

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัยนั้น ได้ถูกรวบรวมไว้ในบทที่ 2 โดยจะกล่าวถึงลักษณะ และเกณฑ์ของรางวัลต่างๆ ที่ได้นำมาพิจารณาศึกษาเปรียบเทียบ รวมถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาเปรียบเทียบ ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้รวบรวมงานวิจัยที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหาความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง รายละเอียดของทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีและความรู้ที่นำมาใช้ในการดำเนินงานศึกษาเปรียบเทียบนี้ ประกอบด้วย Thailand Quality Award (TQA), The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และ The Deming Prize (DP)

##### 2.1.1 Thailand Quality Award (TQA) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้น ยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

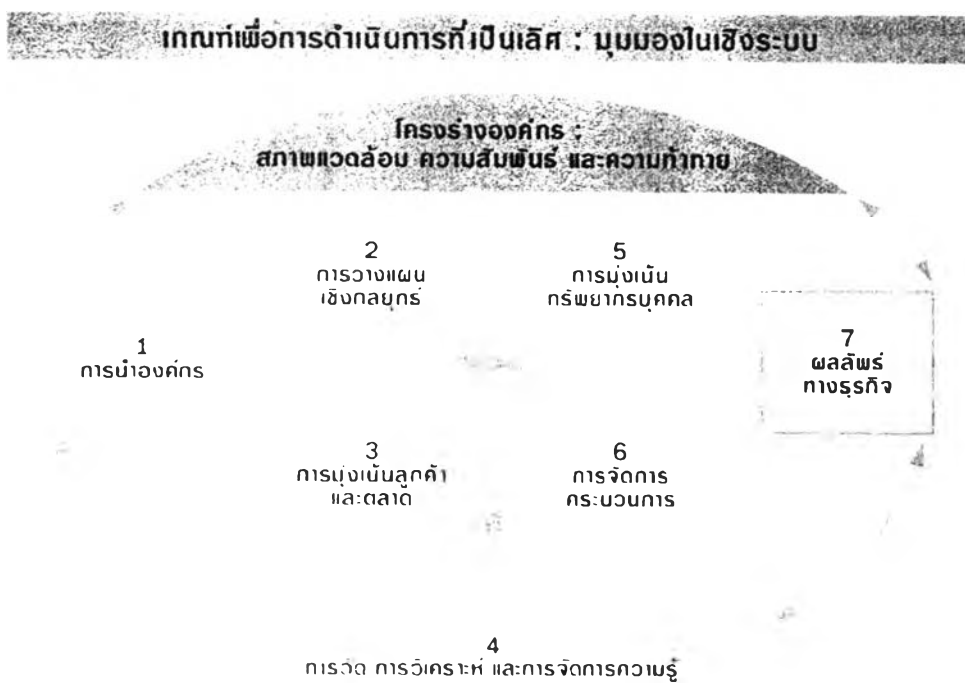
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การเห็นคุณค่าของพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการเพื่อใช้ข้อมูลจริง

- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

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

ค่านิยมและแนวคิดทั้ง 7 หมวด สามารถแสดงรูปแบบความเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 มุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์น้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดและหัวข้อต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้

เกณฑ์ / หัวข้อ	คะแนนเต็ม
หมวด1 การนำองค์กร	120
1.1 การนำองค์กร	70
1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	40
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
หมวด3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	110
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60
หมวด4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร	40
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40
หมวด5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	100
5.1 ระบบงาน	40
5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ	30
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน	30
หมวด6 การจัดการกระบวนการ	110
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	80
6.2 กระบวนการสนับสนุน	30
หมวด7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	70
7.2 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด	65
7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	65
7.6 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	65
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>

### 2.1.2 The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

รางวัล MBNQA ก่อตั้งในปี 1987 โดยสภากฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา รางวัล MBNQA เป็นรางวัลที่มีผู้รู้จักมากมาย ถือเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดรางวัลคุณภาพอื่น ๆ ตามมา เช่น European Quality Award ซึ่งจัดตั้งโดย European Foundation for Quality Management ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับรางวัล MBNQA เป็นอย่างมาก ในแต่ละปีมีผู้สมัครเข้ารับรางวัลมากมาย จึงต้องแบ่งเป็นสาขาต่าง ๆ ดังนี้

- บริษัทผู้ผลิต
- บริษัทผู้ให้บริการ
- ธุรกิจขนาดเล็กซึ่งมีพนักงานระหว่าง 25-500 คน

การก่อตั้งรางวัลดังกล่าว มีวัตถุประสงค์ให้บริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดการระบบบริหารคุณภาพและประสบความสำเร็จในการจัดการด้านคุณภาพอีกด้วย

แนวคิดและค่านิยมหลักขององค์กรมี 7 หัวข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
4. การจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development and Management)
5. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
6. ผลการดำเนินงาน (Business Results)
7. ความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Focus and Satisfaction)

เกณฑ์น้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดและหัวข้อต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้

เกณฑ์ / หัวข้อ	คะแนนเต็ม
1.0 ภาวะผู้นำ	90
1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	45
1.2 ระบบผู้นำและการจัดการองค์กร	25
1.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาชุมชน	20
2.0 สารสนเทศและการวิเคราะห์	75
2.1 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	20
2.2 การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการวิเคราะห์เปรียบเทียบ	15
2.3 การวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กร	40

เกณฑ์ / หัวข้อ	คะแนนเต็ม
3.0 การวางแผนกลยุทธ์	55
3.1 การสรรสร้างและพัฒนากลยุทธ์	35
3.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	20
4.0 การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	140
4.1 การวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล	20
4.2 ระบบงานแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล	45
4.3 การให้การศึกษ ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร	50
4.4 ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร	25
5.0 การจัดการกระบวนการ	140
5.1 การออกแบบและนำคุณภาพเข้าสู่ผลิตภัณฑ์และบริการ	40
5.2 การจัดการกระบวนการ-กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ	40
5.3 การจัดการกระบวนการ-ฝ่ายบริการสนับสนุน	30
5.4 การจัดการเชิงคุณภาพและความสามารถของผู้ส่งมอบ	30
6.0 ผลการดำเนินงาน	250
6.1 ผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของผลิตภัณฑ์	75
6.2 ผลการปฏิบัติงานและผลประกอบการขององค์กร	110
6.3 ผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจของพนักงาน	35
6.4 ผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบ	30
7.0 ความมุ่งมั่นของความพึงพอใจของลูกค้า	250
7.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	30
7.2 การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์	30
7.3 การวิเคราะห์และประเมินตัวบ่งชี้ความพึงพอใจของลูกค้า	30
7.4 ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	160
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>

หมายเหตุ แต่ละปีอาจจะมีการปรับเปลี่ยนคะแนนในแต่ละหัวข้อ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และความเห็นของคณะกรรมการในปีนั้น ๆ

### 2.1.3 The Deming Prize

Deming Prize ก่อตั้งขึ้นโดย Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ในปี ค.ศ.1951 แสดงถึงความตระหนักในมิตรภาพและความช่วยเหลือที่นักสถิติชาวอเมริกัน Dr.Edward Deming มีต่อญี่ปุ่นในการสัมมนาด้าน Statistical Process Control แก่วิศวกรและผู้บริหารระดับสูง ที่ได้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าใจถึงความสำคัญของ Statistical Process Control ที่มีต่ออุตสาหกรรมการผลิต โดยทั่วไปแล้ว ผู้เข้าร่วมในรางวัลนี้มีความเชื่อมั่นว่าการนำเอาการจัดการคุณภาพมาใช้ สามารถทำให้ธุรกิจก้าวไปสู่การประสบความสำเร็จได้จริง ๆ ยิ่งไปกว่านั้น ตัวอย่างความสำเร็จทำให้หลายบริษัทเริ่มต้นที่จะหาวิธีการควบคุมคุณภาพของตัวเอง ด้วยความเชื่อที่ว่า การจัดการคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจ และการที่สมัครรางวัลนี้เป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ถึงกระบวนการทางคุณภาพที่มีประโยชน์ ด้วยเหตุนี้ การจัดการคุณภาพจึงแพร่หลายไปยังองค์กรอื่นๆ และทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเด่นชัดในกิจกรรมการพัฒนางานองค์กร

รางวัลเดมมิง เป็นรางวัลที่ให้กับองค์กรที่บริหารงานอย่างเป็นอิสระ และประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM อย่างเหมาะสมในแบบฉบับของตนเอง โดยผ่านหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. องค์กรต้องมีเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ท้าทาย คำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ ภายใต้อาณัติผู้นำในการบริหารงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับประเภท, ขอบเขต และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ
2. องค์กรสามารถประยุกต์ใช้ TQM อย่างเหมาะสม โดยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคน ภายใต้อาณัติเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนด
3. องค์กรมีการดำเนินงานที่โดดเด่นจากการประยุกต์ใช้ TQM และมีผลประกอบการที่ดีเลิศบรรลุตามเป้าหมายและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนด

สมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (JUSE) เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกบุคคลหรือองค์กรที่ควรได้รับรางวัลในแต่ละปี โดยรางวัลเดมมิงแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Deming Prize for Individuals เป็นรางวัลที่ให้เฉพาะชาวญี่ปุ่นที่อุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของวงการ TQM และผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในด้านการศึกษาวิจัยหรือการประยุกต์ใช้ในองค์กร
2. The Deming Application Prize เป็นรางวัลที่ให้กับองค์กรทั้งในและนอกญี่ปุ่นที่มีผลการดำเนินธุรกิจที่โดดเด่นจากการใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กร

3. The Quality Control Award for Operations Business Units เป็นรางวัลที่ให้หน่วยงานของบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในส่วนของงานที่รับผิดชอบจากการประยุกต์ TQM ได้อย่างเหมาะสม

เกณฑ์น้ำหนักคะแนนของแต่ละหมวดและหัวข้อต่างๆ สามารถแบ่งได้ดังนี้

เกณฑ์ / หัวข้อ	คะแนนเต็ม
1. ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์	100
1.1 ความเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรระดับสูง	
1.2 วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์กร	
2. โครงสร้างของ TQM	100
2.1 โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติงาน	
2.2 การบริหารจัดการรายวัน	
2.3 การบริหารจัดการนโยบาย	
2.4 การจัดการเพื่อมุ่งสู่ ISO 9000 และ ISO 14000	
2.5 การจัดการเพื่อมุ่งสู่ โปรแกรมปรับปรุงการจัดการอื่นๆ	
3. ระบบการประกันคุณภาพ	100
3.1 ระบบการประกันคุณภาพ	
3.2 ผลิตภัณฑ์ใหม่และการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่	
3.3 การควบคุมกระบวนการ	
3.4 การทดสอบ, การประเมินคุณภาพ และการตรวจสอบคุณภาพ	
3.5 กิจกรรมในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด	
3.6 การบริหารด้านการจัดซื้อ, การจัดจ้าง และการกระจายสินค้า	
4. ระบบการบริหารสำหรับหน่วยธุรกิจย่อย	100
4.1 การบริหารข้ามหน่วยงานและการปฏิบัติงาน	
4.2 การบริหารคุณภาพและการส่งมอบ	
4.3 การบริหารต้นทุน	
4.4 การบริหารสิ่งแวดล้อม	
4.5 การบริหารความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100
5.1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	
5.2 การให้การศึกษาศึกษาและฝึกทักษะ	
5.3 การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น	

เกณฑ์ / หัวข้อ	คะแนนเต็ม
6. การใช้ประโยชน์สูงสุดของข้อมูลสารสนเทศ	100
6.1 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ	
6.2 ระบบสารสนเทศ	
6.3 การสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ	
6.4 การบริหาร โครงสร้างองค์กรและมาตรฐานการทำงาน	
7. แนวคิดและคุณค่าของ TQM	100
7.1 คุณภาพ	
7.2 การซ่อมบำรุงและการปรับปรุง	
7.3 การมีความเมตตากรุณา	
8. วิธีการทางวิทยาศาสตร์	100
8.1 ความเข้าใจและการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้	
8.2 ความเข้าใจและการนำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้	
9. ความสามารถขององค์กร	100
9.1 เทคโนโลยีหลัก	
9.2 ความเร็ว	
9.3 ความสำคัญ	
10. การมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	100
10.1 ความสัมพันธ์กับลูกค้า	
10.2 ความสัมพันธ์กับพนักงาน	
10.3 ความสัมพันธ์กับสังคม	
10.4 ความสัมพันธ์กับผู้จัดหา	
10.5 ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง	
10.6 การตระหนักถึงภารกิจขององค์กร	
10.7 การรักษาผลประโยชน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	
10.8 ลักษณะของ TQM (บอกถึงตัวอย่าง)	
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1000</b>



## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พญ. อาสนจินดา. การศึกษาเปรียบเทียบวิธีการ กระบวนการ และระบบที่ใช้ในการปรับปรุงงาน. 2546.

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบวิธีการ กระบวนการ ระบบ และรางวัลที่ใช้ในการปรับปรุงงานโดยมุ่งหวังเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารทั้งสิ้นเป็นจำนวน 20 เทคนิควิธีการ โดยดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ 2 ด้านการศึกษาคือ การศึกษาเปรียบเทียบในประเด็นเทคนิคการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องการดำเนินงาน โดยประกอบด้วยปัจจัย 10 ขั้นตอน และการศึกษาผลกระทบที่ให้คะแนนผลกระทบต่อปัจจัยความสำเร็จขององค์กร 17 ปัจจัยด้วยกัน โดยจากการวิเคราะห์ศึกษาทั้งสองด้านนี้ ได้ดำเนินการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการออกแบบสอบถามและวิเคราะห์ประมวลผลจากตำราทางวิชาการ ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้นและมองเห็นถึงจุดเด่นของเทคนิควิธีการแต่ละวิธีการได้เป็นอย่างดี เพื่อสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถสรุปผลการศึกษาได้ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ด้วยกันคือ กลุ่มที่ 1. วิธีการ(กิจกรรมการปรับปรุงพื้นที่ทำงาน) เป็นรูปแบบการดำเนินกิจกรรมในลักษณะการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มที่ 2. (การบริหารและการปรับปรุงกระบวนการ) คือ กลุ่มการบริหารเป้าหมายมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายและพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมีการดำเนินการที่ครอบคลุม ทั้งในด้านการกำหนดนโยบายการปรับปรุงกระบวนการ และการเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า กลุ่มที่ 3. ระบบ (ระบบการบริหาร) เป็นรูปแบบการดำเนินการบริหารองค์กรที่เน้นการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการให้ได้มาซึ่งการดำเนินงานที่ดีผ่านการรับรองมาตรฐานของระบบ กลุ่มที่ 4. รางวัล (รางวัลคุณภาพ) เป็นรางวัลหรือกรอบเกณฑ์ชี้วัดการบริหารองค์กรปรับปรุงพัฒนาปัจจัยทุก ๆ ด้านอย่างสอดคล้องและสัมพันธ์กันอันนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีเยี่ยม

อภิญา ประภาชัยมงคล.การศึกษาเชิงเปรียบเทียบของระบบ ISO 9000 ร่วมกับ TQM. 2546.

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระบบสองระบบคือระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ได้ถูกนำเสนอออกมาในด้านความเหมือนและความแตกต่างในเชิงปรัชญา กระบวนการ การใช้งาน ประโยชน์ และอุปสรรค และยังมี การสำรวจความเข้าใจระบบ ISO 9000 และระบบ TQM ในองค์กรอีกด้วย จากการวิเคราะห์ศึกษา พบความแตกต่าง 31 ด้าน และความเหมือน 6 ด้าน ด้วยกัน อีกทั้งยังได้ทำการสำรวจ และประเมินความเข้าใจบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ

ระบบคุณภาพ ซึ่งในการประเมินได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน และกลุ่มพนักงาน จากผลการประเมิน แสดงให้เห็นว่า คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจเพียงบางส่วนของระบบเท่านั้น ซึ่งทำให้ไม่มีใครได้รับประโยชน์จากการนำทั้งสองระบบมาใช้ในการดำเนินการในองค์กรร่วมกัน และยังได้เสนอแนวทางของการนำทั้งสองระบบมาดำเนินการร่วมกัน 2 แนวทางด้วยกันคือ แนวทางตามความคิดของผู้บริหาร และแนวทางจากผู้เข้าร่วมการสัมมนาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และระบบ TQM”

**Hsien H., Kay C.. Managing for quality in the USA and Japan : differences between the MBNQA , DP and JQA. 2003.**

งานวิจัยนี้กล่าวถึงความเพียรพยายามขององค์กรในญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีความแตกต่างในหลักการบริหารและวัฒนธรรมองค์กร เช่น วิธีการอบรม , สปีริต , ปรัชญาทางความเชื่อต่าง ๆ โดยทางตะวันตกมีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการทำงานอย่างเป็นอิสระ การแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีพัฒนาการใหม่ ๆ และเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้า ซึ่งแตกต่างจากคนงานญี่ปุ่น ที่มีความเคารพต่อระเบียบวินัย ต่อเจ้านาย และทำงานเป็นทีมและถือความปรองดองเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน และเมื่อได้นำมาเปรียบเทียบกันพบว่า แนวทางมุ่งสู่ TQM ขององค์กรในญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกามีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างด้านแนวคิดในกระบวนการเข้าสู่ระบบ TQM และการเปรียบเทียบจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพ MBNQA, DP and JQA พบว่า วัฒนธรรมและสังคมมีผลต่อระบบการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน และแม้จะมีความแตกต่างในการบริหารก็ยังสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

**Puay, S.H., Tan, K.C., Xie, M., Goh ,T.N. . A comparative study of nine national quality awards. 1998.**

ตั้งแต่มีการก่อตั้งรางวัล MBNQA ในปี 1987 หลาย ๆ ประเทศได้มีการปรับปรุงแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศตน ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับ MBNQA เพียงแต่แตกต่างกันในรายละเอียด เช่น การนำองค์กร, การมุ่งเน้นลูกค้า, การจัดการทรัพยากรและและผลกระทบที่มีต่อสังคม งานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ 9 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ,ยุโรป ,อังกฤษ ,สวีเดน ,นิวซีแลนด์ , อินเดีย , สิงคโปร์ และแคนาดา โดยนำมาเปรียบเทียบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แล้วแบ่งเป็น 9 ด้านด้วยกัน อีกทั้งทำการหาความสัมพันธ์ในแต่ละด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เนื่องมาจากนโยบายการบริหารประเทศ ทัศนคติ สิ่งแวดล้อม และ พื้นฐานการพัฒนาเศรษฐกิจที่แตกต่างกันในแต่ละ

ประเทศ ทำให้มีการปรับปรุงเกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหลาย ๆ ประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและก้าวสู่การแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

**Karl, H., William, B..Measuring Progress in entrepreneurship education. 1997.**

งานวิจัยนี้กล่าวถึงการพัฒนาเกณฑ์ประเมินหลักสูตร “ผู้ประกอบการ” ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความหลากหลายของปัจจัย เช่น ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยและวิชาที่เปิดสอน ฯลฯ เพื่อช่วยให้นักศึกษาตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัยและหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับตนเอง เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการศึกษาค่อนข้างสูง โดยนำเกณฑ์การประเมินของ MBNQA มาใช้ในการประเมินหลักสูตรในแต่ละด้าน ซึ่งช่วยให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย และแนวทางในพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นในอนาคตอีกด้วย

**Hosein Fallah ,M..Managing TQM in a large company. 1993.**

ผลประโยชน์ที่ได้จากการแข่งขันด้านคุณภาพมีมากกว่าการจัดการคุณภาพโดยรวมภายในบริษัท ดังนั้นจึงได้มีการก่อตั้ง MBNQA, มาตรฐาน ISO 9000, Capability Maturity Model (CMM) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงระบบคุณภาพ โดยบางบริษัทในสหรัฐอเมริกา ได้ใช้โมเดลดังกล่าว เป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานด้านคุณภาพภายในบริษัท ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยงานวิจัยนี้ได้อธิบายถึงเกณฑ์การประเมินของ MBNQA ซึ่งแต่ละเกณฑ์ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การเข้าสู่กระบวนการ, การประยุกต์ใช้ และผลที่ได้รับกลับมา, มาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งเป็นคู่มือและข้อกำหนดในการจัดการด้านคุณภาพ และ CMM ซึ่งเป็นโครงสร้างของการบริหารกระบวนการและการจัดการคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการกระบวนการ, ความสัมพันธ์กับผู้นำส่ง และความเป็นผู้นำ โดยใช้หลักการกระตุ้นและผลักดันให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร