อ่านง่าย เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟสัดส่วน ฯลฯ

3. ผังพาเรโต (Pareto Diagram) คือ เครื่องมือสำหรับการ วิเคราะห์ข้อมูล และ เรียงลำดับความสำคัญ ของปัญหา (หรือสาเหตุต่างๆ) ที่เกิดขึ้น เพื่อใช้บ่งชี้ว่าปัญหา (หรือสาเหตุ) ประเภทใดสำคัญที่สุด ใช้แสดงขนาด และลำดับความสำคัญของปัญหา (หรือสาเหตุ) แต่ละประเภท และใช้แสดงให้เห็นว่าแต่ละปัญหามีอัตราส่วนเท่าใดเมื่อเทียบกับทั้งหมด

4. **ผังแสดงเหตุ และผล หรือ ผังก้างปลา (Causes and Effects Diagram or Fishbone Diagram)** คือ ผังภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับสาเหตุที่ทำให้เกิดผลลัพธ์นั้น โดยอาศัยการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุปัญหาอันเนื่องมาจากองค์ประกอบต่าง เช่นจาก คน วิธีการ เครื่องจักร/อุปกรณ์ วัสดุ/วัสดุ สิ่งแวดล้อม

5. **แผนภูมิควบคุม (Control Chart)** คือ แผนภูมิที่ใช้สำหรับ เฝ้าติดตาม ค่าของตัวแปรที่ต้องการควบคุมให้อยู่ในช่วงที่ต้องการ ใช้เฝ้าติดตามว่าตัวแปรต่างๆในกระบวนการมีค่าอยู่ในพิสัยที่ต้องการหรือไม่ และเพื่อควบคุม/ป้องกัน/แก้ไขล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหา หรือ เมื่อเห็นว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหา

6. **ฮิสโตแกรม (Histogram)** คือ ผังภาพที่แสดงถึง การกระจายตัวของข้อมูล ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะค่าวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ความยาว น้ำหนัก เวลา อุณหภูมิ เป็นต้น ว่าข้อมูลส่วนใหญ่รวมกลุ่มอยู่ที่บริเวณค่าใด

7. **ผังการกระจาย / ผังสหสัมพันธ์ (Scatter Diagram)** คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด หรือ ตัวแปร 2 ตัว ว่าสัมพันธ์กันอย่างไร และมากน้อยเพียงไร

2.1.5 เครื่องมือทางคุณภาพแบบ ใหม่ 7 อย่าง (The New 7 QC Tools)

เครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ 7 อย่าง เป็นเครื่องมือทางคุณภาพเพื่อช่วยในการจัดระเบียบข้อมูลที่เป็นคำพูด จำแนกปัญหาให้อยู่ในรูปที่สามารถแก้ไขได้ และปรับปรุงระบบวางแผน เพื่อดำเนินการรวบรวมแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ หรือ แนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง วิฑูรย์ สิมะโชคติ (2541) ได้ระบุถึงเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ที่ประกอบด้วย

1. **แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram)** คือ เครื่องมือสำหรับช่วยแก้ไขความสับสน โดยการนำปัญหาต่างๆมาเขียนเป็นโครงสร้างของปัญหาที่มีความชัดเจนขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล ความเห็น หรือความคิดเห็นที่เป็นตัวอักษรต่างๆเข้าด้วยกัน

2. **แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)** คือ เครื่องมือสำหรับแก้ไขปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน โดยช่วยทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหา กับ สาเหตุของปัญหา อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ

3. **แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)** คือ เครื่องมือที่แสดงให้เห็นแนวทาง หรือ กลยุทธ์ต่างๆ ในการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ โดยจะเริ่มต้นจากการตั้งวัตถุประสงค์ (เป็นเป้าหมายในการแก้ปัญหา) ขึ้นมาก่อน และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ต่อไป เพื่อหากกลยุทธ์ใหม่ต่อไปเรื่อยๆจนได้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด

4. **แผนผังเมทริกซ์/ตารางความสัมพันธ์ (Matrix Diagram)** คือ แผนผังที่ประกอบด้วยข้อความในแนวตั้ง และข้อความในแนวนอน ณ จุดที่ตัดกันนี้จะป็นตำแหน่งที่ใช้พิจารณาข้อความที่เป็นแนวความคิดสำคัญสำหรับการแก้ปัญหา

5. **แผนผังลูกศร (Arrow Diagram)** คือ แผนผังที่แสดงถึงแผนงาน และกำหนดการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเพื่อช่วยให้สามารถตรวจติดตามความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหาดังได้ง่ายขึ้น

6. **แผนผังขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Charts)** คือ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการแก้ไขปัญหให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และยังช่วยในการแก้ไขปัญหในกรณีที่มีการดำเนินการออกนอกแนวทางที่ต้องการ

7. **แผนผังวิเคราะห์ข้อมูลแบบเมทริกซ์ (Matrix Data Analysis)** คือ เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายๆตัว ซึ่งเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

2.1.6 ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators)

ดัชนีวัดคุณภาพนี้ที่อ้างอิงมาจาก วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540) ซึ่งมีคำนิยาม คือ หัวข้อหรือรายการเฉพาะที่สำคัญๆ ที่เป็นตัวแทนเพียงพอต่อการแสดงออก หรือบ่งบอก หรือวัด ซึ่งความพึงพอใจหรือความคาดหวังของลูกค้า ที่กำหนดเลือกขึ้นมาด้วยความเต็มใจของผู้ผลิตผลงานให้เป็นเครื่องมือแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเป็นรูปธรรม ที่จะทำให้ลูกค้า (ซึ่งอาจเป็นลูกค้าภายนอกผู้ซื้อ

สินค้า และบริการไปใช้ประโยชน์ หรือ อาจเป็นกระบวนการถัดไปที่นำผลงานของเราไปจัดการต่อ) ได้รับความพึงพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงได้ เพื่อก่อให้เกิดการวัดค่าตามสูตรที่กำหนด เพื่อแสดงระดับหรือสถานะภาพที่เป็นจริงของความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงต่อไป

ประโยชน์ของดัชนีวัดคุณภาพ

1. แสดงความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเป็นรูปธรรม หมายถึง แสดงวัตถุประสงค์ของการทำงานให้มีความหมายที่ชัดเจน ด้วยภาษาคณิตศาสตร์
2. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงได้ หมายถึง ถ้าไม่มีการกำหนดหัวข้อหรือรายการที่ต้องการจะวัด ก็จะไม่เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือ ไม่รู้ว่าควรที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลอะไรอย่างไร
3. แสดงระดับหรือสถานะภาพที่เป็นจริง หมายถึง เมื่อไม่มีข้อมูลจริงก็ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าปัจจุบัน คุณภาพของผลงานของเราอยู่ที่ระดับใด เช่น อัตราส่วนของเสีย 5% เป็นระดับยอมรับได้หรือว่าจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง
4. การปรับปรุง หมายถึง จากระดับคุณภาพของงานปัจจุบัน ถ้าต้องการจะปรับปรุงให้ดีขึ้น จำเป็นต้องแยกแยะแจกแจงอาการของปัญหาเชิงปริมาณ เช่น ฟันสีไม่ได้ตามข้อกำหนด 5% แจกแจงออกเป็น ความหนาของสีไม่เท่ากัน 2.5% สีเป็นดวงด่าง 1.5% สีเป็นเม็ด 0.7% อื่นๆ 0.3% เป็นต้น การวิเคราะห์หาสาเหตุของแต่ละอาการได้อย่างถูกต้องเชิงปริมาณ เช่น ความหนาของสีไม่เท่ากัน 2.5% เกิดจากความดันลมไม่คงที่ 1.3% รุหิวสเปรย์เล็กลงไป 0.8% เวลาผสมสีน้อยเกินไป 0.4% เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการแก้ปัญหาที่สาเหตุได้อย่างเหมาะสม
5. ติดตามตรวจสอบว่า มาตรการที่ได้ดำเนินการไปนั้น ได้ผลมากหรือน้อยเพียงไร

ดัชนีวัดคุณภาพสามารถแบ่งออกได้เป็นระดับหลักๆ ได้ 3 ระดับ คือ

1. ดัชนีวัดคุณภาพระดับองค์กร เป็นส่วนที่ช่วยขยายความว่า “ภารกิจ” หรือ “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรมุ่งมั่นตั้งใจจะดำเนินการให้บรรลุผลนั้น มีระดับคุณภาพ (ความพึงพอใจของลูกค้า) ที่วัดค่าได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมเพียงไร ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมายเมื่อมีการนำไปใช้อย่างจริงจัง
2. ดัชนีวัดคุณภาพระดับกระบวนการธุรกิจ สำหรับวัดระดับคุณภาพของสินค้าหรือบริการอันเป็นผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการธุรกิจ รวมทั้งวัดระดับคุณภาพของตัวกระบวนการธุรกิจเองด้วย ซึ่งอาจจะรวมถึงกระบวนการย่อย ที่เป็น กลุ่มที่อยู่ในกระบวนการหลัก และกลุ่มที่เป็นกระบวนการสนับสนุน
3. ดัชนีวัดคุณภาพระดับกระบวนการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ภายใต้กระบวนการย่อยในระบบธุรกิจต่างๆไป โดยแบ่งหมวดหมู่ และกำหนดชื่อเรียกตามหลักสากลที่นิยมถือปฏิบัติกันโดยทั่วไป

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตั้งแต่ที่ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ถูกจัดตั้งขึ้นมาในปี 1987 ในหลายประเทศได้มีการพัฒนารูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (NQA) ในแบบของตัวเอง ซึ่ง NQA เหล่านี้มีแนวโน้มที่เป็นไปตามกรอบโครงสร้างโดยทั่วไปของ MBNQA ด้วยการเน้นในด้านรายการของเกณฑ์ที่แตกต่างกัน เช่น การนำองค์กร การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การบริหารทรัพยากร ผลกระทบที่มีต่อสังคม ซึ่ง Puay et al. (1998) ที่อยู่แผนกวิศวกรรมอุตสาหกรรม และระบบของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ ได้ทำการนำเสนอถึง การศึกษาการเปรียบเทียบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเก้ารางวัล ที่เป็นหลักๆ (สามรางวัลในยุโรป สองรางวัลในอเมริกาเหนือ สามรางวัลในเอเชียแปซิฟิก และ หนึ่งรางวัลในอเมริกาใต้) ซึ่งประกอบด้วย

1. Malcolm Baldrige National Quality Award, 1997 (National Institute of Standards and Technology, 1997)
2. European Quality Award, 1997 (European Foundation for Quality Management, 1996)
3. Brazil National Quality Award, 1996 (National Quality Award Foundation, 1996)
4. Swedish Quality Award, 1996 (Swedish Institute of Quality, 1996)
5. New Zealand National Quality Award, 1996 (New Zealand National Quality Award Foundation, 1996)
6. United Kingdom Quality Award, 1996 (British Quality Foundation, 1996)
7. Rajiv Gandhi National Quality Award, 1994 (Bureau of Indian Standards, 1994)
8. Singapore Quality Award, 1996 (Singapore Productivity and Standards Board, 1996)
9. Canadian Awards for Excellence, 1997 (National Quality Institute, 1997)

ซึ่งจะนำแนวทางให้เห็นการสังเกตถึงความแตกต่างในรายการของเกณฑ์ที่เน้นตามพื้นฐานของการพัฒนาในแต่ละขั้นของเศรษฐกิจในประเทศนั้นๆ บริษัทนานาชาติอาจจะพบว่ามันเป็นประโยชน์มากเมื่อมีการประยุกต์ใช้ NQA ตามในแต่ละท้องถิ่นนั้น โดยการเปรียบเทียบในงานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง และความคล้ายคลึงกันของ NQA เหล่านี้ต่อการนำไปประยุกต์ใช้งานได้

Pun et al. (1999) ได้ทำการวิจัยถึงเรื่อง ระบบการบริหารคุณภาพโดยการประเมินตนเอง (Self-assessed quality management system: SQMS) บนพื้นฐานของการรวมกันของ MBNQA/ISO 9000/ISO 14000 เพราะเนื่องจากการขยายที่แพร่หลายของรางวัล และมาตรฐานคุณภาพที่หลากหลาย หลายองค์กรก็ได้เริ่มต้นนำการใช้รางวัล และมาตรฐานคุณภาพที่แตกต่างกันจากรูปแบบหนึ่งไปยังอีก รูปแบบหนึ่งเพื่อสนับสนุนต่อการแข่งขันที่เกิดขึ้น โดยวัตถุประสงค์ขั้นสูงสุดของระบบการบริหารคุณภาพโดยการประเมินตนเอง (Self-assessed quality management system: SQMS) เป็นสิ่งที่จะช่วยองค์กรในการค้นหาถึงประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และทางด้านการเงินที่ดี ซึ่งงานวิจัยนี้นำเสนอถึงความสามารถในการเข้ากันได้ของเกณฑ์การประเมินของ Baldrige Award กับความต้องการที่ตรงกันของทั้ง ISO 9000 และ ISO 14000 SQMS ถูกสร้างให้ขึ้นอยู่กัเกณฑ์ และความต้องการเหล่านี้ แนวคิดที่เป็นแก่น และโครงของระบบถูกริบาย และสามารถประยุกต์ใช้ที่ถูกแสดงด้วยการอ้างถึงกรณีการนำมาใช้ในองค์กรวิศวกรรมในฮ่องกง โดยจากการเปรียบเทียบของ Malcolm Baldrige Award กับ ISO 9000 และ ISO 14000 แล้วนั้นสามารถสร้างระบบ SQMS ที่มีหัวข้อของเกณฑ์การประเมินจากเจ็ดหัวข้อไปเป็น สิบหัวข้อ ที่ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการในขั้นสูง
2. การวางแผน และวางแผนกลยุทธ์
3. ค่านิยมลูกค้า และมุ่งเน้นการตลาด
4. สารสนเทศ และการวิเคราะห์กลยุทธ์
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การวิเคราะห์ และบริหารกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และการดำเนินการ
8. ความพึงพอใจของพนักงาน
9. คุณภาพของผู้ส่งมอบ และ
10. ผลกระทบของความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อมต่อสังคม

ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้จะมีหัวข้อย่อย 33 หัวข้อ และถูกออกแบบขึ้นต้นสำหรับการประเมินตนเองของประสิทธิภาพบริษัทบนหลักการของการเป็นซ้มาร์คภายในของผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Lee et al. (2000) ได้ทำการวิจัยถึงเรื่อง กรอบโครงสร้างในการจัดรูปแบบกลยุทธ์ (SF) สำหรับการศึกษาระดับปริญญาโท โดยการรวมกันของการวิเคราะห์ SWOT Balanced Scorecard วิธีการ QFD และเกณฑ์สำหรับการศึกษาของ MBNQA ซึ่งบรรยายถึงกรอบ โครงสร้างที่ถูกใช้ในการจัดรูปแบบกลยุทธ์

โดยสถาบันการศึกษาวิชาชีพฮ่องกงของคณะกรรมการการฝึกอบรมวิชาชีพ กรอบโครงสร้างที่นำเสนอ นี้ได้รวมเครื่องมือทางกลยุทธ์ในการจัดการทางธุรกิจที่ใช้กันอย่างกว้างขวางสามอย่างเข้าด้วยกันกับ เกณฑ์การศึกษา 1999 ที่ถูกดัดแปลงจาก Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ในการศึกษาวิชาชีพ วิธีการของกรอบโครงสร้างที่นำเสนอถูกใช้ในการ ร่วมกันของเมทริกซ์ SWOT กับ balanced scorecard (BSC) ที่บ่งบอกถึงสี่มุมมองวิกฤตที่สำคัญ แล้วขั้น ถัดไปเป็นการวิเคราะห์เกณฑ์การศึกษา MBNQA 1999 สำหรับประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมต่อการศึกษาเข้า กับสี่มุมมองวิกฤตที่สำคัญดังกล่าว โดยใช้วิธีการของการกระจายหน้าที่ทางคุณภาพ (Quality function deployment: QFD) โดยมีขั้นตอนในการทำ ดังนี้

ขั้นแรกของกรอบโครงสร้าง SF คือมีเมทริกซ์ SWOT ที่บ่งบอกถึงปัจจัยวิกฤติของสถานการณ์ แล้วสร้าง balanced scorecard (BSC) ด้วยการบ่งบอกของมุมมองที่แตกต่างกันสำหรับความสำเร็จและ ประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม โดยเมื่อทำดังนี้แล้วก็จะเป็รูปแบบโครงสร้างที่เข้าถึงการประยุกต์ใช้ของ BSC โดยบ่งบอกถึงดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ขั้นถัดไปของกรอบโครงสร้าง SF คือทำการใช้วิธีการของ QFD กับ BSC ที่ทำการบ่งบอกถึงคุณสมบัติในส่วนของ “อะไร” และเกณฑ์การศึกษา MBNQA 1999 ในส่วนของ “อย่างไร” ซึ่งก็จะทำให้วิเคราะห์ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ตามสภาวะของ ท้องถิ่นนั้นๆ ได้

Pannirselvam และ Ferguson (2001) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อของ **Baldrige** ซึ่งหัวข้อ รายการตรวจสอบ และกรอบโครงสร้างของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) นำเสนอถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการจัดการทางคุณภาพต่างๆ และระหว่างการจัดการทางคุณภาพ และประสิทธิภาพองค์กร งานวิจัยนี้ใช้ข้อมูลจากรางวัลคุณภาพของ รัฐบาล Arizona ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ MBNQA การศึกษาถึงจุดแข็งของความสัมพันธ์เหล่านี้โดยใช้ แนวทางการวิเคราะห์ ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ยืนยันถึงความใช้ได้ของกรอบโครงสร้าง MBNQA ผลลัพธ์จากการวิจัยนี้บ่งบอกว่าการนำองค์กรมีความสำคัญโดยตรง หรือ โดยอ้อมที่มีอิทธิพลต่อ โครงสร้างของระบบทั้งหมด ยกเว้นสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ทางคุณภาพ และการจัดการสารสนเทศ ซึ่งไม่ถูกทดสอบในแบบจำลองนี้ ผลลัพธ์ยังบ่งบอกด้วยว่าการจัดการสารสนเทศ การจัดการทรัพยากร บุคคล และการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลที่สำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า และผลลัพธ์ทางธุรกิจ จุด มุ่งเน้นที่สำคัญต่อลูกค้า และพนักงาน นอกจากผลของภาวะผู้นำ และการจัดการสารสนเทศถูกแสดง อย่างแจ่มชัดเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กร

van der Wiele et al. (2000) ได้ทำการศึกษาถึง การเริ่มเข้าสู่การขึ้นทะเบียนในข้อกำหนด ISO 9000 ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ: เส้นทางของการดำเนินไป โดยที่เส้นทางที่กำหนดเริ่มจากพื้นฐานของการเข้าสู่ระบบอนุกรม ISO 9000 ไปสู่การใช้อย่างมีผลของการประเมินตนเองกับเกณฑ์ของรูปแบบที่เป็นเลิศ (เช่น รูปแบบของ European Foundation for Quality Management (EFQM) หรือรูปแบบของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)) ซึ่งทั้งอนุกรม ISO 9000 และรูปแบบที่เป็นเลิศที่เป็นตัวกำหนดแนวทางของ Total Quality Management (TQM) ในทางที่แน่นอนแต่ที่ระดับที่ต่างกันของความสมบูรณ์ของ TQM ซึ่งการศึกษานี้ได้แสดงถึงช่องว่างระหว่างระดับความสมบูรณ์ของ TQM ซึ่งถูกกำหนดโดยผ่านอนุกรม ISO 9000 และ รูปแบบที่เป็นเลิศ ซึ่งได้แบ่งออกเป็นแปดขั้นที่องค์กรจะมุ่งไปข้างหน้าซึ่งเริ่มจากพื้นฐานของอนุกรม ISO 9000 ไปยังตำแหน่งที่มีความท้าทายมากขึ้นสำหรับรางวัลคุณภาพที่เป็นเลิศ โดยการประยุกต์ใช้ของการประเมินตนเองกับรูปแบบที่เป็นเลิศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในเส้นทางที่จะดำเนินไปนี้ โดยที่แปดขั้นที่ได้มีการศึกษาออกมา คือ

- ขั้นที่ 1. การเริ่มขึ้นทะเบียนสู่อนุกรม ISO 9000/ควบคุมกระบวนการ
- ขั้นที่ 2. วิสัยทัศน์บนพื้นฐานของรูปแบบที่เป็นเลิศ
- ขั้นที่ 3. พัฒนาแผนกับการใส่องค์ประกอบหลักของ TQM ลงไป
- ขั้นที่ 4. พัฒนาให้เป็นที่ไปตามการประเมินตนเอง
- ขั้นที่ 5. เริ่มการประเมินตนเอง
- ขั้นที่ 6. ประเมินตนเองอย่างเต็มรูปแบบ
- ขั้นที่ 7. ทำการประเมินตนเองอย่างเป็นวงรอบ คือ PDCA
- ขั้นที่ 8. เชื่อมโยงการประเมินตนเองเข้ากับการวางแผนทางธุรกิจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย