

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายของการศึกษาเปรียบเทียบนี้ จะกล่าวถึงผลสรุปของการศึกษาเปรียบเทียบ รางวัลคุณภาพ และการจัดทำคู่มือรางวัลคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเบื้องต้น จากการสำรวจ ความคิดเห็น เกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพ การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ แนวทางในการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ การจัดทำคู่มือการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ กรประเมินคู่มือการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ ข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคที่พบ และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานศึกษาเปรียบเทียบ

6.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการในการมุ่งสร้างวัลคุณภาพนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อ ต้องการการศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์รางวัลคุณภาพต่างๆ และจัดหาแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานของรางวัลคุณภาพ เนื่องจากปัญหาที่มักเกิดขึ้นก็คือ องค์กรไม่สามารถตีความ หรือทำความเข้าใจเกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น การมีคู่มือการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ จึงเป็นการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพอย่างชาญฉลาด เนื่องจากมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อมุ่งสร้างวัลคุณภาพ สำหรับองค์กรที่มีความสนใจอีกด้วย

ขั้นตอนในการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการในการมุ่งสร้างวัลคุณภาพนั้น ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญทั้งสิ้น 4 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความคิดเห็นเพื่อค้นหาข้อมูลเบื้องต้นประกอบการศึกษาเปรียบเทียบ
2. การศึกษาทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ
4. การจัดทำคู่มือการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ

6.1.1 การสำรวจความคิดเห็นเพื่อค้นหาข้อมูลเบื้องต้นประกอบการศึกษาเปรียบเทียบ

ขั้นตอนแรกในการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการในการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ ก็คือ การสำรวจความคิดเห็นเพื่อค้นหาข้อมูลเบื้องต้นที่ใช้ประกอบการศึกษาเปรียบเทียบ โดยทำการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อรางวัลคุณภาพต่างๆ ผ่านทางการสัมภาษณ์ จากผู้แทนองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในประเทศไทย จำนวน 3 องค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะและปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลการสัมภาษณ์ที่ได้บ่งบอกถึงปัญหาสำคัญของการมุ่งสร้างวัลคุณภาพ นั่นก็คือ การแปลความเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่ไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ตามความหมายแท้จริงของเกณฑ์นั่นเอง

นอกจากนี้ ยังทราบข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า รางวัลคุณภาพที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายสำหรับองค์กรในประเทศไทยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ

- Thailand Quality Award (TQA)
- The Deming Prize (DP)
- The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ดังนั้น จึงได้ทำการคัดเลือก 3 รางวัลคุณภาพดังกล่าว มาเป็นตัวแทนในการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางที่มีความครอบคลุมมากที่สุด

6.1.2 การศึกษาทฤษฎีและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

เมื่อเราได้ตัวแทนรางวัลคุณภาพเพื่อใช้ในการศึกษาเปรียบเทียบแล้ว จึงทำการศึกษาข้อมูลของรางวัลคุณภาพแต่ละรางวัล พร้อมทั้งเกณฑ์การประเมิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

➤ **Thailand Quality Award (TOA)** เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย มีเกณฑ์การประเมินทั้งสิ้น 7 หมวดหลัก คือ

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ซึ่งแต่ละหมวดจะมีน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับความสำคัญของเกณฑ์นั้นๆ และคะแนนรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 1,000 คะแนน โดยองค์กรที่จะได้รับรางวัลต้องได้คะแนนประเมินมากกว่า 650 คะแนนขึ้นไป

➤ **The Deming Prize (DP)** เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น และเป็นรางวัลคุณภาพที่เก่าแก่ที่สุดของโลก โดยตั้งชื่อรางวัลตามชื่อนักสถิติชาวอเมริกัน Dr.Edward Deming เพื่อเป็นที่ระลึกในความช่วยเหลือและการพัฒนาความรู้ทางด้านสถิติ ที่มีต่อการควบคุมกระบวนการในวงการอุตสาหกรรม

สำหรับเกณฑ์การประเมินนั้น มีด้วยกันทั้งสิ้น 10 หมวดหลัก แต่ละหมวดจะมีน้ำหนักคะแนนเท่ากัน คือ หมวดละ 100 คะแนน รวมทั้งสิ้น 1,000 คะแนน ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์
2. โครงสร้างของ TQM
3. ระบบการประกันคุณภาพ
4. ระบบการบริหารสำหรับหน่วยธุรกิจย่อย
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. การใช้ประโยชน์สูงสุดของข้อมูลสารสนเทศ
7. แนวคิดและคุณค่าของ TQM
8. วิธีการทางวิทยาศาสตร์
9. ความสามารถขององค์กร
10. การมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การมอบรางวัลนี้ จะมอบให้กับองค์กรที่บริหารงานอย่างเป็นอิสระ และประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM อย่างเหมาะสมในแบบฉบับของตนเอง ซึ่งจะถูกประเมินและคัดเลือกโดย สมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (JUSE) เพื่อให้ได้องค์กรที่เหมาะสมกับรางวัลอันทรงเกียรติทางด้านคุณภาพในระดับนานาชาติ

➤ **The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNOA)** เป็นรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นรางวัลคุณภาพต้นแบบที่ประเทศอื่นๆ ได้นำไปเป็นแรงบันดาลใจในการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติอื่นๆ โดยมีแนวคิดและค่านิยมหลักขององค์กร 7 หัวข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์
3. การวางแผนกลยุทธ์
4. การจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. การจัดการกระบวนการ
6. ผลการดำเนินงาน
7. ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า

การให้คะแนนจะแบ่งตามแต่ละหัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อจะมีน้ำหนักคะแนนที่ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และความเห็นของคณะกรรมการ แต่คะแนนรวมยังคงเท่าเดิม คือ 1,000 คะแนน

6.1.3 การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ

เมื่อเราได้ทำการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณารางวัลคุณภาพแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพ โดยรางวัลคุณภาพทั้ง 3 รางวัลนั้นประกอบด้วยเกณฑ์หลัก และเกณฑ์ย่อย ดังนั้น จึงทำการศึกษาจากเกณฑ์การพิจารณาย่อยของแต่ละรางวัลคุณภาพ และทำการจัดหมู่ และเรียบเรียงเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อลดความซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นทั้งสิ้น 9 เกณฑ์หลัก จาก 24 เกณฑ์หลัก หรือ 35 เกณฑ์ย่อย จากเดิม 83 เกณฑ์ย่อย (รวมเกณฑ์จากทั้ง 3 รางวัล) ซึ่งได้แสดงไว้ในตารางที่ 6.1 ตามนี้

ตารางที่ 6.1 แสดงเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อยที่ได้เรียบเรียงขึ้นใหม่

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
ความเป็นผู้นำองค์กร	➤ ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร
	➤ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ความรับผิดชอบต่อสังคม	➤ ความรับผิดชอบต่อสังคม
	➤ การพัฒนาชุมชน
การวางแผนกลยุทธ์	➤ วิสัยทัศน์ขององค์กร
	➤ กลยุทธ์ขององค์กร
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการสารสนเทศ	➤ การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ
	➤ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
	➤ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์
	➤ การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	➤ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด
	➤ ความสัมพันธ์กับลูกค้า
	➤ ความพึงพอใจของลูกค้า
การปฏิบัติงาน	➤ ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน
	➤ กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด
	➤ ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้
	➤ ความเร็ว
	➤ ความสัมพันธ์กับผู้จัดการ
	➤ โครงสร้างองค์กร
	➤ การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร
	➤ การบริหารจัดการรายวัน

ตารางที่ 6.1 แสดงเกณฑ์หลักและเกณฑ์ย่อยที่ได้เรียบเรียงขึ้นใหม่ (ต่อ)

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อย
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	➤ การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล
	➤ การให้การศึกษ ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร
	➤ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน
	➤ ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง
ระบบการจัดการคุณภาพ	➤ ระบบการประกันคุณภาพ
	➤ การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ
	➤ ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)
ผลลัพธ์การดำเนินงาน	➤ ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ
	➤ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
	➤ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
	➤ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด
	➤ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
	➤ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
	➤ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หลังจากวิเคราะห์เกณฑ์ย่อยเหล่านี้แล้ว เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้วิจัยและผู้อ่าน และสามารถนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสร้างวัดคุณภาพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพที่สุด จึงได้มีการจัดทำแนวทางเพื่อมุ่งสร้างวัดคุณภาพสำหรับแต่ละเกณฑ์ย่อย ดังตารางที่ 6.2 ซึ่งได้แสดงไว้ข้างล่างนี้

ตารางที่ 6.2 แนวทางมุ่งสร้างวัดคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยต่างๆ

เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินงาน เช่น PDCA , TQM, Why-Why Analysis , Root cause Analysis เป็นต้น
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์, ค่านิยม สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีภายในองค์กร สามารถดำเนินการได้โดยมีการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร เช่น การบริหารงานแบบ บนลงล่าง (Top-down Management) และล่างขึ้นบน (Bottom-up)

ตารางที่ 6.2 แนวทางมุ่งสู่รางวัลคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยต่างๆ (ต่อ)

เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ความรับผิดชอบต่อสังคม	มีนโยบายชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม มีการจัดทำกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ ให้นุคคลทั่วไปทราบ
การพัฒนาชุมชน	มีการสนับสนุนการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง
วิสัยทัศน์ขององค์กร	มีการกำหนดแผนระยะยาว แผนประจำปี เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามที่ผู้นำองค์กรมุ่งหวังไว้
กลยุทธ์ขององค์กร	-การใช้ SWOT Analysis วิเคราะห์กลยุทธ์ -การจัดทำ Action Plan เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ -ใช้PDCAในการปรับปรุงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ -นำหลักBenchmark ใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเดียวกัน
การบริหารจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศ	การนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อสนับสนุนการทำงานที่กระฉับและฉับไว และถูกต้อง เช่น คอมพิวเตอร์ออนไลน์ , พาสเวิร์ดส่วนบุคคล เป็นต้น
การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร	การนำหลัก Why-Why Analysis และ Root cause Analysis มาวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์	การทำ Performance Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งและเปรียบเทียบภายในองค์กรเอง
การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ	มีความสอดคล้องและมุ่งไปในทางเดียวกันของข้อมูลสารสนเทศ และเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสม
ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	ทำการศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าและตลาด
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า ไปดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการ
ความพึงพอใจของลูกค้า	การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
ระบบการปฏิบัติงานและมาตรฐานการทำงาน	มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้พนักงานภายในองค์กร เรียนรู้และศึกษา
กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด	ขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ มีเอกสารติดตามครบถ้วนและถูกต้อง
ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้	นำอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยในการดำเนินงานมาใช้ ในการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 6.2 แนวทางมุ่งสร้างวัฒนธรรมคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยต่างๆ (ต่อ)

เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ความเร็ว	สามารถผลิตสินค้าได้รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยนำหลัก 5ส ,Intranet มาใช้ เป็นต้น
ความสัมพันธ์กับผู้จัดการ	การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดการ ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การมีวิถึดูดีในการผลิตทันเวลา, มีผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น
โครงสร้างองค์กร	องค์กรมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหาร, พนักงานในองค์กรรู้บทบาท อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเป็นอันดี
การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร	พนักงานภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
การบริหารจัดการรายวัน	การตรวจสอบการดำเนินการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเรียบร้อย ไม่เกิดปัญหา โดยนำหลัก PDCA มาใช้
การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล	มีระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
การให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร	สร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร
ความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของพนักงาน	มีกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน รวมถึงการให้รางวัล การชมเชย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจ และเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน
ความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง	ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้เกี่ยวข้องนั้น เกิดจากการยอมรับในการทำงานร่วมกัน เราอาจจะนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศา ที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง, การขอ Feedback จากบุคคลที่เราทำงานด้วย ฯลฯ มาใช้ในการประเมินผล
ระบบการประกันคุณภาพ	มีระบบประกันคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าแน่ใจว่า ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ
การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ	มีการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเรียบร้อยและมีการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันเวลาโดยนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้เช่น Cause and Effect Diagram, Control Chart, Scatter Diagram ,Just In Time etc.

ตารางที่ 6.2 แนวทางมุ่งสร้างวิถึคุณภาพสำหรับเกณฑ์ย่อยต่างๆ (ต่อ)

เกณฑ์ย่อย	แนวทางหรือเครื่องมือ
ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)	มีการนำเครื่องมือทางคุณภาพมาใช้เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตามต้องการ เช่น เทคนิคการวิเคราะห์ FMEA, การมีเอกสารควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน, การวางแผนการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน PM (Preventive Maintenance), การทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) etc.
ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ	สามารถวัดผลการดำเนินงานโดยดูจากรายงานด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ส่งมอบ และวิธีการแก้ไขที่ผู้ส่งมอบนำมาใช้
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้า โดยวัดจากความภักดี การกลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำ เป็นต้น
ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการมีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าและความสัมพันธ์ต่อองค์กรในอนาคต โดยวัดจากผลตอบรับการใช้งาน, อัตราความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ, ผลสำรวจจากลูกค้า ฯลฯ
ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	ผลลัพธ์ด้านนี้ใช้เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมถึงความท้าทายและโอกาสในตลาด พิจารณาจากรายได้ขององค์กร ผลกำไร-ขาดทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น อัตราส่วนแบ่งทางการตลาด, อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ฯลฯ
ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	องค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน สามารถเพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้และเอื้ออาทรให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงแห่งความปลอดภัยภายในองค์กร, อัตราการหยุดงาน, อัตราการลาออกลดลง เป็นต้น
ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	ประสิทธิผลขององค์กรเป็นข้อมูลที่ใช้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น องค์กรสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กรได้จาก การลดเวลาในการผลิต(Cycle Time), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร, เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด ฯลฯ
ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	ผลลัพธ์ทางด้านนี้เป็นผลลัพธ์ที่ใช้ตรวจประเมินองค์กรในเรื่องของการนำองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญคุณเป็นพลเมืองดีของชุมชน โดยสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายความหมายของแนวทางและเครื่องมือที่ใช้ในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพไว้ เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจได้มากขึ้น และยังได้จัดทำคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพขึ้น เพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงและรวบรวมความรู้ในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ ทำให้สะดวกในการค้นหาและเผยแพร่ความรู้ต่างๆ แก่ผู้ที่สนใจทั่วไป

6.1.4 การจัดทำคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ

คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพฉบับนี้ มีด้วยกันทั้งสิ้น 53 หน้า ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งสิ้น 4 บท โดยได้สรุปสาระสำคัญของรางวัลคุณภาพทั้ง TQA, MBNQA และ Deming Prize และทำการเรียบเรียงขึ้นใหม่ เพื่อให้สามารถเข้าใจรางวัลคุณภาพ เกณฑ์การดำเนินการ และวิธีการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพได้ง่ายและชัดเจนขึ้น รายละเอียดภายในเล่มประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพ เกณฑ์รางวัลคุณภาพ และแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเพื่อมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ รวมถึงบทสรุปและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ในส่วนท้ายของการวิจัย ได้ทำการประเมินความพึงพอใจจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ ซึ่งผลปรากฏว่า มีความพึงพอใจถึง 84 % ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง จากผลการประเมิน สามารถสรุปได้ว่า คู่มือการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ เป็นคู่มือที่มีประโยชน์ ทำให้อ่านสามารถเข้าใจเนื้อความได้ง่ายขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางในการมุ่งสู่รางวัลคุณภาพ ในระดับสากลต่อไป

6.2 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาเปรียบเทียบ

ข้อจำกัดในการศึกษาเปรียบเทียบมีดังต่อไปนี้

1. ในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการดำเนินงานวิจัยนั้น จำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลจากผู้แทนจากบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพ ซึ่งในประเทศไทย มีเพียง 5 องค์กรเท่านั้น แต่เมื่อสอบถามไปยังแต่ละแห่ง มีเพียง 3 องค์กรเท่านั้น ที่ตอบรับการสัมภาษณ์ โดยไม่ประสงค์ออกนามบริษัท ทำให้ไม่สามารถเปิดเผยรายละเอียดของผู้ที่เกี่ยวข้องและองค์กรที่เข้าร่วมสัมภาษณ์ได้
2. ในการนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ตามคู่มือ นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาในการปฏิบัติและติดตามผลเป็นค่อนข้างนาน จึงอาจทำให้เห็นผลลัพธ์ได้ช้า และเนื่องจากเวลาในการวิจัยที่ค่อนข้างจำกัด จึงไม่สามารถจะประเมินผลจากการปฏิบัติงานจริงได้

การประเมินผลของกลุ่มการมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่ดี จึงใช้การประเมินผลแบบคาดหมาย จากแบบสอบถามแทน

ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษาเปรียบเทียบมีดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากในการสัมภาษณ์นั้น ผู้แทนองค์กรมักจะสะดวกในการให้สัมภาษณ์ในเวลาทำงาน ดังนั้น การสัมภาษณ์ผู้แทนในเวลาทำงาน ซึ่งมีระยะเวลาที่จำกัด ทำให้ผู้แทนบางคน ไม่สามารถให้ความร่วมมือได้อย่างเต็มที่
2. ผู้แทนองค์กรแต่ละท่าน อาจมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ เนื่องจากเกรงว่าจะเป็น การเปิดเผยความลับขององค์กรของตนเอง ดังนั้น การให้ข้อมูลหรือการตอบข้อซักถามใดๆ อาจจะไม่ชัดเจนหรือครอบคลุมเท่าที่ควร ทำให้การยกตัวอย่าง หรือการอธิบายเพิ่มเติมค่อนข้างน้อย

6.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาเปรียบเทียบมีดังต่อไปนี้

1. ในการเก็บข้อมูลโดยอาศัยการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม ผู้เก็บข้อมูลควรอธิบายวัตถุประสงค์ ความหมาย วิธีและเกณฑ์การให้คะแนนโดยละเอียด เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจในคำถามและแบบสอบถามเพียงพอ และสามารถให้ความคิดเห็นที่ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริงได้
2. การมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่ดี ควรมีการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเก็บเป็นสถิติ และสามารถนำมาวิเคราะห์ ประกอบการตัดสินใจ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป
3. ในการริเริ่มการมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่ดีนั้น ควรจะต้องมีการอบรมเบื้องต้น เพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพ เกณฑ์การประเมิน และประโยชน์ที่จะได้รับ ให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่า รางวัลคุณภาพเป็นรางวัลของการดำเนินการองค์กรที่เป็นเลิศ และเป็นเครื่องหมายของคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล ทุกคนควรให้ความร่วมมือในมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและพนักงานทุกคน