

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังรายละเอียดในเรื่องที่จะศึกษา ดังนี้

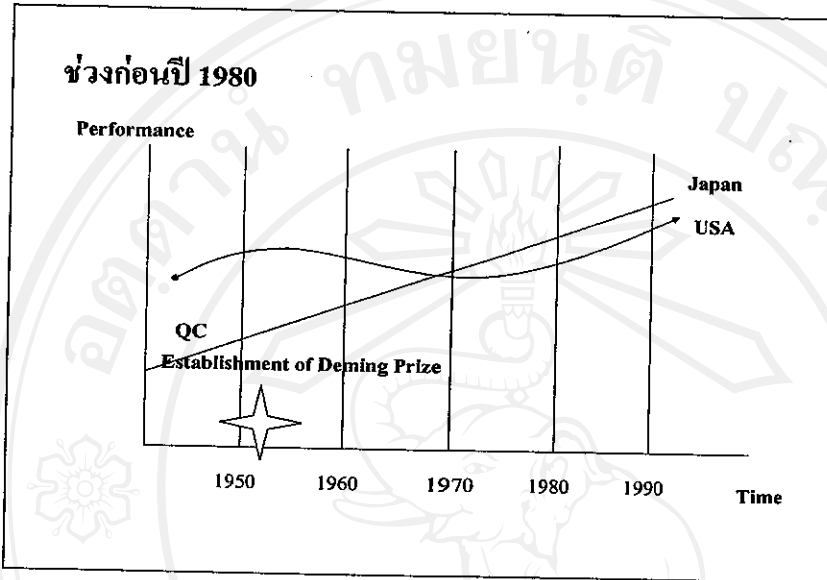
2.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ถือว่าเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ โดยผู้เชิดรางวัลคือประธานาธิบดีแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง แบ่งเป็น 4 รางวัล ได้แก่ 1) ภาคธุรกิจการผลิต 2) ภาคธุรกิจบริการ 3) ภาคการศึกษา และ 4) ภาควิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งหลังจากรางวัลนี้ถูกประกาศในปี ค.ศ. 1987 เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาก้าวกระโดดไปไกล จนทำให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกพยายามผลักดันรางวัลคุณภาพแห่งชาติของตน (National Quality Award, NQA) โดยมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจมาจากรางวัลมัลคอล์มบัลดริกส์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และสหภาพยุโรป รวมทั้งประเทศไทยด้วย

2.1.1 ที่มาของการจัดตั้งรางวัล

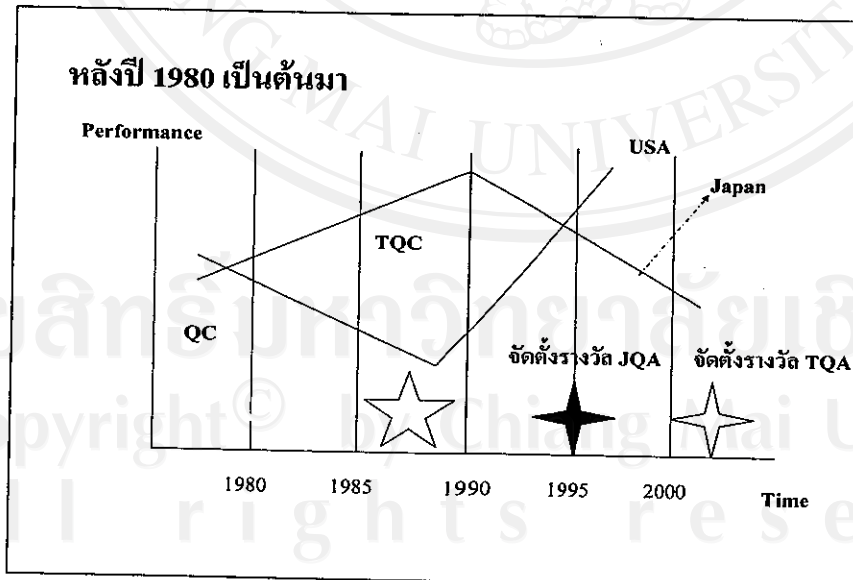
ในต้นและกลางศตวรรษที่ 1980 เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ในช่วงวิกฤต ไม่สามารถขายสินค้าได้ ดังแสดงในรูปที่ 2.1 ผู้นำของอุตสาหกรรมและรัฐบาลสหรัฐอเมริกันเห็นว่าเรื่องคุณภาพไม่ใช่ทางเลือกสำหรับบริษัทอเมริกันอีกต่อไป แต่เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดโลกได้ แต่ธุรกิจอเมริกันส่วนมากก็ยังไม่เชื่อในเรื่องคุณภาพหรือ ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร รางวัลมัลคอล์มบัลดริกส์ จึงถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทของอเมริกันบรรลุคุณภาพระดับโลกได้ โดยออกเป็น Public Law 100-107 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 ก่อให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบใหม่ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และมีการก่อตั้งมูลนิธิ MBNQA ขึ้นในปี ค.ศ. 1988 ซึ่งหลังจากประกาศใช้รางวัลนี้ปรากฏว่าเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาก้าวกระโดดอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในรูปที่ 2.2 เป็นเหตุให้ประเทศต่างๆ นำไปปรับประยุกต์ใช้เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศตัวเอง

รางวัลนี้ได้ชื่อมาจาก Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งเป็นอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 และได้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุเมื่อปี ค.ศ. 1987 เขาเป็นผู้มีความสามารถทางด้านการบริหารจัดการอย่างเป็นเลิศ ซึ่งเป็นฐานของการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรัฐบาลในระยะยาว



ที่มา: รัชวรรณต์ กาญจนปัญญาคม (2547)

รูปที่ 2.1 รูปแสดงศักยภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อน ค.ศ. 1980



ที่มา: รัชวรรณต์ กาญจนปัญญาคม (2547)

รูปที่ 2.2 รูปแสดงศักยภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการประเทศสหรัฐอเมริกา หลัง ค.ศ. 1980

2.1.2 การบรรลุเป้าหมาย

เกณฑ์ของการให้รางวัลมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การออกแบบเกณฑ์รางวัลได้ออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทต่างๆยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งไปที่เป้าหมายหลัก 2 ประการคือ การให้สินค้าที่มีคุณค่าสูงขึ้นแก่ลูกค้า และการยกระดับสมรรถนะโดยรวมขององค์กร โปรแกรมนี้ได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมระหว่างรัฐบาลกับวงการอุตสาหกรรม รัฐบาลได้ลงทุนในปีแรก ประมาณ 3 ล้านเหรียญ และได้รับเงินจากภาคเอกชนอีกมากกว่า 100 ล้านเหรียญ สำหรับการเผยแพร่โปรแกรม นอกจากนั้นอาจกล่าวได้ว่าเวลาและการทุ่มเทแรงงานของอาสาสมัครจากธุรกิจเอกชนอีกนับร้อยก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้เกณฑ์นี้บรรลุเป้าหมาย ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลและเอกชนนี้มีคณะกรรมการตรวจสอบโดยแต่ละปีจะมีผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 300 คนจากวงการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย รัฐบาลทุกระดับ องค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไร เป็นอาสาสมัครมาทบทวนแบบสมัครเข้ารับรางวัล ไปตรวจเยี่ยมสถานที่ และให้ข้อคิดเห็นอย่างละเอียดซึ่งระบุจุดแข็งและ โอกาสที่สามารถปรับปรุงได้ นอกจากนั้นสมาชิกของคณะกรรมการยังนำเสนอเรื่องการบริหารคุณภาพ การปรับปรุงสมรรถนะและรางวัล นับเป็นพันๆครั้ง บริษัทที่ได้รับรางวัล 28 แห่ง มีหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนระบบคุณภาพ พยายามที่จะให้ความรู้และให้ข้อมูลแก่บริษัทและองค์กรอื่นๆเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้จากการใช้กรอบและเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาเกินกว่าที่คาดไว้ ถึงวันนี้ผู้ได้รับรางวัลได้นำเสนอความรู้ประมาณ 30,000 ครั้งไปยังองค์กรนับพันๆ

2.1.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

เกณฑ์ในการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

- (1) การนำองค์กร (Leadership) ตรวจสอบว่าผู้บริหารระดับสูงชี้นำแนวทางให้แก่บริษัทอย่างไร และบริษัทได้แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และปฏิบัติในฐานะพลเมืองดีอย่างไร
- (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตรวจสอบว่าบริษัทกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์อย่างไร และกำหนดแผนปฏิบัติการสำคัญอย่างไร
- (3) การเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus) ตรวจสอบว่าบริษัทกำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและตลาดอย่างไร
- (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, analysis, and knowledge management) ตรวจสอบว่าการบริหาร การใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการสำคัญของบริษัท และระบบบริหารสมรรถนะขององค์กร

(5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human resource focus) ตรวจสอบว่าองค์กรส่งเสริมให้กำลังคนพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่อยู่แล้ว และมีการทำให้กำลังคนเหล่านั้นสนับสนุนทิศทางของบริษัทอย่างไร

(6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) ตรวจสอบว่ากระบวนการผลิต การจัดส่ง และการสนับสนุนสำคัญ ได้รับการออกแบบ บริหาร และปรับปรุงอย่างไร

(7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result) ตรวจสอบสมรรถนะและการปรับปรุงในเรื่องสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า สมรรถนะทางการเงินและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ สมรรถนะในการดำเนินงาน รวมทั้งตรวจสอบสมรรถนะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.1.4 เกณฑ์ในการประเมินรางวัล

กระบวนการประเมินเริ่มต้นด้วยการที่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัลต้องกรอกรายละเอียดเพื่อบอกเล่าแนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินแต่ละหมวดส่งให้กับ National Institute of Standards and Technology (NIST) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่บริหารจัดการเรื่องนี้ จะมีการประเมินใบสมัครและข้อมูลโดยคณะกรรมการตรวจสอบอิสระ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพและธุรกิจจากภาคเอกชน ผู้ตรวจสอบจะดูการบรรลุผลและการปรับปรุงใน 7 ประเด็น ซึ่งมีคะแนนรวม 1,000 คะแนน โดยผู้ผ่านเกณฑ์รางวัลต้องได้คะแนนรวมไม่ต่ำกว่า 700 คะแนน ผู้สมัครแต่ละรายจะได้รับรายงานสรุปเกี่ยวกับจุดแข็งและโอกาสพัฒนาในแต่ละประเด็นในการตรวจสอบขั้นสุดท้าย คณะกรรมการตรวจสอบจะไปเยี่ยมผู้สมัครที่ได้คะแนนสูง ในระหว่างการตรวจเยี่ยม จะมีการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ทบทวนบันทึกและข้อมูลต่างๆ วัตถุประสงค์เพื่อยืนยันข้อมูลในใบสมัคร และเพื่อตอบคำถามที่เกิดขึ้นระหว่างการทบทวนของคณะกรรมการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและตัดสินนี้ได้รวมเอาปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อสมรรถนะทางการเงิน รวมทั้งการตัดสินใจทางธุรกิจ และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่สมรรถนะทางการตลาดที่สูงขึ้น มีสัดส่วนการตลาดเพิ่มขึ้น ดึงดูดใจลูกค้าและทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น บริษัทจะต้องใช้ข้อมูลทางการเงินรวมทั้งแนวโน้มกำไร ในการวิเคราะห์และรายงานเกี่ยวกับการปรับปรุงสมรรถนะโดยรวม และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสอง ผู้ได้รับรางวัลจะต้องประกาศให้สาธารณชนทราบ และใช้รางวัลในการโฆษณาได้ การส่งเสริมให้ประชาชนและธุรกิจมีความตื่นตัวต่อการปรับปรุงคุณภาพเป็นเป้าหมายสำคัญของโปรแกรม และการโฆษณาเป็นวิธีการหนึ่งที่จะบรรลุเป้าหมาย

All rights reserved

2.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA) ถือเป็นรางวัลด้านคุณภาพที่ทรงเกียรติที่สุดในประเทศไทย เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ระบบการบริหารการให้รางวัลถูกปรับปรุงมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award, SQA) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์กรดังนี้ 1) คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2) สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 3) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิค 4) คณะอนุกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ 5) คณะผู้ตรวจประเมิน โดยให้สถาบันเพิ่มผลผลิตเป็นผู้ประสานงานและกำกับดูแล (Tangsanga *et al.*, 2002)

2.2.1 ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและภาคการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณ ด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

2.2.2 วิสัยทัศน์

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก

2.2.3 วัตถุประสงค์

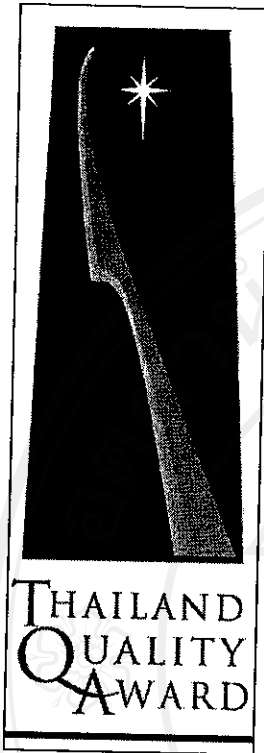
- (1) สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
- (2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก
- (3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

2.2.4 ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการ ตรวจสอบประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการและเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับทราบจากรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับ องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

All rights reserved

2.2.5 ตราสัญลักษณ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สัญลักษณ์ : ซ่อนฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย : รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีความภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ : ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาขององค์กร

ซ่อนฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล สู่ความสำเร็จ

รูปที่ 2.3 รูปสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

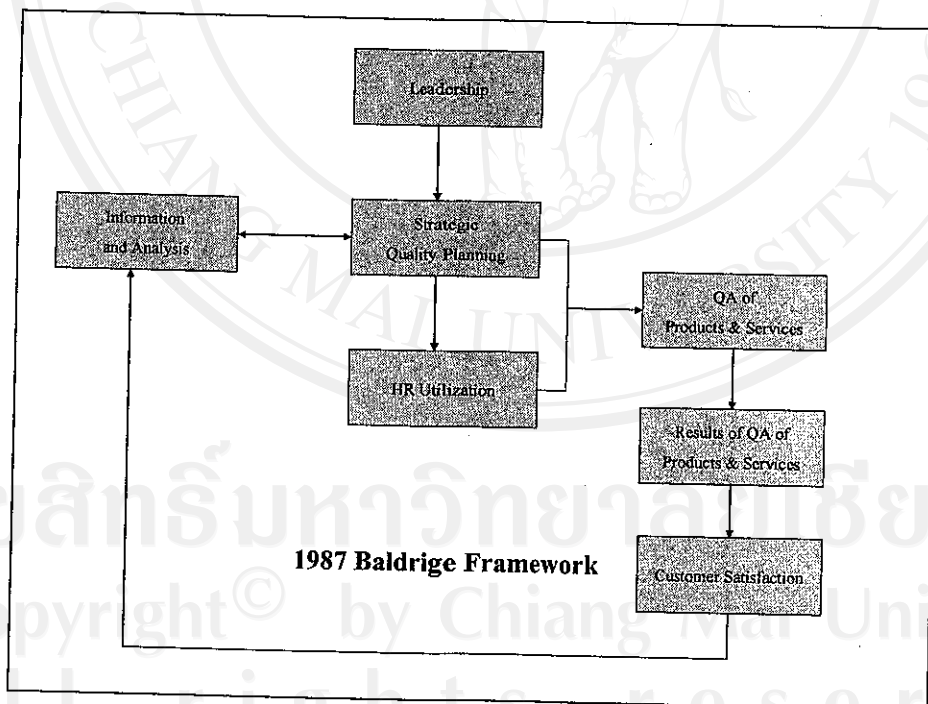
2.2.6 โครงสร้างเกณฑ์

โครงสร้างประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ดังนี้

- (1) การนำองค์กร
- (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- (6) การจัดการกระบวนการ
- (7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (ดังแสดงในรูปที่ 1.1 และตารางที่ 1.1)

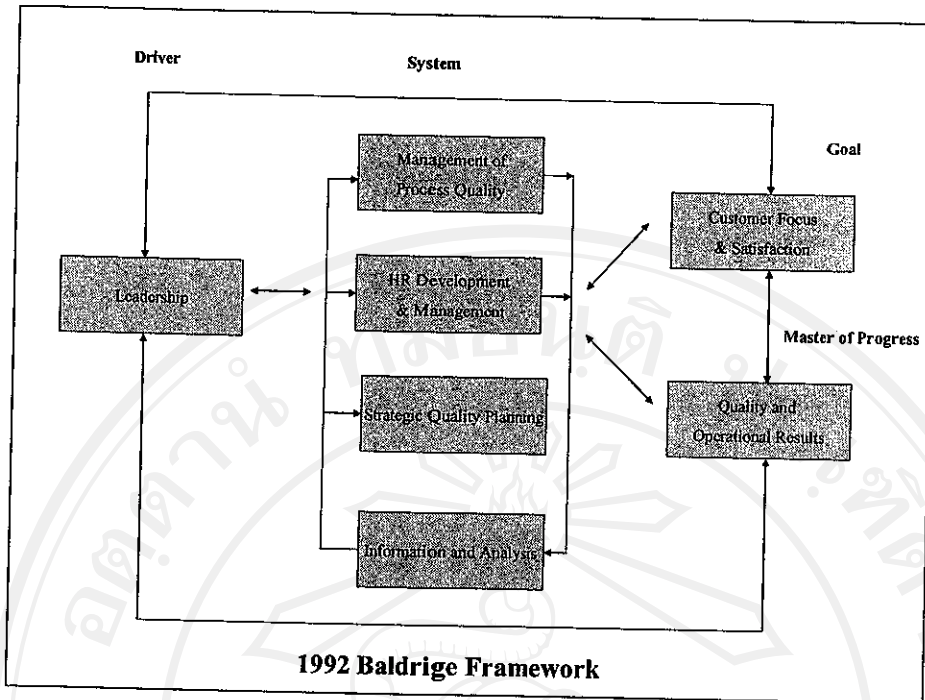
2.3 พัฒนาการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (MBNQA)

นับจากเริ่มประกาศใช้รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เกณฑ์การให้คะแนนและแบบจำลองความสัมพันธ์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ 3 ครั้ง ในปี ค.ศ. 1988 ค.ศ. 1992 ค.ศ. 1997 และมีการปรับคะแนนทุกปี เริ่มแรกเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยถูกเรียกว่า Application Guidelines (1988) โดยมีกรอบแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ดังแสดงในรูป 2.4 และยังใช้ต่อมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 1992 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้ถูกตั้งชื่อใหม่เป็น Award Criteria (1992) ซึ่งมีกรอบแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์ดังแสดงในรูป 2.5 โดยการนำองค์กร (Leadership) เป็นตัวขับเคลื่อนระบบ ระบบประกอบด้วย การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Information and Analysis) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และการจัดการกระบวนการ (Management of Process Quality) กระบวนการวัดความก้าวหน้าเรียกว่า ผลลัพธ์ด้านคุณภาพและการดำเนินการ (Quality and Operation Results) ขณะที่เป้าหมายคือการมุ่งเน้นลูกค้าและความเชื่อมั่นของลูกค้า (Customer Focus and Satisfaction)



ที่มา: B.B. Flynn, B. Saladin (2001)

รูปที่ 2.4 แบบจำลองมัลติคอล์มบัลคริกส์ปี 1988

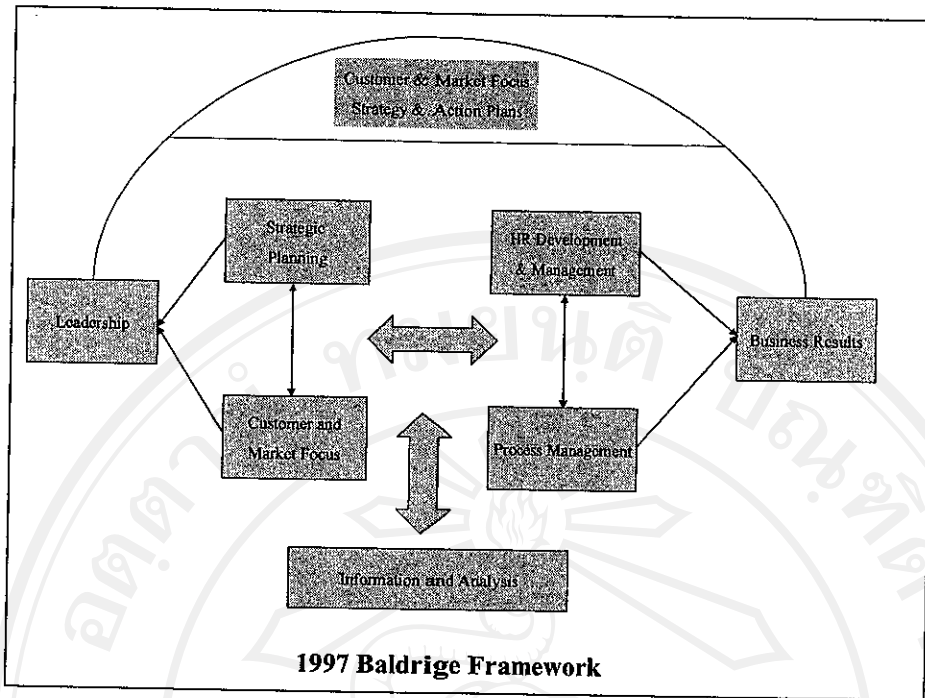


ที่มา: R.B. Flynn, R. Saladin (2001)

รูปที่ 2.5 แบบจำลองมัลติคอสต์บาลดริจปี 1992

กรอบแนวคิดและน้ำหนักคะแนนยังมีผลบังคับใช้ต่อไปอีก 3 ปี เกณฑ์รางวัลปี 1995 กรอบแนวคิดยังคงเดิมอย่างไรก็ตามมีการเพิ่มการมุ่งเน้นในเรื่องของผลลัพธ์ เพื่อให้ตรงกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและการแข่งขันที่แท้จริง โครงสร้างของผลลัพธ์มีความซับซ้อนขึ้นมีการรวมศักยภาพของลูกค้า และสัดส่วนด้านการเงินและธุรกิจ มีการเปลี่ยนชื่อเกณฑ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (จาก Strategic Quality Planning เป็น Strategic Planning Management) การจัดการกระบวนการ (จาก Management of Process Quality เป็น Process Management) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (จาก Quality and Operational Result เป็น Business Result) และน้ำหนักคะแนนของผลลัพธ์ทางธุรกิจเปลี่ยนจาก 180 เป็น 250 ขณะที่การมุ่งเน้นลูกค้าและความเชื่อมั่นของลูกค้าลดลงจาก 300 ไปเป็น 250 มีผลบังคับใช้ถึงปี ค.ศ. 1997

เกณฑ์รางวัลปี ค.ศ. 1997 มีการปรับใหญ่ทั้งกรอบแนวคิด เกณฑ์รางวัล และมีการเปลี่ยนชื่อเกณฑ์รางวัลเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence) เกณฑ์รางวัลนี้ถูกออกแบบเพื่อระบบที่เข้มแข็งแทนการมุ่งเน้นในเรื่องกลยุทธ์ของบริษัทและการเรียนรู้องค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.6



ที่มา: B.B. Flynn, B. Saladin (2001)

รูปที่ 2.6 แบบจำลองมัลติคอลัมบัลคริกส์ปี 1997

ระบบปฏิบัติการประกอบด้วยกลุ่มนำองค์กร (การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด) กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ) และมีการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบ กรอบแนวคิดใหม่นี้มีการจัดโครงสร้างนำหน้าคะแนนใหม่ ที่เห็นได้ชัดคือกลุ่มผลลัพธ์ โดยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจัดการกระบวนการนำหน้าคะแนนลดลง 40 ในขณะที่ผลลัพธ์ทางธุรกิจคะแนนถูกตั้งไว้ 450 ซึ่งมีค่าเกือบครึ่งหนึ่งของคะแนนทั้งหมด

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของคณะผู้บุกเบิกด้านการจัดการคุณภาพ (Deming, 1982 1986; Juran, 1993; Sashkin and Kiser, 1993; Waldman, 1994) การใช้กลยุทธ์การจัดการด้านคุณภาพที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลจากการบริหารจัดการระดับบน ด้วยเหตุนี้จึงคาดว่า การสนับสนุนการนำองค์กรและการบริหารจัดการระดับบนจะเป็นตัวผลักดันสำคัญให้แก่การบริหารจัดการด้านคุณภาพในองค์กร

แนวคิดของงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านคุณภาพนั้นมักมุ่งไปที่การวัดโมเดลโครงสร้างความคิด (Adam, 1994; Anderson *et al.*, 1995; Samson and Terziovski, 1999) นักวิจัยบางรายได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองโครงสร้างของความคิดที่เป็นที่ยอมรับและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้างเหล่านั้น (Flynn *et al.*, 1994; Anderson *et al.*, 1995; Dow and Sampson, 1995; Powell, 1995; Handfield *et al.*, 1998; Wilson and Collier, 2000) จึงเป็นที่มาของจุดเริ่มต้นที่จะนำเอาโมเดลสมการ โครงสร้างมาใช้ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศต่างๆ ได้แก่

Wilson & Collier (2000) สร้างแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Statistical Equation Model, SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาปี 1997 โดยเน้นความสัมพันธ์ในการนำองค์กร ระบบคุณภาพ กับความพึงพอใจของลูกค้า/ผลลัพธ์ทางการเงิน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการกระบวนการและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในขณะที่การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในแง่ของความพึงพอใจของลูกค้าก็ได้ผลออกมาเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การจัดการกระบวนการและการจัดการความรู้มีความสำคัญ แต่การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ในทางตรงข้ามกับผลการศึกษาของ Wilson & Collier แบบจำลอง MBNQA-2001 ได้ชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ทางธุรกิจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีผลกระทบต่อ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจัดการกระบวนการ โมเดล MBNQA-2001 ซึ่งออกมาใหม่จึงให้ความสำคัญกับการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

นอกจากนั้น Wilson & Collier พบว่าสัมประสิทธิ์ของเส้นทางระหว่างการจัดการกระบวนการกับการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดมีค่าเกือบสองเท่าของสัมประสิทธิ์ระหว่างการจัดการกระบวนการกับผลลัพธ์ทางการเงิน นั่นคือการจัดการกระบวนการมีอิทธิพลโดยตรงกับลูกค้าและตลาดมากกว่าผลลัพธ์ทางธุรกิจ ผู้วิจัยสรุปจากการทดลองว่า ลูกค้าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดสำหรับเกณฑ์รางวัลมัลคอล์มบัลด์ริคส์ ควรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดให้มากขึ้น

Meyer & Collier (2001) ได้พัฒนาแบบจำลองซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์การให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในส่วนของสถานสุภาพ พวกเขาสร้างแบบจำลองเป็นสามส่วนคล้ายกับแบบจำลองของ Wilson & Collier (2000) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหมวดต่างๆ ส่วนแรกประกอบด้วย การนำองค์กร ส่วนที่สองประกอบด้วย การวางแผน

เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการจัดการกระบวนการ ส่วนที่สามประกอบด้วยผลลัพธ์ศักยภาพขององค์กรและความเชื่อมั่นของผู้ป่วยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร แบบจำลองนี้ได้รับการประเมินโดยแบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Statistical Equation Model, SEM)

คณะวิจัยพบว่าข้อสรุปใกล้เคียงกับของ Wilson & Collier แต่มีความแตกต่างกันเล็กน้อยที่ผลลัพธ์ศักยภาพขององค์กรมีผลกับความเชื่อมั่นของลูกค้า ศักยภาพของความสัมพันธ์สนับสนุน ทฤษฎีของบัลคริกส์ที่ปรับปรุงความสามารถภายในและผลลัพธ์ทางปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานภายนอกที่ได้ปรับปรุงแล้ว

Pannirselvam & Ferguson (2001) ได้พัฒนาแบบจำลองของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ขึ้นอีกหนึ่งแบบ คณะวิจัยมีความเห็นว่าแบบจำลอง MBNQA ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ (1) แรงขับเคลื่อน (2) ระบบ (3) การวัดความก้าวหน้า และ (4) จุดมุ่งหมาย อ้างถึงการวิเคราะห์ของคณะวิจัย การนำองค์กร การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ตีค่าเป็นการปฏิบัติการจัดการคุณภาพ หมวดผลลัพธ์ของคุณภาพและการปฏิบัติการวัดเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจ(ภายใน) งานวิจัยนี้คณะวิจัยเน้นในการชี้บ่งจุดแข็งของความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติการจัดการคุณภาพกับผลลัพธ์จากการปฏิบัตินี้ พวกเขาแบ่งหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและความเชื่อมั่นเป็นสองโครงสร้างซึ่งตีค่าเป็นการปฏิบัติหนึ่งโครงสร้างอีกโครงสร้างเป็นผลลัพธ์ งานวิจัยของ Pannirselvam & Ferguson (2001) นี้ นำแบบจำลอง MBNQA ในตอนของการแบ่งเป็น 8 โครงสร้างซึ่งประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (4) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5) การจัดการกระบวนการ (6) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และ (8) ความเชื่อมั่นของลูกค้า แบบจำลองสมมติฐาน รวมทั้งการนำองค์กรและการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มาเป็นตัวแปรภายนอก (exogenous) ซึ่งต่างจากของวิลสัน การวิเคราะห์ทางเดินได้รับการประมาณว่าเป็นจุดแข็งของความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างทั้งแปด

ผลวิเคราะห์ทางสถิติแสดงการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบอย่างมากต่อการจัดการกระบวนการและการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด งานวิจัยของ Pannirselvam & Ferguson ใช้ข้อมูลจาก Arizona Governor's Quality Awards (AGQA) เพื่อทดสอบจุดแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การตัดสินรางวัล MBNQA และในการพิจารณาควรมีการประมวลข้อสรุปทั่วไปจากผลลัพธ์ของการวิจัย เพื่อให้เป็นหลักการทั่วไปและควรพิจารณาถึงขอบเขตซึ่งเกณฑ์กำหนดและ

กระบวนการ AGQA คู่ขนานกันไปกับ MBNQA จนสามารถแสดงข้อมูลตัวอย่างที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประชากรขององค์กรที่มีส่วนร่วมกับ MBAQA

Chao-Tun Su (2003) ศึกษาเพื่อสร้างแบบจำลองสมมติฐานของ TNQA ซึ่งตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1990 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของเกณฑ์รางวัล ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือทดสอบประกอบด้วยคำถาม 105 ข้อซึ่งมีพื้นฐานมาจากเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้หวั่น 2001 แบบจำลองนี้ถูกวิเคราะห์โดยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Statistical Equation Model, SEM) พบว่าสมมติฐานของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆหลายสมมติฐานมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยหมวดการนำองค์กรมีอิทธิพลอย่างสูงต่อหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ถูกยืนยันว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่มีผลต่อระบบ

ผลสรุป 1 สมมติฐานถูกสนับสนุนโดยผลทางสถิติ 2 ทฤษฎีที่มาก่อนการนำองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนระบบและสร้างผลลัพธ์ถูกยืนยัน 3 แบบจำลองสมมติฐานนี้เหมาะสม

S. M. Lee (2003) ทดสอบความสัมพันธ์เกณฑ์รางวัลมัลคอล์มบัลดริกส์ และศักยภาพองค์กรที่เป็นเลิศ โดยงานวิจัยนี้มุ่งเน้นบทบาทของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในภาคประกอบการของประเทศสาธารณรัฐเกาหลี แบบสำรวจพัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลมัลคอล์มบัลดริกส์ และทดสอบโดยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Statistical Equation Model, SEM)

ผลลัพธ์ชี้ให้เห็นว่าการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีผลทางตรงอย่างมากต่อการจัดการกลยุทธ์และการจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางคุณภาพมีผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรและการจัดการกระบวนการ

สำหรับในประเทศไทยแล้วผู้ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีไม่มากนักซึ่งการศึกษาที่ผ่านมาได้แก่

นันทพร อังดิชาติ (2546) ได้ศึกษาความพร้อมขององค์กรทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจบริการต่อการก้าวไปสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่าส่วนใหญ่กลุ่มประชากรมีความสนใจแต่ยังไม่พร้อมอยู่ที่ร้อยละ 45.18 มีเพียงร้อยละ 15.56 ที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติภายใน 2 ปี และมีบริษัทที่ไม่สนใจสมัครขอรับรางวัลร้อยละ 39.26 สาเหตุสำคัญของการปฏิเสธการรับรางวัลคือขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยร้อยละ 59.48 ไม่รู้จักและเพิ่งทราบเรื่องรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นครั้งแรกจากแบบสำรวจ อย่างไรก็ตามเมื่อทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ แล้วพบว่า บริษัทที่เคยได้รับรางวัลคุณภาพอื่นๆ เช่น รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น (Prime Minister's Award) หรือได้รับการรับรองระบบมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO 9000, ISO 14000, QS 9000 นั้นมีความพร้อมหรือระดับความสนใจในการขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมากกว่าบริษัทที่ไม่เคยได้รับรางวัล

นันทกา อติเรกสมบัติ (2546) ได้เรียบเรียงเรื่องการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากการบรรยายเรื่อง Towards Excellence : National Quality Award โดย Mrs. Debra A. Owen ผู้ที่เคยได้รับเชิญเป็นคณะกรรมการและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การนำไปใช้ หลักเกณฑ์ของรางวัล และผลกระทบต่อคุณภาพ รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ของประเทศที่จะได้รับ การปรับปรุงคุณภาพผลที่ได้ ไม่ใช่เป็นเพียงการเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน หรือการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างโอกาส สร้างงานที่ดีกว่าให้แก่คนในสังคมด้วย คุณภาพชีวิตที่เป็นอยู่ดีขึ้น องค์กรที่ขอรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับสิ่งทีนอกเหนือจาก รางวัล โล่ห์ ใบประกาศเกียรติคุณ คือองค์กรสามารถโฆษณาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น โดยองค์กรที่เชื่อถือได้ให้การรับรอง ส่งให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น องค์กรที่ขอรับการประเมินจะได้รับประโยชน์มีโอกาสปรับปรุงประสิทธิภาพวิธีทำงานของตนสม่ำเสมอตลอดเวลา องค์กรต้องทำการประเมินตนเองอยู่เป็นประจำเพื่อหาจุดบกพร่องแล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยมีกระบวนการทำงานแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน 1) การประเมินตนเอง (Self-assessment) 2) การค้นหาจุดอ่อน (Finding) 3) การวิเคราะห์ (Analysis) และ 4) การพัฒนาให้ดีขึ้น (Improvement) คล้ายวงจรบริหาร PDCA ถ้าเทียบกับระบบ ISO ทั้งสองระบบคล้ายกันเน้นที่การดำเนินการตามข้อกำหนด (Conformance) แต่ขอบเขตของรางวัลคุณภาพแห่งชาติกว้างกว่า โดยครอบคลุมศักยภาพในด้านของ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การกระจายนโยบาย การวิเคราะห์ข้อมูล การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ นอกจากนี้ นั้นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของแต่ละประเทศสามารถกำหนดตามแบบของตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องตามแม่แบบ

กล่าวโดยสรุป การตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะเน้นการมองภาพรวมทั้งระบบ ผลการดำเนินงาน และการประเมินตนเอง ดังนั้นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยงานที่ต้องการร่วมเข้าโครงการ คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนั้นเมื่อได้รับรางวัลแล้วจะต้องพร้อมที่จะเป็นตัวอย่างให้กับหน่วยงานอื่นๆ ต่อไปด้วย เพราะเป้าหมายหลักของการจัดตั้งรางวัลคุณภาพก็เพื่อสรรหาหน่วยงานที่มีคุณภาพให้เป็นแบบอย่างของอีกหน่วยงานหนึ่ง ต่อไป

ชญานิน อารมณรัตน์ (2547) ทดสอบระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี พ.ศ. 2547 ว่ามีความสอดคล้องกับมุมมองผู้บริหารมากน้อยเพียงใด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ โรงงานที่ได้รับการจัดอันดับจาก Top 100 Thai Companies ของสำนักพิมพ์ The Nation ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรม 3 กลุ่ม 1) ขนาดเล็ก 2) ขนาดกลาง และ 3) ขนาดใหญ่ มีผู้บริหารสนใจร่วม

ทำการวิจัยจำนวน 32 รายจาก 13 องค์กร โดยใช้ กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierachy Process, AHP)

ผลการวิจัยชี้ว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยเน้นไปที่หมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มากกว่าหมวด ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งแตกต่างจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเมื่อพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของเกณฑ์แต่ละหมวดก็มีความแตกต่างจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบรายงานใดในประเทศไทยที่ทำการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งแตกต่างจากในต่างประเทศที่ได้มีการศึกษาเรื่องนี้อย่างแพร่หลายเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อไป

ปัจจุบันมีการให้รางวัลเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านคุณภาพหลายรางวัลที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลก เช่นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) รางวัลเดมมิ่ง (Demming Prize) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของกลุ่มประเทศยุโรป (European Quality Award, EQA) แต่รางวัลเหล่านี้ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในหลายๆ ด้านเช่น 1) ต้องมีการลงทุนมหาศาลในการเตรียมเอกสารที่จำเป็นและต้องใช้จำนวนชั่วโมงการทำงานมากมายในการรับสมัครและอบรมลูกจ้าง สำหรับผู้ทำการทดสอบการให้รางวัล 2) การแสดงให้เห็นจุดเด่นด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นเรื่องยุ่งยาก 3) รางวัลเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ขาดความถูกต้องแม่นยำในการวัดการแข่งขันและการคาดการณ์เกี่ยวกับกำไรขององค์กร (Garvin, 1991) อย่างไรก็ตามการแข่งขันในตลาดโลกที่เพิ่มมากขึ้นก็ได้มีการใช้รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาจัดการกับระบบคุณภาพแพร่หลายไปทั่วโลกในประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของประเทศต่างๆ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ของประเทศเหล่านั้นในการแข่งขันระดับโลก

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1988 การได้รับรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ถือเป็นเครื่องหมายความเป็นเลิศด้านการผลิต ความคล้อยคลึงกันของหลักการและยุทธวิธีของรางวัลรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) และ การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management, TQM) จึงไม่ใช่สิ่งที่น่าสนใจที่นำสนใจคือการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) เริ่มเบ่งบานในช่วงเวลาเดียวกันกับที่มีการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1987 ดังนั้นจึงเห็นว่าการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) เป็นกลยุทธ์ที่ได้ในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรในแต่ละด้านของเกณฑ์การประเมินรางวัลทั้ง 7 (Lee and Schiederjans, 1994)

Lee *et al.* (2003) ได้ทบทวนเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกากับการจัดการด้านคุณภาพของผู้ประกอบการชาวเกาหลี พบว่ามีเจ็ดมิติ ประกอบด้วย 1) การนำ

องค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดของมิติด้านคุณภาพทั้งเจ็ด คือ

1) การนำองค์กร การนำองค์กรที่เข้มแข็งและทุ่มเทให้องค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จและโครงสร้างคุณภาพที่ถาวร การนำองค์กรทำให้องค์กรสามารถทำการปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องและช่วยให้อาณาจักรคุณภาพขององค์กรดำเนินไปอย่างแข็งขัน รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายการนำองค์กรว่าผู้บริหารระดับสูงกำหนดค่านิยมทิศทาง และความคาดหวังทางธุรกิจขององค์กร

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เน้นที่การบูรณาการแผนการปรับปรุงคุณภาพเข้าสู่แผนโดยรวมของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศอย่างคงทนและสม่ำเสมอ จะต้องมีกระบวนการคุณภาพเข้ากับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร การปรับปรุงคุณภาพเป็นกระบวนการระยะยาวเมื่อบรรจุเข้าไปในฐานะกลยุทธ์การแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ตอบสนองทั้งด้านการพัฒนาและการจัดทำแผนปฏิบัติการ

3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เป็นการบอกถึงวิธีที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะเรียกร้องและคาดหวังในการทำงานด้านลูกค้าและตลาด เป็นการสำรวจกระบวนการหลักขององค์กรในการหาความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและเพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของธุรกิจ องค์กรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการนั้นตลอดเวลา รวมทั้งต้องรักษาระดับการบริการให้สูงไว้ ทั้งมีการวัดความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ตัวชี้วัดแบบต่างๆ เป็นต้นว่า ความคิดเห็นของลูกค้า ความผูกพันของลูกค้าสามารถประเมินได้ผ่านการวัดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การจัดทำมาตรฐานการบริการลูกค้า รวมทั้งการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะรักษาระดับคุณภาพ ตลอดจนการให้ข้อมูลที่ทันเวลาแก่ผู้ใช้หลัก เช่น พนักงาน ผู้จัดการ วัสดุ ผู้ร่วมงาน และลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง ขอบเขต ความน่าเชื่อถือ การใช้และการจัดการข้อมูลและสารสนเทศภายในระดับคุณภาพขององค์กร และตรวจสอบความเพียงพอด้านข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนการตัดสินใจที่มีพื้นฐานอยู่บนคุณภาพ

5) การจัดการทรัพยากรบุคคล มีบทบาทสำคัญพอๆ กับการสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) ความพยายามในการรักษาคุณภาพให้อยู่ในระดับสูงขึ้นอยู่กับการใช้ความสามารถและพรสวรรค์ของกำลังงานขององค์กรให้ได้ดีที่สุด การจัดการทรัพยากรบุคคลต้องอาศัยการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ เป็นการนำไปสู่ความคงไว้ซึ่งการทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพสูงสุด และมุ่งไปสู่การพัฒนาพนักงานและองค์กรให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินวิธีการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ ได้อย่างเต็มพิกัด โดยอาศัยการออกแบบกระบวนการและการควบคุม รวมทั้งการป้องกันการทดสอบคุณภาพ การดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการกำหนดขอบเขตและลักษณะงานของพนักงาน

7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ หมายถึงเป้าหมายหลักของการจัดการด้านคุณภาพ การปรับปรุงระดับคุณภาพและการแข่งขันขององค์กร ผลของการจัดการคุณภาพที่ดีจะสะท้อนให้เห็นผ่านระดับต่างๆ ของคุณภาพที่ดีขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติการภายในและในด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการประกอบการด้านการเงินและการตลาดที่ดีขึ้นด้วย (Lee et al., 2003, pp 2005-2007)