

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพ
แห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

นายธำรงค์ดี ภูริพัฒน์

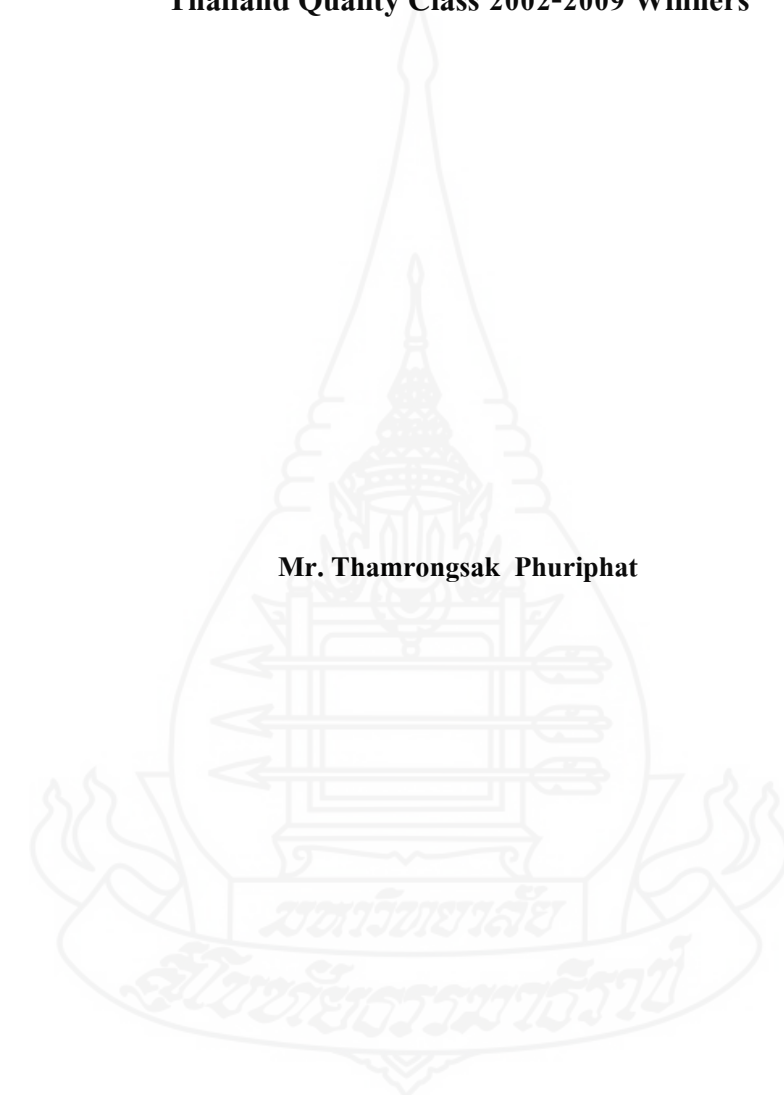


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Key Success Factors on Business Management of Thailand Quality Award and
Thailand Quality Class 2002-2009 Winners**

Mr. Thamrongsak Phuriphat



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ชื่อและนามสกุล	นายธำรงค์ศักดิ์ ภูริพัฒน์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ฉัตรชัย ลอยฤทธิวุฒิกไกร)

.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัล
คุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
ผู้ศึกษา นายธำรงค์ศักดิ์ ภูริพัฒน์ รหัสนักศึกษา 2513000360 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของ
องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

การศึกษานี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพ
แห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศระหว่างปี 2545-2552 ซึ่งเผยแพร่ข้อมูลปัจจัยแห่ง
ความสำเร็จขององค์กรจำนวนทั้งสิ้น 19 องค์กร เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ การวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งแบ่งเป็น 6 หมวด

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัล
คุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งแบ่ง
ออกเป็น 6 หมวดประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญในแต่ละหมวดตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1)
ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด คือการมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ
73.68 2) ด้านการจัดการกระบวนการ คือการใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุนคิดเป็นร้อยละ 52.63
3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือความมุ่งมั่นของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 47.37 4) ด้านการวัด การ
วิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือการสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิด
เป็นร้อยละ 42.11 5) ด้านการนำ คือการทำงานเป็นทีมคิดเป็นร้อยละ 26.32 6) ด้านการมุ่งเน้น
บุคลากร คือการมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 26.32

คำสำคัญ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การจัดการธุรกิจ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รางวัลการบริหารสู่
ความเป็นเลิศ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของ
องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศฉบับนี้จะไม่ประสบความสำเร็จ
ได้เลย หากปราศจากความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ที่ได้ให้
ความเมตตาโดยการรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาแก่ผู้ศึกษานับตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่เป็นเพียงแนวความคิดที่
ต้องการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ อีกทั้งได้ชี้แนะและให้คำแนะนำที่เป็น
ประโยชน์จนกระทั่งการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จได้ดังประสงค์ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบคุณรอง
ศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์มา ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาขอสำนึกในพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ที่อุปถัมภ์อุ้มชูและส่งเสริมให้ศึกษา
หาวิชาความรู้เพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนในภายภาคหน้า

ผู้ศึกษาขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่สนับสนุนตลอดเวลาของการศึกษา

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราชที่ได้มอบไมตรีและความปรารถนาดีเสมอมา

ผู้ศึกษาขอยืนยันว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ
ธุรกิจขององค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศฉบับนี้ ผู้ศึกษา
ได้ลงมือศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพียงผู้เดียวโดยได้รับคำชี้แนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาและเขียนถึง
ผลงานวรรณกรรมของท่านอื่นอย่างมีการอ้างอิง และเขียนรายงานนี้โดยปราศจากอคติ ไม่มีการ
บิดเบือนข้อมูล ไม่มีการขโมยความคิด และหากรายงานฉบับนี้จะมีคุณความดีและบังเกิดประโยชน์
ต่อผู้อ่านและผู้นำไปใช้ได้จริง ผู้ศึกษาขอมอบอุทิศคุณความดีแด่อาจารย์ปรีดา จันทร์เบกษา ผู้ซึ่ง
เป็นแรงบันดาลใจและเป็นผู้มีพระคุณต่อผู้ศึกษาอย่างสูง

ธำรงค์ศักดิ์ ภูริพัฒน์

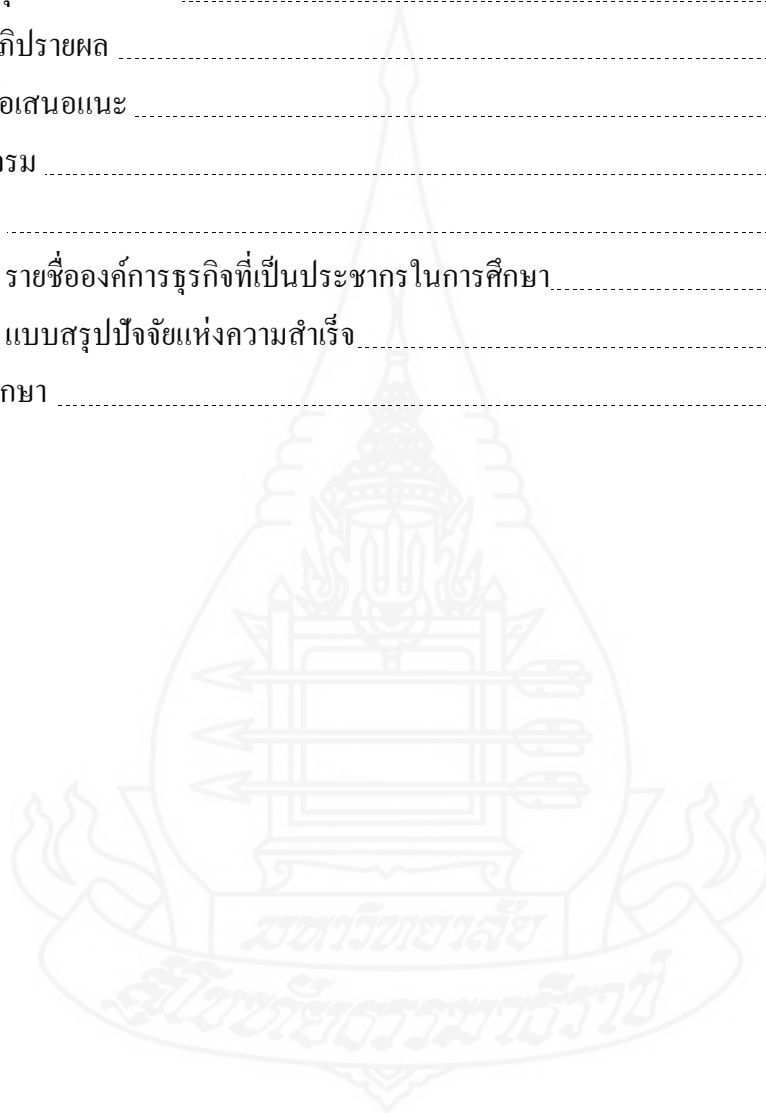
เมษายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ	6
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ	14
แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	59
ประชากร	59
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC	62
ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
สรุปผลการศึกษา	72
อภิปรายผล	73
ข้อเสนอแนะ	76
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	84
ก รายชื่อองค์การธุรกิจที่เป็นประชากรในการศึกษา	85
ข แบบสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ	88
ประวัติผู้ศึกษา	90



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยแบ่งเป็นรางวัล TQA และรางวัล TQC ตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2552.....	27
ตารางที่ 3.1 จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยแบ่งเป็นรางวัล TQA และรางวัล TQC ตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2552	59
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC.....	62
ตารางที่ 4.2 ค่าร้อยละปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ ขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA และ TQC ระหว่างปี พ.ศ.2545-2552.....	64



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์รู้จักและริเริ่มใช้การจัดการมาเป็นเวลานาน นับตั้งแต่ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ใช้การจัดการเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิตเป็นหลักและมีวิวัฒนาการเรื่อยมาเป็นลำดับตามยุคสมัยจวบจนกระทั่งในปัจจุบันที่เป็นยุคของการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า การใส่ใจสิ่งแวดล้อมเพื่อความผาสุกอย่างยั่งยืนและสมดุล การจัดการนับว่ามีความสำคัญต่อชีวิตของมนุษย์อย่างมากจนแยกออกจากกันไม่ได้ เริ่มตั้งแต่แรกเกิด เติบโต ร่วงโรยสู่วัยชราและจนถึงวาระสุดท้ายของชีวิต และตั้งแต่ตื่นนอนในตอนเช้า ออกจากบ้าน ไปปฏิบัติหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ จนถึงกลับมาเพื่อพักผ่อนที่บ้านในตอนค่ำ การจัดการได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ในทุกๆ ด้านเพราะเหตุว่าการจัดการนั้นช่วยทำให้เกิดมีปัจจัย 4 ขึ้นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิต อีกทั้งการจัดการยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้หรือศาสตร์แขนงต่างๆ อย่างแยกออกจากกัน ไม่ได้ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์เป็นต้น ดังนั้นการจัดการจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างชัดเจน หากแบ่งการจัดการออกเป็น 2 แนวทางกว้างๆ จะสามารถแบ่งได้เป็น การจัดการภาครัฐกับการจัดการภาคเอกชนหรือก็คือการจัดการธุรกิจนั่นเอง

ในภูมิทัศน์ของการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรมใน โลกปัจจุบัน ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงมิติของการแข่งขันจากการแข่งขันที่อาศัยขนาด (Scale-based Competition) เป็นการแข่งขันที่อาศัยความเร็ว (Speed-based Competition) จากการใช้ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ไปเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) จากทรัพย์สินที่เป็นเจ้าของโดยคนคนเดียว (Owning Assets) ไปเป็นการครอบครองทรัพย์สินในลักษณะกลุ่มหรือเครือข่าย (Access Network) จากการพึ่งพิงทุนเป็นส่วนใหญ่ (Capital Base) ไปเป็นการพึ่งพิงความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Base) จากการอยู่บนพื้นฐานการผลิต (Production Base) ไปเป็นการอยู่บนพื้นฐานการบริโภค (Consumption Base) ความท้าทายทางด้านอุตสาหกรรมเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านแรงงานราคาถูกลงมาเป็นการแข่งขันด้านฝีมือและความรู้ รูปแบบในการคิดกันทางการค้าจากที่เคยใช้มาตรการทางภาษีศุลกากรและปริมาณ เปลี่ยนมาสู่รูปแบบการคิดกันทางด้านมาตรการด้านคุณภาพ

และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นความสามารถในด้านเทคโนโลยีจึงจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของกลยุทธ์การผลิต และความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดที่ผันผวนมากขึ้น ส่งผลให้วงจรของผลิตภัณฑ์สั้นลง บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศจึงจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการตลาด ดังนั้นความท้าทายของการจัดการธุรกิจในปัจจุบันคือการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆที่รวดเร็วและรุนแรงที่มีผลเป็นปัจจัยที่วิกฤตต่อการอยู่รอด การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การธุรกิจ(ไว จามรมานและคณะ, 2549) และจากคุณลักษณะ สำคัญๆ ที่พบได้ในบริษัทชั้นนำระดับโลกในปัจจุบันนั้น ได้แก่ พันธะของภารกิจ การลงทุนที่กระจายออกหลากหลาย การขยายตัวเชิงรุกอย่างก้าวหาญ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับอนาคต ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการเอาชนะความท้าทายเหล่านี้รวมถึงการทำให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบัน (World's Best Company 2009:BusinessWeek.com)

ความสำเร็จในการจัดการธุรกิจแต่ละธุรกิจอาจมีจุดมุ่งหมายที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการจะประสบความสำเร็จแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้องกับหลายประการ บางธุรกิจอาจต้องการผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีเพียงอย่างเดียว บางธุรกิจอาจต้องการความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเป็นหลัก บางธุรกิจอาจต้องการทั้งผลกำไร ความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมไปถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมและความมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและการเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจจึงแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจ แต่ก็อาจจะมีทั้งส่วนที่เหมือนกันบ้างไม่มากก็น้อยและส่วนที่อาจแตกต่างกันได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การธุรกิจหลายๆธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้วและได้มีการนำมาศึกษา จนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นจำนวนมากนั้น หลากๆกรณีศึกษาได้กลายเป็นบทเรียนให้แก่ธุรกิจอื่นๆหรือผู้ที่สนใจรวมทั้งนักศึกษาด้านการจัดการทำการศึกษาริเริ่มแบบ Benchmarking และเข้าใจถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของธุรกิจเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี เช่น กรณีศึกษาของบริษัท Southwest Airline, General Electric, Sun Micro System, DuPont, Google, Microsoft, Toyota เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ได้ดำเนินธุรกิจผ่านช่วงเวลาต่างๆมากมายทั้งการเริ่มต้นประกอบธุรกิจ การแข่งขันอย่างเข้มข้น สภาวะของความผันผวนอย่างรุนแรง การขยายตัว การถดถอยของสภาวะทางเศรษฐกิจ การประสบปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาและวิกฤตการณ์ด้วยการจัดการในลักษณะต่างๆ รวมถึงการต้องฝ่าฟันเพื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์เหล่านั้นจนกระทั่งประสบความสำเร็จได้ในที่สุด ธุรกิจเหล่านี้ได้ค้นพบกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของตนมาแล้วและนำมาใช้ให้ธุรกิจของตนเจริญก้าวหน้าและ

ประสบความสำเร็จจนกลายเป็นผู้นำทางธุรกิจที่มีความมั่นคง ดังนั้นเมื่อมีตัวอย่างหรือต้นแบบของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้ว จึงเป็นการดีที่ผู้ที่ประกอบธุรกิจอื่นๆจะได้ทำตามและสามารถใช้สิ่งที่เป็นประสบการณ์ของผู้อื่นที่ผ่านมาก่อนเพื่อเป็นแนวทางให้ระแวงระวังว่าควรต้องทำสิ่งใดหรือไม่ควรทำสิ่งใด

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติของไทยได้ร่วมกันจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทยชื่อว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ตั้งแต่ปี 2539 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เผยแพร่ สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆนำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆหลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจด้วยการอิงจากข้อมูลของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้จึงถือได้ว่าเป็นแนวทางการศึกษาเรียนรู้แบบ Benchmarking ที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรธุรกิจตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวดที่ 1-6 ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การ

วัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การจัดการ กระบวนการ

3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรได้แก่ องค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ระหว่างปี 2545-2552 ซึ่งเผยแพร่ข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรจำนวนทั้งสิ้น 19 องค์กร

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ระหว่างปี 2545-2552 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือนมีนาคม 2554

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึงองค์ประกอบที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการ ปฏิบัติภารกิจขององค์กร

4.2 การจัดการธุรกิจ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมการ ใช้ทรัพยากรขององค์กรในการแสวงหากำไร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสนองความ ต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.3 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง รางวัลที่ มอบให้กับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ด้วยการใช้เกณฑ์การดำเนินการประเมินที่เป็นเลิศทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award โดยแบ่งเป็น 2 ระดับคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งเป็นรางวัลชนะเลิศ และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศซึ่งเป็นรางวัลในระดับรองลงมา

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ ผู้นำองค์กร ผู้จัดการองค์กร สามารถนำผลการศึกษาที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่ได้จากการศึกษาไปวางแผนปรับปรุงองค์กร ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ อีกทั้งการบูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการเพื่อให้เกิดการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม รวมถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลอันจะส่งผลให้หน่วยธุรกิจประสบความสำเร็จได้และยังส่งดีต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ต่อไป

5.2 หน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจและการค้า กรมส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น สามารถนำผลการศึกษาที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายเพื่อการส่งเสริมและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรธุรกิจที่เป็นผู้ประกอบการในประเทศไทยในเวทีการค้าโลกและสามารถใช้เป็นฐานเพื่อการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันของชาติได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง“การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ”ฉบับนี้ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำราวิชาการ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงหัวข้อเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจ

1.1 ความหมายของการจัดการธุรกิจ

1.1.1 ความหมายของการจัดการ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าจัดการ (Management) ไว้อย่างหลากหลาย ผู้ศึกษาได้นำมาประกอบการศึกษาดังต่อไปนี้

ชไนท์ ฮุนพันธ์ (2543: 1-5) ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันและสัมพันธ์กัน อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

2. โดยใช้ทรัพยากรต่างๆผสมผสานกัน ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆเช่น ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information Resource) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) อันได้แก่ วัตถุดิบ ที่ดิน เครื่องจักร เครื่องมือ โรงงาน สำนักงาน เป็นต้น

3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งทางด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545: 18) ให้ความหมายของการจัดการว่า การจัดการหรือ Management หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีกรปฏิบัติการ ได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้คำว่าจัดการ (Management) จะเน้นไปที่การปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) คำว่าผู้จัดการ (Manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

Henry Fayol (อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ 2543: 1-23) นักวิชาวอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสเป็นคนแรกที่ได้ให้นิยามของการจัดการหรือ Management ไว้เมื่อปี ค.ศ. 1916 โดยนิยามว่า การจัดการหมายถึงการที่จะต้องคาดการณ์ พยากรณ์และวางแผน ต้องจัดโครงสร้างองค์กร ต้องบังคับบัญชา ต้องประสานงาน และต้องควบคุม

Bateman and Snell (2002: 14 อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ 2543: 1-5) ให้ความหมายของการจัดการว่าจัดการ หมายถึงกระบวนการทำงานโดยบุคคลและทรัพยากรต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robbin and Coulter (2005: 7 อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ 2543: 1-5) กล่าวว่าจัดการหมายถึงการประสานกิจกรรมต่างๆเพื่อให้งานสมบูรณ์ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยใช้บุคคลอื่นๆ

George and Jones (2006: 5 อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ 2543: 1-5) ให้ความหมายของการจัดการว่าจัดการ หมายถึงการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาถึงความหมายของการจัดการที่มีผู้ให้ความหมายไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปความหมายของการจัดการได้ว่า การจัดการหมายถึง ชุดของกระบวนการและหน้าที่ต่างๆที่กำหนดขึ้นประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.2 ความหมายของธุรกิจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าธุรกิจ (Business) ไว้อย่างหลากหลาย ผู้ศึกษาได้นำมาประกอบการศึกษาดังต่อไปนี้

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายไว้ว่าธุรกิจ หมายถึง การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขาย หรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญ และที่ไม่ใช่ราชการ นอกจากนี้ยังหมายถึง การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการ หรือกิจการอย่างอื่นที่มีลักษณะเป็นการค้า

Timmons (2002 อ้างถึงใน ไฉ จามรมานและคณะ 2549: 39) ได้ให้ความหมายของธุรกิจว่า ธุรกิจจะมีลักษณะของการมองอนาคต (Visionary) ที่มีโอกาส (Opportunistic) โดยมีลักษณะที่สร้างสรรค์ (Innovative) และสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดี

Nickels,McHugh and McHugh (2002: 4) ให้ความหมายของธุรกิจว่าเป็นกิจกรรมใดๆ ซึ่งแสวงหากำไรโดยจัดหาซึ่งสินค้าและบริการให้กับผู้อื่น (กำไร คือจำนวนของรายรับของธุรกิจท่ามกลางสิ่งที่จ่ายออกไปได้แก่ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายต่างๆ) และธุรกิจจะจัดหาซึ่งสิ่งจำเป็นสำหรับคนทั่วไป เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และการคมนาคมขนส่งในรูปแบบของสินค้าและบริการที่จะทำให้ชีวิตของผู้คนง่ายขึ้นและดีขึ้น และบุคคลผู้ซึ่งยินดีเสี่ยงที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจจะเรียกว่าผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

Bovee,Thill and Mescon (2005: 4) ให้ความหมายของธุรกิจว่าธุรกิจคือกิจกรรมและองค์การของการแสวงหากำไรโดยการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ เพราะกำไรคือผลตอบแทนเชิงชีวิตของระบบเศรษฐกิจในตลาดเสรี หากปราศจากหนทางที่จะได้กำไร ธุรกิจจะไม่มีพลังหรือแรงจูงใจในการพัฒนา พวกเขาจะไม่ใช้เงินในการวิจัยและพัฒนา และพวกเขาจะไม่ลงทุนและทำการตลาดเพิ่มในผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

จากการศึกษาถึงความหมายของธุรกิจที่มีผู้ให้ความหมายไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปความหมายของธุรกิจได้ว่าธุรกิจหมายถึงองค์การและกิจกรรมขององค์การในการแสวงหากำไรโดยการนำเสนอสินค้าและ/หรือบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจผ่านกระบวนการของการใช้ปัจจัยของการผลิตทั้งหมดของธุรกิจเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปจากความหมายของการจัดการที่ว่า การจัดการหมายถึง ชุดของกระบวนการและหน้าที่ต่างๆที่กำหนดขึ้นอันประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อการใช้ทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากความหมายของธุรกิจที่ว่า ธุรกิจหมายถึงองค์การและกิจกรรมขององค์การในการแสวงหากำไรโดยการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการ

ของลูกค้าย่างพึงพอใจผ่านกระบวนการของการใช้ปัจจัยของการผลิตเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับธุรกิจ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสามารถสรุปความหมายของการจัดการธุรกิจ (Business Management) ได้ว่า การจัดการธุรกิจหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์การในการแสวงหากำไรโดยการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

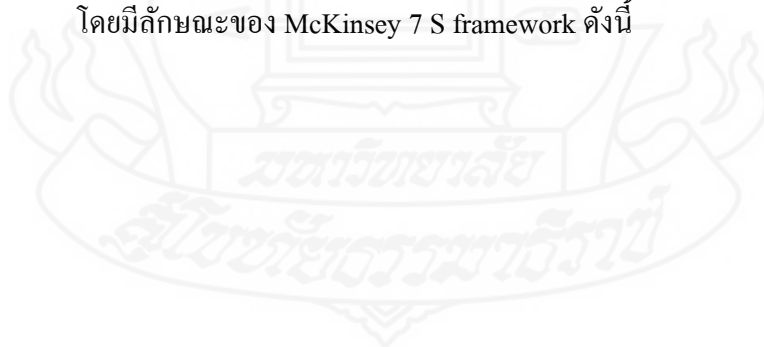
1.2 การจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

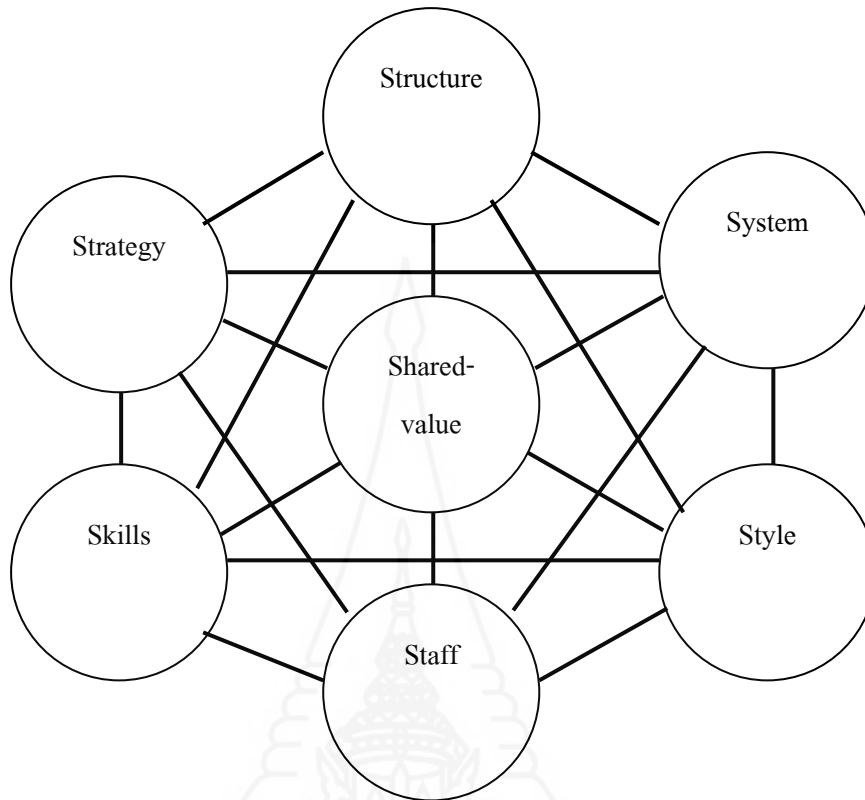
Peter and Waterman Jr. (1977 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 614-616) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จในการจัดการธุรกิจและพบว่าความสำเร็จในการจัดการธุรกิจพบได้ในบริษัทที่เป็นเลิศ (Excellent company) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการของบริษัทของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงในช่วงทศวรรษ 1970 งานวิจัยชิ้นนี้มีชื่อว่า In Search of Excellence โดยมีบริษัท McKinsey ให้การสนับสนุนในด้านทุนวิจัยเมื่อปี 1977 ด้วยความสนใจเกี่ยวกับปัญหาที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องการทราบว่าการจัดการต่างๆควรมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจัดโครงสร้างองค์การแบบใดจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ จากรายงานการวิจัย In Search of Excellence ของ Peter และ Waterman Jr. ได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะดีเด่นในเชิงการบริหารจัดการ 8 ประการของบริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงเป็นเวลานานจำนวน 62 บริษัท ซึ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันสามารถนำไปดัดแปลงและประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารจัดการธุรกิจและกิจการของตนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานทั้ง 62 บริษัทมีรูปแบบของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 7 S's ได้แก่ Strategy, Structure ซึ่งถือเป็น Hardware หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นได้ ส่วนอีก 5 S's ได้แก่ Style, Staff, Skills, Shared-value, System ถือว่าเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน ดังนั้นการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จจึงต้องใช้ทั้ง Hardware และ Software ควบคู่กันและนี่ก็คือ McKinsey 7 S framework

Peter and Waterman Jr. (2003: 9) ได้ร่วมกันเขียน 7 S framework ตั้งแต่ยุค 1970 เดิมทีนั้นไม่ได้เริ่มต้นด้วย S ทั้งหมดแต่เริ่มต้นด้วย Strategy, Structure, People, Management style, Systems and procedures, Guiding concepts และ Shared-value จนกระทั่งได้รับคำแนะนำจาก Anthony Athos แห่ง Harvard Business School ที่ชี้แนะว่าอธิบายได้ค่อนข้างยากและทำให้ลืมนำได้ง่าย ดังนั้น Peter และ Waterman Jr. จึงร่วมกันปรับปรุงใหม่จนกระทั่งเป็น 7 S framework ที่ใช้ในปัจจุบันและเรียกว่า Happy Atom โดยมีรายละเอียดของ S แต่ละตัวดังนี้

1. Strategy คือกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องกำหนดทั้งด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคต่างๆเพื่อให้รู้ว่าองค์กรของเราเป็นใคร มีเป้าหมายอยู่ที่ไหนและจะไปสู่เป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งถือเป็น Hardware หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นได้
2. Structure คือโครงสร้างขององค์กรที่จะจัดทำเพื่อให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ซึ่งถือเป็น Hardware หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นได้อีกตัวหนึ่ง
3. System คือระบบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมาย เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบัญชีการเงิน เป็นต้น ซึ่งถือเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน
4. Staff คือทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องวิเคราะห์บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน
5. Skills คือความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน
6. Style คือลักษณะหรือแบบแผนของการปฏิบัติของผู้บริหารองค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน
7. Shared-value คือค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกองค์กรในการไปสู่เป้าหมายร่วมกันและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งถือเป็น Software หรือตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน

โดยมีลักษณะของ McKinsey 7 S framework ดังนี้





ภาพที่ 2.1 McKinsey 7 S framework (ที่มา: Peter and Waterman Jr., 2003: 10)

Griffin (1997: 4 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 18) ให้ความหมายของความสำเร็จของการจัดการว่าต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะจากความหมายของการบริหารจัดการ หรือ Management ที่ว่าการบริหารจัดการ หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

Have and Others(2003) ได้รวบรวมตัวแบบหรือโมเดลของการจัดการธุรกิจในปัจจุบันในหนังสือ Key Management Models และให้คำอธิบายในแต่ละตัวแบบว่าเป็นวิธีการและเครื่องมือในการจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อการปรับปรุงธุรกิจที่ได้รวบรวมนำเสนอให้เห็นถึงภาพกว้าง

เวลาที่ถูกต้องที่จะใช้และการวิเคราะห์เพื่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ มีจำนวนตัวแบบมากกว่า 50 ตัวแบบ โดยจำแนกแต่ละตัวแบบออกตามหมวดของการจัดการหลักๆ ได้เป็น 5 หมวดได้แก่ หมวดกลยุทธ์ (Strategy) หมวดการจัดองค์การ (Organization) หมวดกระบวนการพื้นฐาน (Primary process) หมวดกระบวนการตามหน้าที่ (Functional processes) และหมวดบุคคลและพฤติกรรม (People and behavior) โดยในแต่ละหมวดมีตัวแบบที่สามารถนำไปใช้เพื่อความสำเร็จในการจัดการธุรกิจในแนวทางต่างๆพอสังเขปดังนี้

1. หมวดกลยุทธ์ (Strategy) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

1.1 The BCG matrix คือการวิเคราะห์ถึงความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ โดยช่วยระบุถึงตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กับ 2 มิติคือส่วนแบ่งทางการตลาดและอัตราการเติบโตของตลาด โดยแบ่งเป็น 4 ช่องได้แก่ Stars, Cash cows, Question marks (wild cats) และ Dogs

1.2 Competing analysis: Porter's five forces คือการวิเคราะห์สภาวะทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วย การเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน การคุกคามของสินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและความเข้มข้นของการแข่งขัน ท่ามกลางคู่แข่งว่ามีความสนใจเพียงใดในการที่องค์กรจะทำกำไรได้ไม่ว่าจะเป็นตลาดของสินค้าและบริการ

1.3 Core competencies คือการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรทั้งในมุมมองภายนอกเข้าข้างในและมุมมองข้างในออกภายนอก โดยเป็นการตอบคำถามหลัก 3 ประการได้แก่ อะไรคือคุณค่าที่เราจะส่งมอบให้แก่ลูกค้าอาจจะนับภายใน 10 ปีจากนี้ อะไรจะเป็นศักยภาพหลักอันใหม่ (New competencies) ที่เราจะสามารถสร้างขึ้นได้เพื่อส่งมอบคุณค่าดังกล่าว และอะไรจะต้องเกี่ยวข้องกับการตอบสนองลูกค้าของเราบ้าง

1.4 Generic competitive strategies คือการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ (Offensive and defensive action) เพื่อการอยู่อย่างสำเร็จท่ามกลางการแข่งขันอันประกอบด้วย 3 กลยุทธ์พื้นฐาน ได้แก่ Cost leadership, Differentiation และ Focus

2. หมวดการจัดองค์การ (Organization) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

2.1 The balanced scorecard คือการวัดกระบวนการองค์กรเพื่อการติดตามการใช้กลยุทธ์และปรับปรุงกลยุทธ์ เป็นการทำให้การวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้กลายมาเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้โดยมี 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการและมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

2.2 Business process redesigns หรือ BPR คือการปรับปรุงองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งด้านต้นทุน คุณภาพ บริการและความรวดเร็วและสำคัญที่สุดคือการมุ่งสร้างคุณค่าต่อลูกค้า โดยมีหลักการคือ ระบุกลยุทธ์ก่อนการปรับปรุง ให้ใช้ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้น ให้ใช้สารสนเทศที่เหมาะสม และจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับกระบวนการ

2.3 The Deming cycle คือกระบวนการที่ใช้เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย Plan, Do, Check, Act (PDCA) ซึ่ง Plan คือการปรับปรุงกิจกรรมก่อนการลงมือจริง Do คือการลงมือทำที่สอดคล้องกับการวางแผน Check หรือ Study คือผลของการปรับปรุงแก้ไข และ Act คือสิ่งที่จำเป็นต้องปรับแก้ขึ้นไปหาการวางแผนในตอนเริ่มต้น

3. หมวดกระบวนการพื้นฐาน (Primary process) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

3.1 Benchmarking คือการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบระหว่างกระบวนการขององค์การกับสิ่งที่เป็นมาตรฐานเพื่อสร้างมาตรฐานใหม่หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการ อาจใช้การเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบระหว่างหน่วยธุรกิจขององค์การเองเรียกว่าเป็นการเปรียบเทียบภายใน หรือการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบระหว่างตัวเรากับคู่แข่งกัน หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบภายในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออาจเป็นต่างอุตสาหกรรมกันก็ได้

3.2 Just-in-time คือการมุ่งตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วในขณะที่สินค้าคงคลังต่ำสุดประกอบด้วย การลดสินค้าคงคลัง การผลิตคราวละไม่มาก การควบคุมคุณภาพ การลดความซ้ำซ้อน การทำให้โครงสร้างองค์การแบนราบลง และการกำจัดโอกาสการเกิดของเสียหาย

3.3 Kaizen คือการใช้องค์ประกอบ 5 ประการเพื่อการปรับปรุงองค์การได้แก่ การทำงานเป็นทีม วินัยในตัวบุคคล คุณธรรม วงจรคุณภาพ และ คำชี้แนะเพื่อการปรับปรุง

4. หมวดกระบวนการตามหน้าที่ (Functional processes) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

4.1 Activity-based costing คือการคำนวณให้รู้ต้นทุนจริงของสินค้าเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น เช่น ช่วยชี้จุดคุ้มทุน ช่วยแยกส่วนที่ทำกำไรและส่วนที่ขาดทุน ช่วยชี้ให้เห็น โอกาสของการปรับปรุง และช่วยเปรียบเทียบทางเลือกในการลงทุน

4.2 The capability maturity model คือตัวแบบที่ช่วยทั้งเรื่องการวิเคราะห์และประเมินผล รวมทั้งการปรับปรุงองค์การด้วยกระบวนการ 5 ขั้นประกอบด้วย Initial, Repeatable, Defined, Managed และ Optimizing

4.3 EVA-economic value added คือตัวแบบที่ใช้วัดทางการเงินเพื่อแสดงถึงผลกำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์การ โดยอาศัยการใช้องค์ประกอบ 4 ประการได้แก่ การวัด

(Measurement) การจัดการ (Management) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และ การรักษาซึ่งความรับผิดชอบร่วมกัน (Mindset)

5. หมวดบุคคลและพฤติกรรม (People and behavior) อาจใช้ตัวแบบต่อไปนี้

5.1 The fifth discipline คือการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยวินัยทั้ง 5 ประการเป็นตัวขับเคลื่อนประกอบด้วย System Thinking หรือการคิดเชิงระบบ โดยรวม Personal Mastery หรือการเป็นตัวของตัวเอง Mental Models หรือการรับรู้ทางอารมณ์ Building Shared Vision หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน Team Learning หรือการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม

5.2 Covey's seven habits of highly effective people คือการสร้างบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการมุ่งสู่ความสำเร็จทั้งเรื่องชีวิตส่วนตัวและการทำงานด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ คิดเชิงรุก (Proactive) ความคิดริเริ่ม (Begin with the end in mind) ทำสิ่งค่อนก่อน (Put first things first) คิดแบบชนะด้วยกัน (Think win-win) ทำความเข้าใจใจข้อกังขา (First understand, then be understood) มีพลังสร้างสรรค์ (Synergize) หมั่นฝึกฝน (Sharpen the saw)

Have and Others ให้คำอธิบายในแต่ละตัวแบบว่าเป็นตัวแบบหรือ โมเดลของการจัดการธุรกิจในปัจจุบันข้างต้นยังเป็นเพียง Know how หรือ ความรู้นั้นยังไม่เพียงพอต่อการจัดการให้ประสบความสำเร็จได้ หน่วยธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยการนำไปใช้ให้ประสบความสำเร็จหรือเรียกว่า How to เพราะ Know how คือความรู้ และ How to คือการต่อยอดเพื่อนำเอาความรู้ไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเมื่อใช้ร่วมกันจะทำให้หน่วยธุรกิจสามารถจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ดี

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ

2.1 ความหมายของปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factor: CSF) ไว้ดังนี้

สารานุกรมออนไลน์หรือ Wikipedia (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึงสภาวะหรือขอบเขตขององค์ประกอบที่จำเป็นต้องใช้หรือมีสำหรับองค์การหรือโครงการหนึ่งๆ ในการบรรลุซึ่งพันธกิจที่กำหนดขึ้น

Rockart (1979) ให้ความหมายของคำว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ 3 ประการดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึงองค์ประกอบในกิจกรรมขององค์การในการบรรลุความสำเร็จในอนาคตร่วมกัน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา และอาจรวมถึงรายการสำคัญ

อื่นๆเช่น คุณภาพของสินค้า ทัศนคติของพนักงาน ความยืดหยุ่นของกระบวนการผลิต และการยอมรับในตราสินค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จมีลักษณะที่สามารถวิเคราะห์ได้

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือแง่มุมต่างๆของธุรกิจที่ถูกระบุว่าสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องและยั่งยืน CSF มักถูกระบุในแนวทางของกระบวนการการผลิต พนักงานและทักษะขององค์กร หน้าที่ เทคนิค และ เทคโนโลยี โดยมีกระบวนออกมาเป็นจุดแข็งที่คล้ายคลึงและสอดคล้องกัน

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการกำหนดองค์ประกอบของธุรกิจที่จำเป็นเพื่อองค์กรหรือโครงการในการบรรลุพันธกิจ เช่น CSF สำหรับโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จ (CSF for a successful Information Technology project) คือการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ระบบเป็นต้น

Lecker (1986: xi) ให้ความหมายของปัจจัยแห่งความสำเร็จว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จหมายถึงการผสมผสานระหว่างคุณสมบัติพิเศษที่อำนวยความสะดวกให้คนหนึ่งคนสามารถใช้ความฉลาดหลักแหลมบวกกับบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวได้โดยไม่ได้พึ่งพิงพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่เกิด เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จที่พึงปรารถนา และปัจจัยแห่งความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วย

1. เรื่องของคุณภาพที่ทำให้ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับโดยทั่วไป
2. ไม่ใช่เพียงคุณภาพชนิดใดชนิดหนึ่งแต่เป็นการรวบรวมเป็น โครงสร้างของคุณภาพทั้งระบบ
3. เมื่อมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ จะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งที่ลงมือทำและใช้ความพยายาม
4. มีความคิดริเริ่มและมีความฉลาดหลักแหลม
5. เมื่อรู้ว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จใดบ้างที่จะอำนวยความสะดวกให้ จะไม่รีรอที่จะผนวกเข้ากับบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวเพื่อให้เข้าถึงความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

Lecker (1986: 5-6) ยังได้เสริมว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ได้หมายถึงการมีคุณภาพอยู่แต่ในด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นแต่ยังหมายถึงการผสมผสานระหว่างคุณภาพอันหลากหลายในตัวบุคคลที่มุ่งความสำเร็จและประกอบไปด้วย

1. Rigidity หรือความแข็งงวด
2. Organization หรือการจัดการอย่างเป็นระบบ
3. Self-Esteem หรือมีความเคารพและเชื่อมั่นในตนเอง
4. Creativity and Tough-Mindedness หรือการมีความคิดสร้างสรรค์และอดทน

5. Introversion/Extroversion หรือการมีระเบียบแบบแผนทั้งในงานส่วนตัวและส่วนรวม

6. Physical Health หรือการมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

7. Intelligence หรือการมีไหวพริบปฏิภาณและเรียนรู้อยู่เสมอ

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากความหมายโดยรวมของปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ หมายถึง องค์ประกอบใดๆ ที่ช่วยให้การกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งประสบผลสำเร็จ ลุ่่วง เป็นที่เรียบร้อย หรือได้ผลสมประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ

Kotter (1996:163-173 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 616) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่จะประสบความสำเร็จว่าต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการประกอบด้วย

1. การตระหนักในความเร่งด่วน (A persistent sense of urgency)
2. การใช้การทำงานเป็นทีม (Teamwork at the top)
3. การมีบุคลากรที่สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ดี (People who can create and communicate vision)
4. การมอบอำนาจอย่างกว้าง (Broad-based empowerment)
5. การมอบอำนาจการจัดการเพื่อความเป็นเลิศในระยะสั้น (Delegated management for excellent short-term performance)
6. การหลีกเลี่ยงการพึ่งพิงซึ่งกันและกันที่ไม่จำเป็น (No unnecessary interdependence)

7. การมีวัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวได้ (An adaptive corporate culture)

Hamel (2007) ที่ปรึกษาด้านการจัดการกล่าวว่า องค์การไม่สามารถยึดเอาความสำเร็จในอดีตเพื่อสร้างปัจจุบันได้ ยิ่งไปกว่านั้นความสำเร็จในปัจจุบันก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่อนาคตได้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และกล้าที่จะทำสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องมีการรวมเอานวัตกรรมที่ต่อเนื่องไว้ในกลยุทธ์ขององค์การด้วย Gary Hamel ได้ร่วมมือกับ Julian Birkinshaw และ Michael Mol ที่ London Business School, 2007:45 ทำการตรวจสอบประวัติศาสตร์ของนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ โดยค้นคว้าเรื่องการพัฒนาที่ทะลุกรอบของกฎเกณฑ์เดิมๆ ในการบริหารจัดการซึ่งเกิดขึ้นในช่วงสองศตวรรษที่ผ่านมาโดยศึกษามาแล้วมากกว่า 100 ตัวอย่าง ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนอย่างหนึ่งก็คือความก้าวหน้าครั้งสำคัญในแนวการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ มักจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของธุรกิจในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญและบ่อยครั้งที่ทำ

ให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนสำหรับกิจการหรือธุรกิจที่เป็นผู้บุกเบิกแนวการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ เหล่านั้น เมื่อพิจารณาตัวอย่างบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จสูงสุดมาอย่างสม่ำเสมอตลอดศตวรรษที่ 20 ได้แก่ General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota และ Visa ก็จะเกิดคำถามว่าอะไรคือสิ่งขับเคลื่อนให้บริษัทเหล่านั้นอยู่ในตำแหน่งผู้นำระดับโลกได้ คำตอบที่พบได้เสมอก็คือ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การปฏิบัติที่มีระเบียบวินัย และผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของบริษัทดังกล่าว หากเจาะลึกลงไปมากกว่านั้นจะพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวก็คือนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้บริษัทเหล่านั้นอยู่ในเส้นทางไปสู่ความยิ่งใหญ่ได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวที่เป็นนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการนั้น ได้แก่

1. การจัดการศาสตร์ต่างๆ (Managing science) ช่วงต้นศตวรรษที่ 1900 GE สร้างความสมบูรณ์ให้แก่สิ่งประดิษฐ์ที่มีชื่อเสียงที่สุดของ Thomas Edison ซึ่งหมายถึงห้องทดลองเพื่อการวิจัยเชิงอุตสาหกรรม ความสำเร็จของ GE ในการนำเอาระเบียบวินัยทางการบริหารจัดการเข้ามาสู่กระบวนการอันยุ่งเหยิงของการค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ ทำให้ Edison สามารถกล่าวได้ว่าห้องทดลองของเขามีความสามารถในการผลิตสิ่งประดิษฐ์เล็กๆ น้อยๆ ได้หนึ่งอย่างในทุกๆ 10 วัน และผลิตสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นความก้าวหน้าแบบล้ำยุคได้หนึ่งอย่างภายในทุกๆ 6 เดือน คำกล่าวนั้นไม่ใช่เรื่องของการคุยโวโอ้อวดที่ไร้สาระเลย เพราะในช่วงเวลามากกว่าครึ่งแรกของศตวรรษที่ 20 ไม่มีบริษัทใดในสหรัฐอเมริกาที่ได้รับสิทธิบัตรมากเท่ากับ GE

2. การจัดสรรเงินทุน (Allocating capital) DuPont แสดงบทบาทของบริษัทที่บุกเบิกในการพัฒนาเทคนิคการจัดทำงบลงทุน (Capital-budgeting techniques) เมื่อครั้งที่บริษัทริเริ่มใช้การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment) ตั้งแต่ปี 1903 และในสองสามปีต่อมาบริษัทยังได้พัฒนาวิธีการมาตรฐานของการเปรียบเทียบผลงานของฝ่ายต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งมีอยู่อย่างมากมาย ความก้าวหน้าเหล่านี้แก้ปัญหาที่สร้างความกดดันให้แก่บริษัทได้ กล่าวคือมันทำให้บริษัทตอบคำถามได้ว่าจะจัดสรรเงินทุนอย่างมีเหตุผลได้อย่างไรเมื่อมีโครงการซึ่งมีศักยภาพที่น่าสนใจมาเสนอให้พิจารณาเป็นจำนวนมาก เครื่องมือในการตัดสินใจของ DuPont ช่วยทำให้ DuPont กลายมาเป็นหนึ่งในยักษ์ใหญ่ของอุตสาหกรรมในอเมริกา

3. การจัดการสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Managing intangible assets) ความเหนือกว่าของ Procter & Gamble หรือ P&G ในธุรกิจสินค้าที่มีบรรจุภัณฑ์เริ่มต้นยังรากมาตั้งแต่ช่วงต้นๆ ของทศวรรษที่ 1930 เมื่อบริษัทเริ่มทำให้วิธีการบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีความเป็นมาตรฐาน ในเวลานั้นความคิดของการสร้างสรรค์คุณค่าจากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเป็นเพียงความคิดในนิยาย ในช่วงหลายทศวรรษนับแต่นั้นเป็นต้นมา P&G ได้สร้างความเป็นผู้นำขึ้นมาอย่างสม่ำเสมอในด้านการ

สร้างและการจัดการตราห้อยต่างๆที่มีความยิ่งใหญ่ ในปี 2007 กลุ่มธุรกิจของ P&G มีตราห้อย 16 ตรา ซึ่งทำให้บริษัทสามารถทำยอดขายต่อปีได้มากกว่า 1 พันล้านดอลลาร์

4. การนำเอาภูมิปัญญาของพนักงานทุกคนมาใช้ประโยชน์ (Capturing the wisdom of every employee) Toyota เป็นผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลกที่มีกำไรสูงสุดโดยมีอัตรากำไรเป็นตัวเลขที่สูงมาก ความสำเร็จหลายๆอย่างของบริษัทอยู่ที่ความสามารถที่ไม่มีใครเทียบได้ของการทำให้พนักงานของตนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสวงหาความมีประสิทธิภาพและคุณภาพอย่างไม่หยุดยั้ง เป็นเวลามากกว่า 40 ปีที่ความสามารถของ Toyota ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีกำลังหนุนมาจากความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน“ธรรมดาๆ”ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนจริงๆแล้วคนใน Toyota เองมักเรียก Toyota Production System หรือระบบการผลิตของโตโยต้าว่า “Thinking People System” หรือระบบของคนที่ซอบคิด ในปี 2005 บริษัทได้รับความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนามากกว่า 540,000 เรื่องจากพนักงานที่เป็นชาวญี่ปุ่นของบริษัท

5. การสร้างกลุ่มสถาบันการเงินระดับโลก (Building a global consortium) Visa ซึ่งเป็นบริษัท“เสมือนจริง (Virtual)” แห่งแรกของโลก ประสบความสำเร็จได้ก็เพราะนวัตกรรมด้านการจัดองค์กร (Organizational innovation) เมื่อธนาคารต่างๆซึ่งเป็นผู้รวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มสถาบันการเงินของ Visa ในสหรัฐฯเมื่อต้นทศวรรษที่ 1970 กลุ่มสถาบันการเงินดังกล่าวก็ได้วางรากฐานสำหรับสิ่งที่ต่อมาได้กลายเป็นตราห้อยซึ่งแพร่หลายที่สุดตราหนึ่งของโลก ความท้าทายที่สำคัญในด้านการบริหารจัดการของ Visa ก็คือการสร้างองค์กรที่ทำให้ธนาคารต่างๆแข่งขันกันเพื่อลูกค้าในขณะที่ร่วมมือกันในด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน มาตรฐานต่างๆและการสร้างตราห้อย ปัจจุบัน Visa เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงสถาบันการเงินมากกว่า 21,000 แห่งและผู้ถือบัตรเครดิตอีกกว่า 1.3 พันล้านคน เครือข่ายของ Visa มีธุรกรรมการซื้อขายมากกว่า 2 ล้านล้านธุรกรรมต่อปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 60 ของธุรกรรมด้านบัตรเครดิตทั่วโลก

Peter and Waterman Jr. (1977 อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2545: 614-616) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่ชื่อว่า In Search of Excellence และพบว่าคุณลักษณะดีเด่นในเชิงการบริหารจัดการมีอยู่ 8 ประการประกอบด้วย

1. มุ่งการปฏิบัติ (A bias for action)
2. การใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)
3. ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship)
4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน (Productivity through people)
5. การสัมผัสและมุ่งคุณค่า (Hands-on and Value-driven)
6. ทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง (Stick to the knitting)

7. รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย (Simple form and lean staff)
8. การเข้มงวดและผ่อนคลายในขณะเดียวกัน (Simultaneous loose-tight

properties)

Kotelnikov (2553) ได้สรุปถึงการจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จด้วยวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศใน 4 กรณีดังนี้

1. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 8 ประการที่ทำให้ GE ประสบความสำเร็จได้แก่
 - 1.1 การจัดการที่กระบวนการไม่ใช่คน มุ่งเน้นไปที่เขาทำอะไร ไม่ใช่ทำอะไร
 - 1.2 ใช้เทคนิคเข้าช่วยเช่น แผนผังกระบวนการและการเทียบเคียงมาตรฐานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 ใช้ประโยชน์จากคุณค่าที่พบให้ได้
 - 1.4 วัดประสิทธิภาพจากความพึงพอใจของลูกค้า
 - 1.5 นำเสนอสินค้าใหม่ให้เร็วกว่าคู่แข่ง
 - 1.6 ออกแบบสินค้าใหม่ให้ผลิตได้มีประสิทธิภาพ
 - 1.7 ปฏิบัติต่อลูกค้าและลูกค้าน่าเหมือนเป็นหุ้นส่วน
 - 1.8 จัดการกับสินค้าคงคลังให้ล้าหน้าความทันสมัย
2. การสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจของ Sam Walton ผู้ก่อตั้งห้าง Wal-Mart มี 10 ประการที่ทำให้ Wal-Mart ประสบความสำเร็จได้แก่
 - 2.1 เชื้อมั่นและแน่วแน่ในธุรกิจของตน
 - 2.2 แบ่งปันผลประโยชน์ให้กับผู้ร่วมงาน
 - 2.3 จูงใจผู้ร่วมงาน
 - 2.4 สื่อสารไปยังผู้ร่วมงานให้มากที่สุด
 - 2.5 ชื่นชมผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของเรา
 - 2.6 เกลี้ยกล่อมกับความสำเร็จ
 - 2.7 รับฟังทุกคนในบริษัทและหาทางทำให้เขาพูดออกมาให้ได้มากที่สุด

โดยเฉพาะพนักงานแถวหน้าสุดที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง

 - 2.8 ทำให้ได้สูงกว่าหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
 - 2.9 ควบคุมรายจ่ายให้ดีกว่าคู่แข่ง
 - 2.10 สวนกระแส ไม่ปกป้องสิ่งที่พูดตามๆกันมา

3. การสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจของ Steve Job ผู้ก่อตั้งบริษัท Apple Computer มีวิธีปฏิบัติ 12 ประการที่ทำให้ Apple Computer ประสบความสำเร็จได้แก่

3.1 ทำในสิ่งที่รักเพราะหนทางในการก้าวสู่ความยอดเยี่ยมเกิดจากการทำในสิ่งที่รัก

3.2 จงแตกต่างโดยไม่ได้มีเจตนาสอนคนให้ไปเป็นโจรสลัดแทนการเป็นกลาสีเรือ แต่ต้องการชี้ให้เห็นถึงการเป็นอย่างแตกต่าง เปรียบเปรยกับการเป็นกัปตันเรือของตนเองแทนการเป็นลูกเรือของคนอื่น หรือเป็นหัวหน้าที่แตกต่างดีกว่าเป็นทางราชสีห์ที่มีอยู่ทั่วไป

3.3 ทำให้ดีที่สุดในทุกงานที่ทำเปรียบเสมือนหลักเศรษฐศาสตร์ในเรื่องของต้นทุนค่าเสียโอกาส โดยเชื่อว่าคนเราไม่ได้มีโอกาสที่จะทำอะไรได้มากมายนักในชีวิตหนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีโอกาสทำ จงทำให้ดีที่สุดเพราะนี่คือชีวิตของเรา และความสำเร็จแรกก็จะรังสรรค์ความสำเร็จต่อๆมาจึงต้องกระหายที่จะหามัน จงจ้างคนที่มีความใฝ่ดี

3.4 ทำการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) อย่างละเอียดที่จะ โยนแอปเปิลที่ไม่ดีออกไปจากบริษัท

3.5 จงเป็นผู้ประกอบการหรือมีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของ มองหาสิ่งที่ใหญ่กว่า ค้นหาแนวคิดที่กระชับฉับไวและตัดสินใจระ โจนเข้าไป บางครั้งก้าวแรกเป็นเรื่องที่ยาก แต่ก็ต้องทำ จงกระตือรือร้นที่จะวิ่งตามสิ่งที่ใจปรารถนาและสัญชาตญาณ

3.6 เริ่มต้นจากเล็ก แต่คิดให้ใหญ่ อย่างกังวลหรือพยายามแก้ไขในหลายๆสิ่งหลายๆเรื่องในเวลาเดียวกัน ให้เริ่มต้นสะสางจากสิ่งที่ยากก่อนจึงขยับไปหาสิ่งที่ยากขึ้น ไม่ได้คิดถึงแต่เพียงวันพรุ่งนี้แต่ต้องมองออกไปให้ไกลถึงอนาคต

3.7 จงมานะพยายามที่จะเป็นผู้นำตลาด เป็นเจ้าของและควบคุมสิ่งเริ่มต้นเริ่มแรกที่ทำทุกอย่าง เมื่อมีเทคนิคใหม่ๆที่ดีกว่า จงใช้มันโดยไม่สนใจว่าคนอื่นจะไม่ใช่ จงเป็นคนแรกและทำให้เป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรม

3.8 มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ผู้คนจะยอมรับในประสิทธิภาพของเราดังนั้นจึงมุ่งเน้นในผลงานที่ออกมา จงเป็นตัววัดคุณภาพ บางคนไม่คุ้นเคยกับสถานะของความยอดเยี่ยม ให้ประชาสัมพันธ์บอกกล่าวถ้าพวกเขายังไม่รู้พวกเขาจะยังไม่ซื้อสินค้าของเรา ตั้งใจกับการออกแบบ การออกแบบไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่เราเห็นและรู้สึกได้ การออกแบบยังหมายถึงการทำหน้าที่ของสินค้าด้วย

3.9 มองหาการตอบรับหรือความคิดเห็น จากผู้คนหลากหลายแหล่งที่มา แต่ละคนจะบอกสิ่งที่มีประโยชน์กับเรา ถ้าคุณอยู่ที่จุดสูงสุดของห่วงโซ่ บางคนอาจไม่ให้ความคิดเห็น

ที่เที่ยงตรงเพราะเขากลัว หากเป็นเช่นนี้จึงพรางตัว หรือไม่กี่หาความคิดเห็นจากที่อื่นๆ จงมุ่งไปที่คนซึ่งใช้สินค้าของเราและฟังลูกค้าเราก่อนใครเสมอ

3.10 จงมีนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมจะทำให้เรากลายเป็นผู้นำที่โดดเด่นแตกต่างจากผู้ตาม ให้ผู้บริหารระดับสูงทำแทนในงานประจำของคุณครั้งหนึ่ง ส่วนที่เหลืออีกครึ่งหนึ่งให้เอาไปค้นหาสิ่งใหม่ๆ แม้ต้องปฏิเสธเรื่องต่างๆ นับพันเรื่องก็ต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่ายังอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้อง

3.11 เรียนรู้จากข้อผิดพลาด ในบางครั้งการคิดค้นนวัตกรรมทำให้เราพบกับข้อผิดพลาด จงรีบยอมรับและหาทางปรับปรุงแก้ไข

3.12 เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพราะมีอะไรใหม่ๆ ให้เรียนรู้อยู่เสมอ เรียนรู้ทั้งจากลูกค้า จากคู่แข่ง และจากหุ้นส่วน จงเรียนรู้ที่จะวิพากษ์วิจารณ์คู่แข่งแต่ให้ยึดถือความเที่ยงตรง

4. การสร้างความสำเร็จให้กับธุรกิจของ GE ภายใต้การนำของ Jack Welch มีหลักปฏิบัติที่เป็นเสมือนบัจฉยแห่งความสำเร็จ 25 ประการบนหลักการง่ายๆ สามประการประกอบด้วย รวดเร็วฉับไว (Speed) เรียบง่าย (Simplicity) มั่นใจในตนเอง (Self-confidence) จนทำให้ GE ประสบความสำเร็จโดยแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 นำให้มากขึ้น จัดการให้น้อยลง (Lead More, Manage Less) โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. นำให้มากขึ้น (Lead More)
2. จัดการให้น้อยลง (Manage Less)
3. ทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน (Articulate Your Vision)
4. เน้นความเรียบง่ายไม่ซับซ้อน (Simplify)
5. ลดความเป็นทางการ (Get Less Formal)
6. กระตุ้นผู้อื่น (Energize Others)
7. เผชิญและยอมรับความจริง (Face Reality)
8. มองหาโอกาส (See Change as an Opportunity)
9. นำความคิดดีๆ มาจากทุกๆ ทาง (Get Good Ideas from Everywhere)
10. ติดตามผล (Follow up)

ส่วนที่ 2 สร้างองค์กรที่เป็นผู้ชนะ (Build a Winning Organization) โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ขจัดระบบราชการ (Get Rid of Bureaucracy)
2. ทำลายกำแพงกั้น (Eliminate Boundaries)

3. นำคุณค่ามาก่อน (Put Values First)
 4. ปลูกฝังการเป็นผู้นำ (Cultivate Leaders)
 5. สร้างสรรค์วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Create a Learning Culture)
- ส่วนที่ 3 ควบคุมให้พนักงานสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Harness Your People for Competitive Advantage) โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Involve Everyone)
2. ทำให้ทุกคนเข้าสู่การทำงานเป็นทีม (Make Everybody a Team Player)
3. ยืดหยุ่นได้ (Stretch)
4. ปลูกฝังความมั่นใจที่ละน้อย (Instill Confidence)
5. ทำธุรกิจให้มีความสุข (Make Business Fun)

ส่วนที่ 4 สร้างบริษัทที่เป็นผู้นำตลาด (Build the Market-Leading Company) โดยมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ไม่เป็นที่หนึ่งก็ที่สอง (Be Number 1 or Number 2)
2. ทำให้คุณภาพมีชีวิตชีวา (Live Quality)
3. มุ่งเน้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Constantly Focus on Innovation)
4. รวดเร็วฉับไว (Live Speed)
5. วางตัวคล้ายเป็นบริษัทเล็กๆ (Behave Like a Small Company)

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจมีลักษณะของมุ่งการปฏิบัติ การใกล้ชิดกับลูกค้า ความมีจิตวิญญาณของเจ้าของ การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคนรวมถึงการทำงานเป็นทีม การสัมผัสและมุ่งคุณค่า การทำแต่ธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง การใช้รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย การมุ่งเน้นนวัตกรรม ความมั่นใจที่จะสวนกระแสหรือแตกต่าง

2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.3.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553) กล่าวว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เป็นรางวัลที่ให้กับองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา และเป็นรางวัลแห่งชาติที่ใช้มากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก โดยมีประวัติความเป็นมา ประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรการบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้

1) ประวัติความเป็นมา

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิสัยปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีดังนี้

วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิสัยปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

2) ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน

3) องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านการประเมินแล้วว่ามีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก อนุมัติเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน โดยมีคณะอนุกรรมการด้านเทคนิครับผิดชอบด้านการจัดทำและทบทวนเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล การจัดทำและทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน การสรรหาและคัดเลือกผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคและวิชาการ และมีคณะอนุกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รับผิดชอบด้านการสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ การให้ความรู้และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์ไปใช้ การจัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การหางบประมาณสนับสนุน รวมทั้งการให้

คำแนะนำที่เกี่ยวข้องทางด้านการตลาด ส่วนการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและการเขียนรายงานป้อนกลับให้องค์การนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้ตรวจประเมินที่ได้รับการแต่งตั้ง

4) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย หรือ Thailand Quality Award (TQA) ได้กำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย

1. การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

1.1 การนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.2 การกำกับดูแลกิจการ

1.3 จริยธรรมทางธุรกิจ

1.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย

1.5 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

2.2 นำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

2.3 ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในกรณีที่ทำเป็น

2.4 วัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ โดยเทียบกับแผน

3. การมุ่งเน้นลูกค้าหรือการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ค้นหาว่าลูกค้าและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และชอบอะไร

3.2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3.3 ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้าซึ่งจะทำให้รักษาลูกค้าไว้ได้ และการขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยจะเป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

4.1 เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้

4.2 พิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร
 5. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยจะเป็นการตรวจประเมินทั้ง 3 เรื่อง
 ต่อไปนี้

5.1 ระบบงาน

5.2 การทำให้พนักงานได้เรียนรู้

5.3 การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน มีส่วนอย่างไรในการทำให้พนักงานได้พัฒนา
 ตนเองและใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ
 วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

6. การจัดการกระบวนการ โดยจะเป็นการตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ของการ
 จัดการกระบวนการที่มีอยู่ในสองประเภท คือ

6.1 ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์และ
 การให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและ
 ให้กับตัวองค์กรเอง

6.2 ประเภทที่สองว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่างๆ ที่ช่วยทำให้
 กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและผลลัพธ์ของการ
 ปรับปรุงในด้านต่างๆ ขององค์กร ได้แก่

7.1 สมรรถนะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ Product and Services

7.2 ความพึงพอใจของลูกค้า Customer Relationship

7.3 การเงินและการตลาด Financial and Marketing

7.4 ทรัพยากรบุคคล Human Resources

7.5 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่างๆ Efficiency and

Effectiveness

7.6 ภาวะผู้นำ Leadership

7.7 ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ Corporate Social Responsibility

2.3.2 ผู้ได้รับรางวัล TQA และ TQC

รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทยซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 แบ่งเป็น 2
 ระดับได้แก่

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA)

2. รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class (TQC)

ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2545-2552 มีองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC รวม 36 องค์กร
 ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตาราง 2.1 จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2545-2552

ปี พ.ศ.	รางวัล TQA		รางวัล TQC		จำนวน รวม
	จำนวน	ชื่อองค์กร	จำนวน	ชื่อองค์กร	
2545	1	บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด	6	1. บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) 2. บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด 3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 4. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่ง คอย) จำกัด 5. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	7
2546	1	บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	5	1. บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) 2. บริษัทสยามมิตรซูย ทีพีเอ จำกัด 3. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด 5. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่ง คอย) จำกัด	6
2547	0	-	6	1. บริษัทไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) 2. บริษัทซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน) 3. บริษัทดานา สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 4. บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุ ก่อสร้าง จำกัด 5. บริษัทสเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด 6. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)	6

ตาราง 2.1 (ต่อ) จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2552

ปี พ.ศ.	รางวัล TQA		รางวัล TQC		จำนวน รวม
	จำนวน	ชื่อองค์กร	จำนวน	ชื่อองค์กร	
2548	0		4	1. บริษัทซี.พี.ค้าปลีกและ การตลาด จำกัด (กิจการอาหาร สำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) 2. บริษัทซี.พี.ค้าปลีกและ การตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่) 3. บริษัทชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด 4. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)	4
2549	1	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)	2	1. บริษัทซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) 2. บริษัทแคนเคอร์เซอร์วิสต์ จำกัด	3
2550	0	-	2	1. สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) 2. โรงพยาบาลสงขลานครินทร์	2
2551	0	-	4	1. บริษัทไทยลูบเมส จำกัด (มหาชน) 2. สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) 3. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล 4. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช ตะพานหิน	4
2552	0	-	4	1. สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) 2. บริษัทกรุงเทพโปรดิวส์ จำกัด (มหาชน) ธุรกิจแปรรูปเนื้อไก่ และอาหารแปรรูป (สระบุรี) 3. บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 4. บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) (โรงงานผลิต อาหารสัตว์ปีกธงชัย)	4
รวม	3		33		36

แต่ละองค์การที่ได้รับรางวัลมีรายละเอียดดังนี้

(1) บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด (Thai Acrylic Fiber Co., Ltd.: TAF) ได้รับรางวัล TQA ปี 2545 โดยเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านผลิตผลิตภัณฑ์เส้นใยอคริลิก (Acrylic Fiber) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2530 เป็นบริษัทในเครือ Aditya Birla Group ประเทศอินเดีย โดยเป็นผู้ผลิตเส้นใยอคริลิกสายแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และนับเป็นโรงงานที่มีการขยายกำลังการผลิตโดยใช้เวลาน้อยที่สุดในโลกคือ 13 เดือนและ 12 เดือนในปี 2538 และ 2540 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การได้แก่

วิสัยทัศน์คือ เป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตเส้นใยสังเคราะห์อคริลิกและตอบสนองมากกว่าความต้องการของลูกค้าโดยอาศัยความเป็นเลิศในทุกๆกิจกรรม พันธกิจคือ สร้างคุณค่าให้แก่ผู้คาดหวัง

ค่านิยมมี 4 ด้าน ได้แก่

- ด้านลูกค้า ลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งที่เราทำ
- ด้านพนักงาน พนักงานจะต้องมีความเคารพนับถือให้เกียรติในสิทธิของแต่ละบุคคลและจะต้องเป็นผู้มีเกียรติ มีความภูมิใจในตัวเอง
- ด้านธุรกิจ คือจะประกอบธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์และจะต้องมีความมุ่งมั่นพยายามในรูปแบบของนักธุรกิจที่ดี
- ด้านชุมชน คือจะต้องทำให้เกิดความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีและสิ่งแวดล้อมที่ดี

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของ TAF ได้แก่

- ก. ด้านการนำองค์กรประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิผลและการทำงานเป็นทีม
- ข. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารด้วยข้อมูลจริง (Management by Fact) วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม
- ค. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของลูกค้า การสนับสนุนด้วยงบประมาณ การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และการออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่น
- ง. ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และการสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ
- จ. ด้านการมุ่งทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย ทีมงานที่กลมเกลียว และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ

ฉ. ด้านการจัดการกระบวนการประกอบด้วยการนำเอาผู้จำหน่ายระบบมาเป็น Strategic Partner การคำนึงถึงความต้องการในการใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

(2) บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) (Thai Carbon Black Public Co., Ltd.: TCB) ได้รับรางวัลTQC ปี 2545 และ 2546 โดยเป็นผู้ผลิตผงคาร์บอนแบล็คในระดับมาตรฐานสากล ที่นำไปใช้ในอุตสาหกรรมยางเช่นเป็นองค์ประกอบของการผลิตยางรถยนต์สูงถึง 90 เปอร์เซ็นต์ของการใช้ทั้งหมดและมีกำลังการผลิตสูงถึง 160,000 เมตริกซ์ตันต่อปีรวมทั้งเป็นโรงงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลกที่ตั้งอยู่ในที่เดียว

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของ TCB ได้แก่

- ก. คุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ
- ข. ศักยภาพในการผลิตสินค้าที่หลากหลายต่อความต้องการ
- ค. ใช้กระบวนการนำของเสียมาใช้ให้ความร้อนใหม่
- ง. ต้นทุนในการผลิตต่ำ
- จ. ความสามารถในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์อันหลากหลาย
- ฉ. การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา

(3) บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (Thai Paper Co., Ltd.: TPC) ได้รับรางวัล TQC ปี 2545 และ รางวัล TQA ปี 2546 โดยเป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์และเขียน ภายใต้ธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ของเครือซิเมนต์ไทย ผลิตภัณฑ์และบริการ แบ่งเป็น 2 ชนิด หลักคือกระดาษชนิดเคลือบผิว (กระดาษอาร์ตมัน กระดาษอาร์ตด้านและกระดาษอาร์ตการ์ด) และกระดาษชนิดไม่เคลือบผิว (กระดาษออฟเซต กระดาษถ่ายเอกสารและกระดาษคอมพิวเตอร์) TPC มีวัฒนธรรมองค์กรที่สืบสานมาจากค่านิยมและอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจของเครือซิเมนต์ไทย 4 ประการคือ

- ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
- ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

อีกทั้งวิสัยทัศน์ทางด้านธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์คือมุ่งที่จะเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจกระดาษของเอเชียในด้านความสามารถในการทำกำไรการเจริญเติบโต การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และได้กำหนดพันธกิจ ซึ่งถือเป็นทิศทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ของธุรกิจกระดาษบรรลุผล โดยมุ่งที่จะเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจกระดาษพิมพ์และเขียนของเอเชียใน

ด้านคุณภาพการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า และการก่อให้เกิดประโยชน์ระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของ TPC ได้แก่

- ก. ความสามารถในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ
- ข. การรักษาสัมพันธภาพที่ดี และเชื่อถือตรงต่อลูกค้ามาเป็นระยะเวลายาวนาน
- ค. การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

(4) บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับรางวัลTQC ปี 2545 และ 2547 โดยเป็นบริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ในรถยนต์ส่งให้กับบริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำในตลาด เช่น ส่วนประกอบภายในเครื่องยนต์ เผลาขับ ช่วงล่าง

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

- ก. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- ข. การมุ่งคุณภาพ (Quality)
- ค. การมุ่งเติบโตทางการเงินและธุรกิจ (Financial/Business Growth)
- ง. การมุ่งรักษาสสิ่งแวดล้อม (Environment)
- จ. การมุ่งปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ฉ. การใช้เทคโนโลยี (Technology)

(5) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด ได้รับรางวัลTQC ปี 2545 และ 2546 โดยเป็นบริษัทที่ทำการผลิตตัวผลิตภัณฑ์หลักแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่ ปูนซิเมนต์สำหรับคอนกรีต ปูนเม็ด (clinker) สำหรับลูกค้าที่เป็นโรงงานบดปูนซิเมนต์ นำไปบดเป็นปูนซิเมนต์ประเภทต่างๆ และผลิตภัณฑ์พิเศษตามความต้องการของลูกค้า เช่น ปูนซิเมนต์ผสมน้ำยาพิเศษ ดุงปูนซิเมนต์ เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. เพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า โดยสร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็ว

ข. ผลิตสินค้าให้ Customized product และลดต้นทุนผันแปร โดยการใช้ AFR และปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร

- ค. พัฒนาความสามารถพนักงานและสร้างค่านิยมวัฒนธรรมบริษัทให้แข็งแกร่ง
- ง. มุ่งเน้นการเป็นโรงงานของชุมชน

(6) ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับรางวัลTQCโดยเป็นศูนย์ที่จัดให้บริการทางวิชาการแบ่งเป็นกิจกรรมหลัก 2 ประการคือ 1) จัดโครงการอบรมที่

ครอบคลุมทุกระดับการศึกษาด้วยวิธีทั้งในห้องเรียนและทางไกล และ 2) จัดผลิตสื่อเพื่อให้บริการวิชาการด้วยการจำหน่าย และสื่อประกอบการอบรม รวมทั้งมีกิจกรรมผลิตสื่อด้าน IT/ Computer Training, ภาษาต่างประเทศ, บริหารจัดการ, และอื่นๆ ทั้งนี้มีการอบรมปกติ และบริการ Online กลุ่มผู้รับบริการมีทั้งก่อน ระหว่าง และหลังอุดมศึกษา โดยมีปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จของบริษัท ได้แก่

ก. การจัดอบรมในหลักสูตรที่เป็นเลิศ มีความทันสมัยในเนื้อหา ใช้งานได้ และเป็นที่ต้องการในสังคม

ข. การเป็นผู้ริเริ่มในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางไกล เป็นสื่อในการเรียน การสอน โดยเป็นหน่วยงานแรกที่ให้บริการอบรมออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ตให้แก่องค์กรหลายแห่ง

ค. การปลูกฝังค่านิยม ETHICS ให้กับพนักงานของศูนย์ เพื่อให้มีความมุ่งมั่นพัฒนาบริการให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ

ง. การพัฒนาระบบบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยได้รับการรับรองในระบบคุณภาพ ที่เป็นมาตรฐานระดับโลก โดยได้นำระบบคุณภาพ ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ จนกระทั่งได้รับการรับรองเป็นแห่งแรก ด้านการศึกษาในประเทศไทย และได้รับการรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU-QA 84.4)

(7) บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด ได้รับรางวัลTQC ปี 2545 และ 2546โดยเป็นผู้ผลิตและให้บริการผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูก แบบครบวงจร รายเดียวในประเทศ ตั้งแต่การออกแบบ จนถึงบริการหลังการขาย ได้แก่

- การออกแบบการพิมพ์
- การออกแบบ โครงสร้างบรรจุภัณฑ์
- การออกแบบขนาด และการเรียงซ้อนสินค้า เพื่อใช้พื้นที่และปริมาตรการขนส่งอย่างสูงสุด

- การผลิตกล่องตัวอย่างด้วยระบบอัตโนมัติ CAD-CAM
- การผลิตแม่พิมพ์ ซึ่งมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในเอเชีย และมีกำลังการผลิตที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์

- การผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูก
- การบริการด้านเทคนิค เช่น ให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ อีกทั้งรับเชิญไปให้คำปรึกษากับสถาบันการศึกษา และองค์กรต่างๆ

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. ร่วมทุนกับบริษัท Rengo Co., Ltd. (Japan) ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์กระดาษลูกฟูกที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ

ข. ความสามารถในการพัฒนาความรู้ของคนภายในสยามบรรจุภัณฑ์เองในการเรียนรู้จากประเทศในแถบยุโรป

ค. เข้าใจตลาดในประเทศไทย ที่กำลังขยายเข้าสู่อุตสาหกรรมส่งออก และผู้ประกอบการคนไทยที่มีความสนใจในเรื่องศิลปะ และบรรจุภัณฑ์ที่สวยงามกลายเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญที่ช่วยในการเปิดตลาด

(8) บริษัท สยามมิทซูชิ ทีพีเอ จำกัด (Siam Mitsui PTA Co., Ltd.: SMPC) ได้รับรางวัลTQC ปี 2546 โดยเป็นกิจการร่วมทุนระหว่างบริษัทไทยปิโตรเคมีคอลหรือซีเมนต์ไทยเคมีคอล (CCC) และ บริษัทปิโตรเคมีคอลของญี่ปุ่นหรือบริษัทมิทซูชิเคมีคอล (MCI) โดยมีผลิตภัณฑ์และบริการเป็นผงเคมี (PTA) ที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการทำสารสังเคราะห์ที่ใช้ในชีวิตประจำวันอย่างแพร่หลายเช่น ไฟเบอร์ในเสื้อผ้า ขวดน้ำดื่ม ฟิล์ม เทป และสารเคลือบผิวรูปภาพ มีทั้งจำหน่ายในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศ

ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของ SMPC ได้แก่

ก. คุณภาพที่สม่ำเสมอในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ข. ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและได้ส่วนต่างของต้นทุนและรายได้สูง

ค. การจัดส่ง ส่งมอบที่เชื่อถือได้

(9) บริษัทไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) (Thai Olefins Public Company Limited) ได้รับรางวัลTQC ปี 2547 โดยทำการผลิตผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์หลัก คือเอทิลีน และ โพรพิลีน รวมทั้งผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่นๆ ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต่อเนื่อง โอเลฟินส์ เป็นส่วนประกอบสำคัญของเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่างๆ ตั้งแต่ถุงพลาสติก ท่อน้ำบรรจุภัณฑ์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เสื้อผ้า ไปจนถึงชิ้นส่วนรถยนต์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องมือแพทย์ เป็นต้น บริษัทฯ มีกำลังการผลิตโอเลฟินส์รวม 925,000 ตันต่อปี นับเป็นผู้ผลิตโอเลฟินส์รายใหญ่ของประเทศไทยที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์โอเลฟินส์ทดแทนการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศได้มากกว่าปีละ 20,000 ล้านบาท

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. การมีตลาดที่ต่อเนื่องและแน่นอนสำหรับผลิตภัณฑ์หลัก บริษัทฯ มีตลาดที่พร้อมรองรับผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ตามสัญญาซื้อ-ขายโอเลฟินส์และผลิตภัณฑ์พลอยได้ที่สำคัญระยะยาว

ข. การมีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน วัตถุดิบที่บริษัทฯ ใช้ทั้งหมดเป็นวัตถุดิบที่จัดหาจากภายในประเทศ โดยกว่า 84% ของวัตถุดิบทั้งหมดมีสัญญาซื้อขายระยะยาว

ค. ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วัตถุดิบ เนื่องจากกว่า 80% ของต้นทุนในการผลิตของบริษัทฯ เป็นค่าวัตถุดิบ ดังนั้นการที่โรงงานของบริษัทฯ ได้รับการออกแบบให้สามารถเลือกใช้วัตถุดิบได้หลายชนิด จึงทำให้บริษัทฯ สามารถเลือกใช้วัตถุดิบที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด (Feed Optimization) เป็นผลให้ราคาต้นทุนการผลิตต่อหน่วยผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้

ง. โรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงและสามารถเดินเครื่องได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีการบริหารจัดการที่ดีมีการบำรุงรักษาเชิงป้องกันการปรับปรุงอุปกรณ์และกระบวนการผลิตในโรงงานส่งผลให้โรงงานสามารถเดินเครื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยไม่มีการหยุดโรงงานไม่เป็นไปตามแผน

จ. การมุ่งเน้นการขยายการผลิตและการขยายสู่ธุรกิจปลายน้ำเต็มตัว

(10) บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) (C.P. Seven Eleven Public Company Limited: CPSE) ได้รับรางวัลTQC ปี 2547 และ 2549 โดยดำเนินธุรกิจค้าปลีก (Retail Business) ประเภทร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) มีผลิตภัณฑ์และบริการ คือ สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยแบ่งได้เป็นบริการหลัก มี 2 ประเภท คือ 1) บริการจำหน่ายสินค้า ร้านสาขามีสินค้าจำหน่ายประมาณ 2,500 รายการ โดยแบ่งเป็นสินค้าบริโภคประเภทอาหารและเครื่องดื่ม และสินค้าอุปโภคโดยมีส่วนลดขายของสินค้ากลุ่มบริโภคต่อสินค้าอุปโภคคิดเป็น 70 ต่อ 30 โดยประมาณ 2) บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน เช่น การรับชำระเงินและโอนเงิน การเบิกเงินผ่านตู้ ATM เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์กรได้แก่ 5 Core Competencies อันเป็นคุณสมบัติหลัก 5 ประการที่พนักงานทุกคนต้องมี คือ

-A : Achievement รักงาน มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

-C : Customer รักลูกค้า โดยการให้บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด

-I : Integrity รักคุณธรรม มีพฤติกรรมสุจริต ซื่อสัตย์ โปร่งใส

-O : Organization รักองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร

-T : Teamwork รักทีมงาน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมาคือ 7 Values หรือคุณค่าร่วมที่องค์กรปรารถนาอยากให้มี ได้แก่

-แกร่ง มีความอดทน อดกลั้น และมีทัศนคติที่ดี

-กล้า กล้าคิด พูด ทำ ในเชิงสร้างสรรค์และถูกต้อง

-ตั้งใจวาจา รักษาคำพูดที่ให้ไว้กับผู้อื่น

- สามัคคี ทำงานเป็นทีมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
 - มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ
 - ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
 - ชื่นชมความงามแห่งชีวิต แบ่งเวลาในการทำงาน และใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม
- ต่อมาคือ 11 Leadership หรือความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี ได้แก่
- มีความจริงใจ
 - ไม่ศรัทธินา
 - ใช้ปิยะวาจา
 - อย่าหลงอำนาจ
 - เป็นแบบอย่างที่ดี
 - มีความยุติธรรม
 - ให้ความเมตตา
 - กล้าตัดสินใจ
 - อาทรสังคม
 - บ่มเพาะคนดี
 - มีใจเปิดกว้าง

โดยที่ค่านิยมก็คือ 7 Values และ 11 Leadership ดังกล่าวซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
วัฒนธรรมองค์กร

ปรัชญาองค์กรคือ “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข” และ
วิสัยทัศน์ได้แก่ “เราคือผู้ให้บริการความสะดวกซื้อกับลูกค้าทุกชุมชน”

พันธกิจมี 6 ประการ ได้แก่

- มุ่งมั่นอย่างไม่หยุดยั้งในการสรรหาและส่งมอบสินค้าและบริการที่ลูกค้าสะดวก

ชื่อต้องการ

- สรรหาทำเลร้านสาขาที่เข้าถึงลูกค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
- สร้างภาวะผู้นำทุกระดับและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน
- บริหารกิจการให้มีผลตอบแทนการลงทุนที่ดีและมีระบบบริหารงานตามหลักธรร

มาภิบาล

- สร้างองค์กรคุณภาพและมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. เครือข่าย (Network) ร้านสาขาและทำเลที่ตั้ง ที่กระจายครอบคลุมแหล่งชุมชนทั่วประเทศ ลูกค้าเข้าถึงได้ง่ายทำให้เกิดความสะดวกในการซื้อสินค้าและบริการ ทำให้ชื่อเสียงของ CPSE เป็นที่รู้จัก (Brand Awareness) และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทำให้ CPSE เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากการมีขนาดใหญ่ (Economies of Scale)

ข. ระบบบริหารโลจิสติกส์ (Logistics) ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถจัดหาและส่งมอบสินค้าไปยังร้านสาขาได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ และทันเวลา ไม่ว่าร้านสาขาจะตั้งอยู่จุดใดของประเทศก็ตาม

ค. ระบบการบริหารสินค้า (Merchandising) ให้มีการหมุนเวียนในร้านสาขาอย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสรรหาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ง. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ที่เชื่อมโยงข้อมูลแบบ 2 ทิศทางจากสำนักงานใหญ่ไปยังศูนย์กระจายสินค้าและร้านสาขาที่กระจายทุกภูมิภาค ได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีผลิตภัณฑ์และบริการ คือ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ทำเป็นในชีวิตประจำวัน โดยกลุ่มของใช้ประจำวันมียอดขายประมาณ 30% และกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มมียอดขายประมาณ 70%

(11) บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด ได้รับรางวัลTQC ปี 2547 โดยเป็นบริษัทที่ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. การมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้คอนกรีตของสังคม โดยเฉพาะการก่อสร้างงานขนาดเล็ก จากการผสมเองมาใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ซึ่งทำให้มาตรฐานการก่อสร้างของสังคมสูงขึ้น

ข. การยึดมั่นในเรื่องคุณภาพและบริการ ซึ่ง CPAC ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 50 ปี มีการดำเนินการที่เป็นมาตรฐาน ตามมาตรฐาน ISO 9001, 14001 และ มอก.18001 ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน

ค. มีการขยายเครือข่ายโรงงานให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จกว่า 300 โรงงาน รวมทั้งโรงงานแฟรนไชส์ กระจายอยู่ทั่วประเทศ

ง. มีช่องทางการจำหน่ายที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรับจ่ายงาน มีรถขนส่งขนาดเล็กและใหญ่ เพื่อบริการจัดส่งคอนกรีตผสมเสร็จให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทุกพื้นที่ รวมทั้งเพิ่มความสะดวกในการชำระเงินค่าคอนกรีตผสมเสร็จผ่านทาง Counter service

จ. มีแหล่งหินทรายในพื้นที่หลัก ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจในการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

จ. มีพนักงานที่มีความสามารถตามระบบ Competency มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง และมีการทำงานอย่างเป็น Team Work เช่น โครงการพัฒนาพนักงานแบบบูรณาการ ระบบการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ (Self learning)

ข. มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งด้าน IT และด้านคอนกรีตเทคโนโลยีเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า โดยจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับทุกหน่วยงานที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาและวิจัยคอนกรีตเทคโนโลยี ให้มีความเหมาะสมกับการใช้งานในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ด้านการช่วยเหลือและพัฒนาสังคมไทย ได้มีศูนย์คอนกรีตเทคนิคทั่วประเทศ เพื่อบริการข้อมูลความรู้และการใช้งานคอนกรีตผสมเสร็จ มีโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและโครงการโรงงานสีขาวเพื่อรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

(12) บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้รับรางวัล TQC ปี 2547 โดยเป็นบริษัทที่ผลิตแผงวงจรและหน่วยความจำคอมพิวเตอร์

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. บุคลากรที่เป็นฐานของการผลักดันคุณภาพ ผลิตภาพ นวัตกรรมและมุ่งสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า

ข. การมีปรัชญาการทำธุรกิจที่ชัดเจน

ค. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ

ง. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นสำนึกความรับผิดชอบ

จ. บรรยากาศการทำงานของความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ

ฉ. การสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(13) โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัล TQC ปี 2547 และ 2548 และรางวัล TQA ปี 2549 โดยเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ แยกก๊าซธรรมชาติและมีผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่ 1) อีเทน 2) โพรเพน 3) LPG 4) NGL และ By Product คือ CO₂ มีจุดประสงค์คือการเพิ่มมูลค่าของก๊าซธรรมชาติโดยการแยกองค์ประกอบที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ

วิสัยทัศน์องค์กรคือ เป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในด้านกำลังการผลิตภายในปี 2551

พันธกิจมี 6 ประการ ได้แก่

-เป็นผู้ผลิต ขนส่งและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ

-ใช้ทรัพยากรในการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

-ควบคุมและป้องกันผลกระทบด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

-สนับสนุนงานชุมชนและสังคม

- ทำการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
- ค่านิยมที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่
- ผู้ถือหุ้น: ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
- ลูกค้า: สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- พนักงาน: พนักงานมีความภาคภูมิใจในการทำงาน
- ชุมชน: รับผิดชอบต่อและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน รวมถึงควบคุมและป้องกัน

ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

- ผู้ส่งมอบ: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเอื้อประโยชน์ร่วมกัน
- วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่
- ความรู้สึกรับผิดชอบ
- มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ (ไม่กระทบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- มุ่งเน้นลูกค้า
- ส่งเสริมให้พนักงานมีการปรับปรุงเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม
- ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. การกำหนดทิศทางของธุรกิจชัดเจน เริ่มตั้งแต่ปี 2527 – 2539 นำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต (กิจกรรม 5 ส. ข้อเสนอแนะ คิวซี และ การบำรุงรักษาด้วยตนเอง SM.) มาใช้ในการสร้างพื้นฐานให้กับพนักงานทุกคน ปี 2540 - 2546 นำระบบมาตรฐานสากล (ISO/IEC17025, ISO9001, ISO14001 และ มอก. 18001) มาต่อยอดจากกิจกรรมเพิ่มผลผลิตจนได้รับการรับรองและรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นถึง 4 ประเภท และตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นไป โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยองนำองค์การสู่ความเป็นเลิศเพื่อก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ข. การทำงานเป็นทีมเพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้ผลดำเนินงานมีผลที่ดีขึ้นจากเดิม “เมื่อวานดีกว่าวันนี้ และพรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้” ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องจักรและลดต้นทุนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะผลงานด้านความปลอดภัยถือว่าอยู่ในระดับ World Class

ค. การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Development Management)

ง. ความรับผิดชอบต่อและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ควบคุมป้องกันผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environment and Social Responsible Care) ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ

จ. การบริหารงานในรูปแบบคณะทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ทำให้การดำเนินงานได้รับการยอมรับและถูกนำไปปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฉ. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความมุ่งมั่นร่วมกันในการสร้างระบบการบริหารจัดการและดำเนินงาน ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) อย่างเป็นทางการ (Achieving Systematic Management)

ช. การเปรียบเทียบการดำเนินงานของ โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง (Benchmarking) กับหน่วยงานที่เป็นเลิศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(14) บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) ได้รับรางวัลTQC ปี 2548 โดยเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภท อาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง ทำการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ ต้มซ่าแช่เยือกแข็งและผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง มีวัตถุประสงค์ขององค์การที่การผลิตและจัดจำหน่ายต้มซ่าแช่เยือกแข็งที่มีคุณภาพ และความปลอดภัยตามมาตรฐานระดับสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ที่ต้องการความสะดวกและรวดเร็วตามวิถีชีวิตสมัยใหม่

วิสัยทัศน์องค์การคือ เป็นบริษัทชั้นนำของโลก ในด้านการผลิตและจำหน่ายต้มซ่าแช่เยือกแข็ง

พันธกิจมี 5 ประการประกอบด้วย

-มุ่งเน้นพัฒนาการผลิตและการจัดจำหน่ายต้มซ่าแช่เยือกแข็งด้วยวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

-มุ่งเน้นวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

-มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับพนักงาน

-ดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและชุมชน) อย่างเป็นธรรม

-รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมตลอดจนพัฒนาและสนับสนุนชุมชนให้เข้มแข็ง

ค่านิยมองค์กรนั้น ยึดถือแนวปฏิบัติ C-P-R-A-M 5 ประการ ได้แก่

-C-Creative กิดสร้างสรรค์

-P-Productive หมั่นสร้างผลงาน

-R-Relationship สานมนุษยสัมพันธ์

-A-Attitude ทักษะที่ดี

-M-Moral มีคุณธรรม

ในด้านวัฒนธรรมขององค์กรนั้น จากการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องโดยผ่านระบบการนำองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การมุ่งเน้นลูกค้า และดำเนินงานอย่างคล่องตัว ซึ่งได้สะท้อนออกมาในการบริหารจัดการและการทำงานประจำวันของพนักงานทุกระดับ

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. ความรวดเร็วในการออกสินค้าใหม่ (Cycle Time) ปัจจุบันตลาดคัมซ่าแช่เยือกแข็งมีการแข่งขันสูง และลูกค้าต้องการ สินค้าใหม่ออกสู่ตลาดได้รวดเร็ว CPRAM จึงพัฒนาเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยร่วมกับความรู้ขององค์กร ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ข. มีความหลากหลายของชนิดสินค้า CPRAM มีการพัฒนาและผลิตคัมซ่าแช่เยือกแข็งที่มีความหลากหลายมากกว่า 300 ชนิด ส่งให้กับลูกค้าในช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ

ค. มีสินค้าและกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานระดับสากล ได้แก่ สหราชอาณาจักร (UK) สหภาพยุโรป (EU) ญี่ปุ่น จีน สิงคโปร์ เป็นต้น CPRAM ได้รับการยอมรับในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้เข้าสหภาพยุโรป โดยเฉพาะ ห้างสรรพสินค้าที่เป็น Intermediate Business เช่น Tesco, Iceland และ Sainsbury's ที่มาตรวจและรับรองมาตรฐาน ของลูกค้า (Customer Standard)

ง. มีระบบการกระจายสินค้าแบบห้องเย็นที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วประเทศและสามารถส่งสินค้าได้ทุกวันด้วยรถห้องเย็นจำนวน 75 คัน จึงตอบสนองได้ทันต่อความต้องการของลูกค้าเสมอ

(15) บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่) ได้รับรางวัลTQC ปี 2548 โดยเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ มีผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มขนมปัง เค้กและคุกกี้ คุกกี้และเค้ก คุกกี้และเค้ก (Baker Land) และเลอแปง (Le Pan) บนวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อผลิต ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสด (Freshly Made Product) รูปแบบโฮมเมดที่มีคุณภาพและความหลากหลายเทียบเท่าร้านเบเกอรี่ชั้นนำ ป้อนตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และเพื่อยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ค้าส่งในประเทศไทย

วิสัยทัศน์องค์กรคือ เป็นผู้นำด้านการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสดในตลาดค้าปลีกสมัยใหม่ของประเทศไทย

พันธกิจมี 5 ประการ ได้แก่

-มุ่งพัฒนากระบวนการผลิตและจัดจำหน่ายด้วยวิทยาการและเทคโนโลยีที่

ทันสมัย

-มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออก

สู่ตลาด

-มุ่งพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีประสิทธิภาพ โดยการส่งเสริมและแบ่งปันการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

-ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบและชุมชน
อย่างเป็นธรรม

-รับผิดชอบต่อสังคมด้วยการลดการสร้างมลภาวะที่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม และ
สนับสนุนชุมชน

ค่านิยมองค์กรนั้น ยึดถือแนวปฏิบัติ C-P-R-A-M 5 ประการเช่นเดียวกับกิจการ
อาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง

วัฒนธรรมขององค์กรจะเน้นการทำงานเป็นทีมและการบริหารจัดการอย่าง
คล่องตัว

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. ความสามารถในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่รองรับการขยายตัวที่
ก้าวกระโดดในทศวรรษที่ผ่านมาของตลาด Modern Trade

ข. ศักยภาพในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเป็นผู้บุกเบิก “ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่
อบสด” แบบโฮมเมด ในตลาด Modern Trade ด้วยสินค้าที่หลากหลาย และวางตลาดสินค้าใหม่ทุกเดือน

ค. ประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าไปยังสาขาของลูกค้าทั่วประเทศทุกสาขา
ภายในวันเดียว เนื่องจากมีโรงงานสาขาอีก 4 แห่งกระจายทุกภาค ได้แก่ เชียงใหม่ พิษณุโลก
หาดใหญ่ และขอนแก่น

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนับได้ว่ามาจากการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ
องค์กรที่สามารถคาดการณ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค โดยกำหนด
ทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจนและบริหารจัดการตามที่มุ่งหวังไว้ได้เป็นอย่างดี

(16) บริษัทชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด ได้รับรางวัล TQC ปี 2548 โดยเป็นบริษัทที่
ดำเนินธุรกิจผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์การพิมพ์สกรีน มีผลิตภัณฑ์และบริการคือหมึกพิมพ์สกรีน กาวอัด
และเคมีภัณฑ์ต่างๆที่ใช้ในการพิมพ์สกรีนครบวงจรและมีจุดประสงค์คือ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
(Your Business Partner)

วิสัยทัศน์องค์กรคือ การเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพและบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

พันธกิจได้แก่

- สร้างความเป็นผู้นำในธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม
- สร้างความพอใจให้กับลูกค้า
- สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง
- สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน
- สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อม ที่ดีและช่วยเหลือสังคม

ค่านิยมองค์กรได้แก่ ถูกต้อง ถูกใจ ถูกเวลา ถูกหลักและมีวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า 2) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา

มีวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับวิถีคิด ได้แก่ 1) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ 2) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการการทำงาน 3) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา

มีวัฒนธรรมขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ได้แก่ 1) บริหารด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง 2) แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 3) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 4) จัดลำดับความสำคัญ 5) ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 6) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

- ก. มีผลิตภัณฑ์ด้านการพิมพ์สกรีนครบวงจร
- ข. มีสินค้าที่มีคุณภาพ ผลิตโดยผู้ส่งมอบที่ได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ เช่น ISO9001 ISO14001 มอก.18001 OHSAS8001 เป็นต้น
- ค. มีบริการส่งสินค้าที่ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว และตรงเวลา
- ง. มีตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ครอบคลุมทั่วประเทศไทย
- จ. มีบริการก่อนขาย – ระหว่างขาย – หลังขาย รวมถึงการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าเสมอมา
- ฉ. มีการให้ความรู้ด้านเทคนิคและด้านบริหารจัดการแก่ลูกค้า
- ช. มีบริษัทต่างๆ ในกลุ่มบริษัทฯ ที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับอุตสาหกรรมการพิมพ์

ข. มีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

ฅ. มีเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถ

ฉ. มีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

(17) บริษัทเคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (Counter Service Co., Ltd.) ได้รับรางวัล TQC ปี 2549 โดยดำเนินธุรกิจเป็นตัวแทนรับชำระเงินค่าสินค้าและบริการผ่านจุดให้บริการ (Outlet-Payment Service Provider) และการรับชำระเงินค่าสินค้าและค่าบริการจากลูกค้าผ่านจุดให้บริการ (Outlet) ใน Convenience Store ที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง และ Super Store ทั่วประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรมี 5 ประการ ได้แก่

- ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (Achievement Orientation)
 - ความใส่ใจบริการลูกค้า (Customer Service Orientation)
 - การปฏิบัติตนด้วยความสุจริตและมีคุณธรรม (Integrity)
 - การอุทิศตนต่อองค์กร (Organizational Commitment)
 - การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในการทำงาน (Teamwork and Cooperation)
- ค่านิยมองค์กรมี 5 ประการ ได้แก่ รักงาน รักลูกค้า รักคุณธรรม รักองค์กร และ

รักทีมงาน

วิสัยทัศน์องค์กร ได้แก่ เคาน์เตอร์เซอร์วิสจะดำรงความเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและค่าบริการผ่านจุดให้บริการในประเทศไทยด้วยบริการที่เป็นเลิศ ประทับใจและสร้างคุณค่าสู่ลูกค้า

พันธกิจองค์กรมี 6 ประการประกอบด้วย

- พัฒนาระบบการบริการและการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้มี

ประสิทธิภาพสูงสุด

- มุ่งเน้นขยายจุดให้บริการ ที่เข้าถึงลูกค้าทุกพื้นที่ทั่วประเทศ
- สรรหาบริการรับชำระที่หลากหลาย ตรงความต้องการของลูกค้า
- พัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า
- พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้ และยกระดับ

คุณภาพชีวิต ความผาสุกให้กับพนักงานทุกระดับ

- ดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ ผู้จัดการจำหน่าย

พนักงาน ผู้ถือหุ้นและ ชุมชน) อย่างเป็นธรรม

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. มีจำนวนจุดให้บริการมากที่สุด มีการขยายจุดให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเพิ่มจุดให้บริการเฉลี่ย 15% ต่อปี และมีกว่า 3,000 จุดให้บริการ ที่เปิดให้บริการ ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้ลูกค้าสะดวกในการใช้บริการ

ข. มีจำนวนบริการที่หลากหลาย โดยลูกค้าสามารถมาชำระเงิน ได้หลายประเภท เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าบัตรเครดิต ค่างวดสินค้า

ค. มีระบบการบริหารจัดการ ณ จุดให้บริการ เพื่อให้การบริการเป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบด้วย การอบรมที่ทันสมัยผ่านเครื่องรับชำระจริง การสื่อสารที่รวดเร็วในหลายช่องทางไปยังจุดให้บริการ และการตรวจรักษามาตรฐานการให้บริการที่จุดให้บริการทั่วประเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การให้บริการมีมาตรฐานเดียวกัน

ง. มีศูนย์ Call Service เป็นรายแรกที่มีบริการหลังการขาย โดยมีศูนย์สอบถามข้อมูลและรับข้อร้องเรียนที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

จ. การพัฒนาระบบรับชำระตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านความรวดเร็ว และความถูกต้องแม่นยำ ของกระบวนการรับชำระ ณ จุดให้บริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

(18) สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลTQC ปี 2550, 2551 และ 2552 โดยดำเนินธุรกิจให้บริการส่งก๊าซธรรมชาติผ่านระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ

วิสัยทัศน์องค์กรคือ เป็นผู้นำที่มีการปฏิบัติการเป็นเลิศ (Operation Excellence) และภารกิจที่มีชื่อว่า 3 CEO ได้แก่

-Customer: ส่งก๊าซธรรมชาติ และตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า

-Control: ควบคุมกระบวนการส่งก๊าซธรรมชาติ เพื่อป้องกันผลกระทบทางด้านความปลอดภัยต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

-Community: สนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็ง โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของ

GTM

-Employee : พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และ

-Optimize : บริหารจัดการทรัพยากรในระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัฒนธรรมองค์กรนั้นประกอบด้วย B I C O S T ได้แก่

-Business: มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจเป็นหลัก

-Innovation: มุ่งมั่นสู่ Innovative Organization

-Customer: มุ่งเน้นลูกค้า

-Owner: มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

-Society: เกื้อหนุนสังคม

-Team: จิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. วิสัยทัศน์ของผู้บริหารในแต่ละระดับ ที่ต้องการสร้างองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

ข. มีวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการดำเนินธุรกิจ

ค. มีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการตอบสนองต่อทิศทางความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการนำระบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมใหม่ และการรับเอาเกณฑ์ TQA มาใช้ในการปรับปรุงภายในสายงานระบบต่อส่งก๊าซฯ

ง. มีการวางแผนกลยุทธ์แบบ Synergy กันทั้งหน่วยงานของ ปตท อันทำให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้า TQAของบริษัท ได้แก่ 1) สร้างโอกาสการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ด้วยกระบวนการประเมินตนเองโดยใช้เกณฑ์ TQA รวมถึงการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Report) เพื่อมาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล 2) ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเกิด Share Vision เกิดบูรณาการทางความคิด และการปฏิบัติมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 3) เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำเครื่องมือบริหารจัดการ เช่น QC, Suggestion และ BSC มาบูรณาการร่วมกับ Management Tools ต่างๆ เพื่อให้มีความสอดคล้องประสานมุ่งสู่ผลลัพธ์ความเป็นเลิศ

(19) โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ ได้รับรางวัลTQC ปี 2550 โดยดำเนินธุรกิจในการให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพและสังคมสงเคราะห์ โดยมีปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จของบริษัท ได้แก่

ก. วัฒนธรรมขององค์กร มุ่งเน้นคุณภาพ พร้อมรับการประเมินและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ข. บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อค่านิยม การมุ่งเน้นคุณภาพ มุ่งเน้นผู้รับบริการ ทำงานเป็นทีมและจิตสำนึกด้านความเสียและความปลอดภัย

ค. โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 เป็นต้นมา

ง. ผู้บริหารทุกสมัยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำด้านคุณภาพและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ

จ. มีการพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศทั่วทั้งองค์กรเพื่อพัฒนาอย่างก้าวกระโดด สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้า TQAของบริษัท ได้แก่ 1) ได้มีโอกาสนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการตามแนวทาง Malcolm Baldrige National Quality Award ที่ถือว่าเป็นเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพระดับโลกมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร 2) ได้มีโอกาสประเมินตนเอง ทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาเชิงระบบ โดยนำมาทบทวนให้มีการบูรณาการและพัฒนาให้ดีขึ้น 3) โรงพยาบาลสงขลานครินทร์มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดดตามลำดับในทุก ๆ ด้าน

(20) บริษัท ไทยลூเบส จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลTQC ปี 2551 โดยดำเนินธุรกิจผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน และผลิตภัณฑ์พิเศษ โดยมีวิสัยทัศน์คือการเป็นบริษัทชั้นนำของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในการดำเนินธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์พิเศษ

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. ความตั้งใจในการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้เข้าใจอย่างชัดเจน

ข. การประเมินตนเองด้วยข้อมูลจริง และมุ่งมั่นในการปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ค. ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการทำงานเป็นทีม มีทัศนคติเชิงบวก รับผิดชอบต่อความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตามค่านิยม Teamwork and Collaboration ซึ่งเป็นหนึ่งในค่านิยม C+POSITIVE ของบริษัทฯ

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้า TQAของบริษัท ได้แก่ 1) ใช้เกณฑ์รางวัล TQA มาพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน 2) รวบรวมและกลั่นกรององค์ความรู้ขององค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

(21) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล ได้รับรางวัลTQC ปี 2551 โดยดำเนินธุรกิจให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพ (Healthcare Services) ประกอบกิจการโรงพยาบาลเอกชนระดับตติยภูมิ (Private Tertiary Care Hospital) โดยมีพันธกิจคือ เราให้บริการทางการแพทย์รักษาพยาบาลอย่างเอื้ออาทร และได้มาตรฐานระดับโลก บนวิสัยทัศน์ที่ว่า วิทยาการและบริการแห่งความเป็นหนึ่ง

ปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

ก. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ ดำเนินการบริหารแบบผสมผสานด้วยความเชี่ยวชาญ จากผู้บริหารนานาชาติ มีความมุ่งมั่นสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ และนวัตกรรมทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง

ข. บูรณาการ มาตรฐานคุณภาพทุกมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน ได้แก่ มาตรฐาน Joint Commission International, HA และ TQA

ค. มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยของผู้ป่วยและญาติ และการบริการที่ประทับใจ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แพทย์ และพนักงานทุกคนยึดถือปฏิบัติ ตลอดมา

ง. มีระบบการคัดสรรแพทย์ทุกสาขา บุคลากรทางการแพทย์และพนักงานที่มีคุณภาพเพื่อให้การดูแลรักษาพยาบาลผู้ป่วยทุกคนด้วยมาตรฐานสากลเพื่อให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จ. เป็นผู้นำในการพัฒนาระบบเวชสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยตลอดเวลา

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้า TQAของบริษัท ได้แก่ 1) นำกรอบความคิดการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ตามมาตรฐาน TQA มาบูรณาการกับมาตรฐาน HA และ JCI เพื่อพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้ดียิ่งขึ้น 2) มีระบบประเมินการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม ทั้งจากทีมภายในองค์กรและจากองค์กรภายนอก 3) มีการบูรณาการระบบการติดตามผลการดำเนินงานทั้งด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติการรวมทั้งการทำ Benchmarking ไปถึงระดับนานาชาติ 4) สร้าง TQA Working Team ประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และพนักงานจากทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้แบบผสมผสาน บูรณาการ และเชื่อมโยงระบบงานของโรงพยาบาลให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

(22) โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน ได้รับรางวัลTQC ปี 2551 โดยดำเนินธุรกิจให้บริการรักษาพยาบาลและฟื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและควบคุมโรค โดยมีปัจจัยสำคัญกำหนดความสำเร็จ ได้แก่

ก. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและความร่วมมือร่วมใจของเจ้าหน้าที่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบพี่น้อง

ข. ความรู้และศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การที่โรงพยาบาลนำระบบบริหารคุณภาพที่ทันสมัยมาใช้ และพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลมากกว่า 10 ปี

สำหรับผลลัพธ์ที่ได้จากการเข้า TQA ได้แก่ 1) การได้นำเกณฑ์ TQA มาใช้ในการประเมินตนเองทำให้ได้เห็น โอกาสในการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับรู้ร่วมกัน และผลักดันให้การพัฒนาในทุกด้านไปในทิศทางเดียวกัน และตอบสนองผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม 2) ทำให้เกิดระบบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์การ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสังเคราะห์

3.1 ความหมายของการสังเคราะห์

ผู้ศึกษาได้สืบค้นความหมายของการสังเคราะห์จากแหล่งต่างๆและได้ความหมาย ดังนี้

คลังปัญญาไทย (2553) ให้ความหมายของการสังเคราะห์ไว้ 2 ความหมาย คือ

1. การสังเคราะห์หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมสิ่งที่ศึกษาเข้าด้วยกันเป็นสิ่งใหม่ หรือรูปแบบใหม่ อาจเป็นการสังเคราะห์ข้อความ การวางแผนงานล่วงหน้าหรือ ความสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึงกระบวนการหรือผลของการนำเอาปัจจัยสองอย่างหรือมากกว่าที่แยกกัน โดยเฉพาะความคิด นำมารวมกันเข้าเป็นหนึ่ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เครื่องมือใหม่ทางความคิด เช่นการรวมกันให้เป็นทฤษฎี หรือระบบการสังเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ เช่นไฮโดรเจนและออกซิเจนรวมกันเข้าเป็นน้ำ การผสมผสานความคิดให้กลายเป็นองค์รวมที่ซับซ้อนขึ้น การบูรณาการให้เป็นองค์รวมก่อให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นมาจากกระบวนการดังกล่าวในแนวคิดวิทยวิธีของเฮเกล การสังเคราะห์เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการทางประวัติศาสตร์ เมื่อปรากฏการณ์หนึ่ง (Thesis) ถูกแย้งจากอีกปรากฏการณ์หนึ่ง (Anti-thesis) ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ขึ้น (Synthesis) และปรากฏการณ์นี้จะกลายเป็นตัวตั้ง (Thesis) ที่ถูกแย้งจากอีกปรากฏการณ์หนึ่งและสังเคราะห์ เป็นปรากฏการณ์ใหม่เช่นนี้เรื่อยไป

พจนานุกรมออนไลน์ (2553) ให้ความหมายของการสังเคราะห์ (Synthesis) ว่าการสังเคราะห์หมายถึง การปะติดปะต่อ หรือ การรวมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน

มาเรียม นิลพันธุ์ (2543: 21 อ้างถึงในอภิรักษ์ พันธเสนและคณะ 2549: 94) ให้ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัยว่า การสังเคราะห์งานวิจัยเป็นระเบียบวิธีการศึกษาหาข้อเท็จจริง เพื่อตอบปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆหลายๆ เรื่องมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อสรุปอย่างมีระบบให้ได้คำตอบของปัญหาที่เป็นข้อยุติ

กัลยานี ภาคออต (2546: 23) ให้ความหมายของการสังเคราะห์ทฤษฎี (Theoretical Synthesis) ว่าการสังเคราะห์ทฤษฎีเป็นการประมวลแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับศาสตร์หรือเรื่องที่ต้องการศึกษาที่มีอยู่เดิมอย่างหลากหลาย นำทฤษฎีเหล่านั้นมาสังเคราะห์ให้เห็นภาพรวมใหม่ที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย หรือนำเสนอแนวคิดที่ขยายจากแนวคิดทฤษฎีเดิมออกไปหรือเป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ใหม่ได้ดีขึ้น

ส่วนการสังเคราะห์งานวิจัย (Research Synthesis) เป็นการบูรณาการ รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาปัญหาวิจัย/ประเด็นเดียวกันไว้ด้วยกัน แล้วให้ข้อสรุปหรือข้อความรู้ใหม่ เพื่อให้เห็นภาพรวมของงานวิจัยดังกล่าว การสังเคราะห์งานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ การสังเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Synthesis) และการสังเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Synthesis)

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2553) ให้ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัยว่า การสังเคราะห์งานวิจัยหมายถึง การนำผลงานวิจัยตั้งแต่ 2 ชิ้นขึ้นไปมาบูรณาการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำผลการวิจัยทั้งหมดมาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องที่ศึกษาโดยเป็นการพัฒนาต่อยอดจากผลงานวิจัยเดิม การสังเคราะห์งานวิจัยมีขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ได้แก่

1. การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการของศาสตร์
2. การสังเคราะห์ระเบียบวิธีวิจัย
3. การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลงานวิจัย

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2553) ให้ความหมายของการสังเคราะห์งานวิจัยว่าการสังเคราะห์งานวิจัยมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

1. เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของศาสตร์ที่หลากหลายในหัวข้อเรื่องเดียวกัน มาทำการสรุปให้เห็นเป็นแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบใหม่ขึ้นมา
2. การสังเคราะห์งานวิจัยจะเป็นการสังเคราะห์มาจากผลงานวิจัยตั้งแต่ 2 เรื่องขึ้นไปในหัวข้อเรื่องเดียวกัน
3. การสังเคราะห์งานวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อหาข้อสรุปรวมจากผลงานวิจัยต่างๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการตกผลึกความคิดที่ได้มาจากผลงานวิจัยหลายชิ้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปรวมในหัวข้อเรื่องที่ศึกษา
4. เป็นการมุ่งหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะทั่วไป (Generalization) ในหัวข้อที่ศึกษา โดยใช้เหตุผลเชิงอุปมาน (Induction Reasoning) ซึ่งการใช้เหตุผลเชิงอุปมานเป็นวิธีการศึกษาที่ใช้วิธีการนำข้อค้นพบที่ได้ปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นจำนวนมาก มาหาเป็นข้อสรุปทั่วไป เช่น ในการสังเคราะห์งานวิจัยเรื่องความสำเร็จของการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยศึกษาจาก

หน่วยงานต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่พบว่ามามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ก็คือ ผู้นำ ผู้ที่ทำหน้าที่สังเคราะห์งานวิจัยจะต้องหาข้อสรุปร่วมกันให้ได้ว่าผู้นำแต่ละหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จล้วนใช้สได้สผู้นำอย่างไร เช่น เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอน เน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นการจูงใจ เป็นต้น

5. เป็นการค้นหาความเป็นจริงของปรากฏการณ์ร่วมโดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ ที่ได้จากการสังเกตปรากฏการณ์หรือข้อค้นพบจากงานวิจัยชิ้นต่างๆ มีการนำมาใช้เหตุผลเชิงอุปมาน รวมถึงอาจมีการนำข้อสรุปหรือข้อสรุปทั่วไปหรือต้นแบบใหม่ไปทดลองหรือทดสอบเพื่อหาความจริงแท้ต่อไป

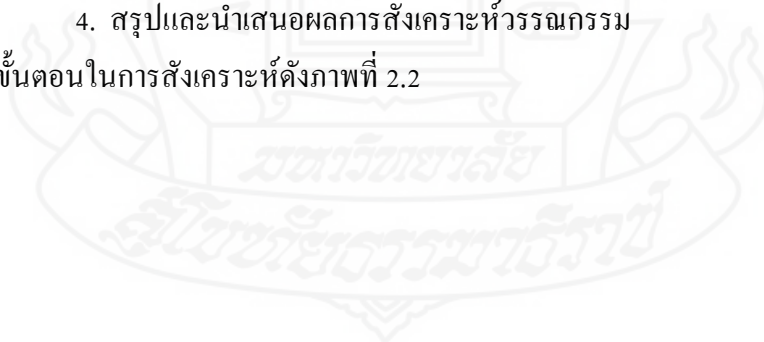
ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสรุปความหมายของการสังเคราะห์ได้ว่า การสังเคราะห์หมายถึงการรวบรวมสิ่งที่มีอยู่มาปะติดปะต่อ และทำการประมวลสรุปเพื่อให้ได้เป็นการบูรณาการและเกิดเป็นภาพรวมใหม่ที่กระชับและดีขึ้น

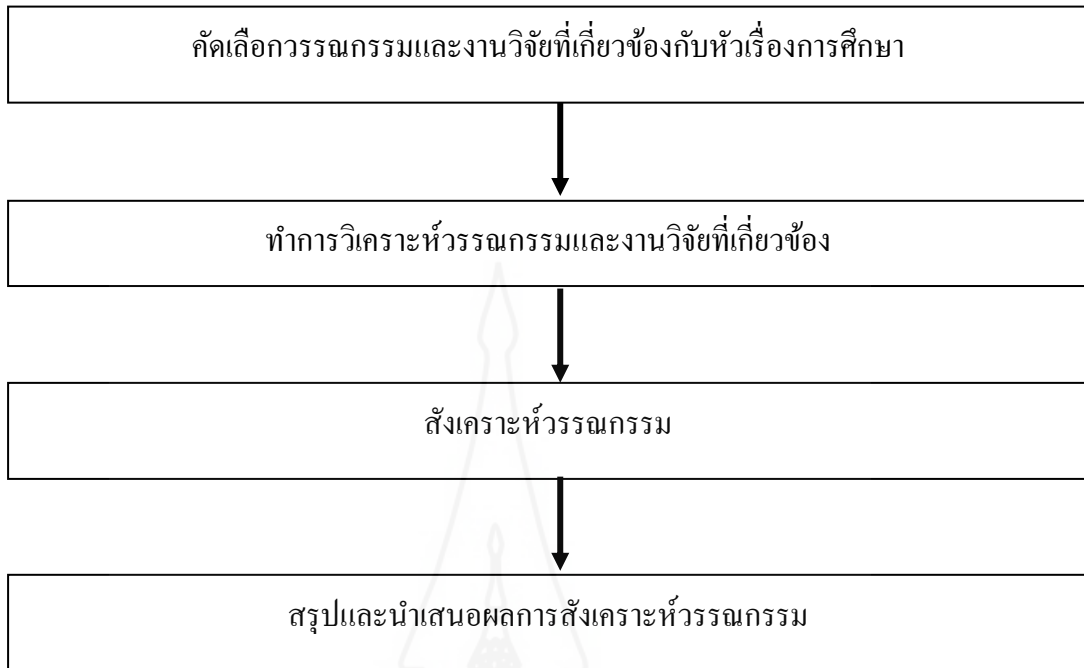
3.2 แนวทาง/วิธีการสังเคราะห์

อดิลลา พงศ์ยี่หล้าและคณะ (2551: 176) กล่าวว่าวิธีและขั้นตอนในการสังเคราะห์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. คัดเลือกรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องการศึกษา
2. ทำการวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สังเคราะห์วรรณกรรม
4. สรุปและนำเสนอผลการสังเคราะห์วรรณกรรม

โดยแสดงขั้นตอนในการสังเคราะห์ดังภาพที่ 2.2





ภาพ 2.2 วิธีและขั้นตอนในการสังเคราะห์

ที่มา: อติลดา พงศ์ยี่ห้ำและคณะ 2551: 176

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้จากห้องสมุดและแหล่งอินเทอร์เน็ตและได้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสังเขปดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัด พบว่า การที่บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาศไทย จำกัดมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจนประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เกิดจากปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม
2. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
3. การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง
4. การมุ่งเน้นที่กระบวนการและความสัมพันธ์ที่สอดคล้องของกระบวนการต่างๆ
5. การเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง

7. การแลกเปลี่ยนความรู้

เขมรรัตน์ ชารประสิทธิ์ (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้นั้นประกอบด้วย

1. ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)
2. ความศรัทธาและความมุ่งมั่น (Faith and Commitment)
3. ภาวะผู้นำ (Leadership)
4. ความกล้า (Courage)
5. การบริหารระบบ (System Management)

ศรินทิพย์ ภัศดาวงศ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจประเภทสินค้าของขวัญและของประดับตกแต่งบ้าน โดยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์นายกสมาคมของขวัญ ของชำร่วยและของประดับตกแต่งบ้านไทย และสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจของขวัญและของประดับตกแต่งบ้านจำนวน 8 รายรวมทั้งรวบรวมจากบทสัมภาษณ์และบทความในหนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ นิตยสารของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้ผลจากการวิจัยเป็นประเด็นปัจจัยแห่งความสำเร็จพบว่าความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประเภทสินค้าของขวัญและของประดับตกแต่งบ้านประสบความสำเร็จ รองลงมาเป็นกลยุทธ์ในการทำการตลาดเชิงรุก และการให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ เนื่องจากสินค้าในอุตสาหกรรมนี้เป็นสินค้ากึ่งแฟชั่นและมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง รวมถึงมีการเลียนแบบสินค้าของกลุ่มคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการในกลุ่มนี้ต้องมีการพัฒนารูปแบบสินค้าโดยการออกแบบสินค้าใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา อาจมีการนำวัตถุดิบใหม่ๆมาออกแบบร่วมกันเพื่อให้ขบวนการผลิตมีความยากและซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการหรือธุรกิจต้องมีความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์เอง รวมถึงต้องมีการศึกษาข้อมูลทางด้านการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในตลาดว่ามีแนวโน้มเป็นไปอย่างไรเพื่อสามารถปรับรูปแบบหรือสไตล์สินค้าของตนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในตลาดได้ มีการหาช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมบุคลากรและแรงงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการอบรมอยู่เสมอ บริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้และพัฒนาทักษะฝีมือทางด้านการผลิตให้กับแรงงานของตนอยู่เสมอ

จินทนา ผื่นพรม (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญมี 4 ลำดับประกอบด้วยลำดับที่ 1 คือด้านการตลาด ลำดับที่ 2 คือด้านการผลิต ลำดับที่ 3 คือด้านการจัดการและลำดับที่ 4 คือด้านการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาด ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์คือ สินค้ามีคุณภาพ รูปแบบที่สวยงามของเครื่องประดับอัญมณี สามารถรับทำเครื่องประดับได้ตรงตามคำสั่งของลูกค้า รูปแบบที่ทันสมัยของเครื่องประดับอัญมณี รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของเครื่องประดับอัญมณี และมีสินค้าให้เลือกหลากหลาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับราคาคือ ราคาเหมาะสมกับคุณภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคลคือ พนักงานให้บริการที่น่าประทับใจ พนักงานมีความซื่อสัตย์และจริงใจ และพนักงานขายมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและนำเสนอทางกายภาพคือ สามารถทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นและไว้วางใจ เช่น มั่นใจว่าเป็นของแท้ วัตถุดิบที่นำมาสั่งทำไม่ถูกเปลี่ยนและภาพลักษณ์ของกิจการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคือ บริการที่รวดเร็วทันใจลูกค้า

2. ปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิต ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือ คุณภาพสินค้าได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้า การส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าตรงต่อเวลา รวดเร็ว และความสามารถในการออกแบบให้เหมาะสมกับช่าง (มอบหมายงานให้ตรงตามความถนัด)

3. ปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กรในการให้ความสำคัญกับลูกค้า

4. ปัจจัยความสำเร็จด้านการเงิน ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและการจัดสรรเงินทุนไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ไว จามรมานและคณะ (2549) ได้เขียนรายงานการวิจัยการพัฒนากลไกสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่เพื่อนำเสนอต่อสถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยทำการสัมภาษณ์และวิเคราะห์แนวความคิดของผู้ประกอบการ 100 รายและคัดเลือกตัวอย่างขึ้นมา 23 ราย พบว่าแนวความคิดการเริ่มต้น และการขยายธุรกิจของผู้ประกอบการมีองค์ประกอบของแนวคิดของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้งหมดสรุปได้เป็น 7 ลักษณะกล่าวคือ

1. บุคลิกและพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีวิสัยทัศน์ ใฝ่ฝันและมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่เลิ่กงานและประหยัด ต้องรู้จริง อดทน ลงมือทำในสิ่งที่ชอบ ตั้งใจจริง รักความก้าวหน้า ต้องการอิสระในการประกอบอาชีพ ใฝ่ฝันทำธุรกิจ

2. วิธีคิดและการแก้ปัญหา พบว่ามีวิธีการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างและสามารถสร้างเครดิตในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความซื่อสัตย์

3. จริยธรรมของผู้ประกอบการ องค์กรประกอบที่สำคัญที่สุดของจริยธรรมของผู้ประกอบการคือความซื่อสัตย์ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกิจการ

4. วิธีการคิดและกระบวนการการเรียนรู้ในการสร้างธุรกิจใหม่ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ยอมแพ้ อดทนและเรียนรู้จากการทำงาน

5. กระบวนการการตัดสินใจและการสร้างธุรกิจใหม่ มีลักษณะของการเอาใจจริงจัง มุ่งวิสัยทัศน์ กล้าและมั่นคงต่อเป้าหมาย

6. ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ สนใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รักเทคโนโลยีและมีความสามารถในการคิดประดิษฐ์

7. สามารถวิเคราะห์โอกาสและการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการเปลี่ยนแปลง ศึกษาเรียนรู้รอบรู้ สร้างความเชี่ยวชาญและสามารถแบ่งงานกันทำ

จากรายงานวิจัยคณะผู้วิจัยยังพบว่าองค์กรประกอบของการเริ่มต้นธุรกิจ มีกระบวนการการเรียนรู้ของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น ได้แก่

1. การสร้างทีมสำหรับการเริ่มต้นธุรกิจ เช่นความสามารถในการสร้างทีมผู้บริหาร

2. การวิเคราะห์โอกาสธุรกิจ ค้นพบโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและมีวิสัยทัศน์ในผลิตภัณฑ์และสภาพสังคมธุรกิจในอนาคต

3. กระบวนการเรียนรู้ระบบการค้าและการผลิต

4. การวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า กระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์

5. กลยุทธ์ทางการตลาด สามารถเข้าสู่ตลาดได้ด้วยการสร้างแบรนด์ สร้างเครือข่าย

6. กลยุทธ์การสร้างคุณภาพให้แก่ลูกค้า

7. กลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

8. การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยยังได้ศึกษาบองค์ประกอบของการขยายธุรกิจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากระยะเริ่มต้นเข้าสู่จุดหักเหในการขยายธุรกิจให้มั่นคงได้สำเร็จ จะมีองค์ประกอบได้แก่

1. กระบวนการแก้ปัญหาในระยะการขยายธุรกิจ

2. การส่งออกและการขยายตลาดต่างประเทศ

3. การกระจายสายธุรกิจ

4. การขยายตลาด ขยายฐานตลาด

5. การวิเคราะห์การเงิน ประกอบการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสม
6. การเงินเพื่อการขยายกิจการ
7. การปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงต้นทุน เทคโนโลยี

จนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายของการขยายธุรกิจก็คือ การเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์
 เดโช ธนโชคจินดา (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการ
 ดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New
 Entrepreneurs Creation: NEC) พบว่า การที่จะประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัย
 ต่างๆมากมายที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ โดยแต่ละปัจจัย
 นั้นส่งผลกระทบต่อตัวธุรกิจในระดับที่แตกต่างกัน แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูลเห็น ได้ชัดว่า
 ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นหลักตรงกันว่าปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาเหล่านั้น
 ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นคือ การที่ตัวผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจ
 ในการทำธุรกิจก่อนเป็นอย่างแรก ส่วนปัจจัยถัดมาที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจประสบ
 ความสำเร็จนั้นจะมาจากปัจจัยดังนี้คือ ตัวสินค้าและบริการต้องมีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด
 บุคลากรต้องมีทักษะ มุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงาน อีกทั้งผู้วิจัยยังได้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วน
 ของผู้ประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการกับทางภาครัฐเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัย
 ความสำเร็จในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

จเรรัฐ ปิงคลาศัย (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านธุรกิจ
 ซอฟต์แวร์ของผู้ประกอบการไทยในระดับภูมิภาค โดยศึกษาปัจจัยความสำเร็จสองด้านได้แก่ ปัจจัย
 ด้านคุณสมบัติของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจซอฟต์แวร์ในระดับ
 ภูมิภาค และปัจจัยด้านการส่งเสริมของภาครัฐที่ส่งผลต่อการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม
 ซอฟต์แวร์ไทยให้เป็นผู้ผู้นำในระดับภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านการส่งเสริมของภาครัฐที่ผู้ประกอบการคิดว่ามีผลอย่างยิ่งได้แก่ ด้าน
 การสนับสนุนการแข่งขันและเติบโตของธุรกิจซอฟต์แวร์ โดยผู้ประกอบการคิดว่าปัจจัยด้านการ
 พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ทั้งด้านปริมาณและทักษะการใช้
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรมด้านซอฟต์แวร์มีผลปานกลาง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความสำเร็จของธุรกิจซอฟต์แวร์ในระดับภูมิภาค
 ผู้ประกอบการคิดว่าองค์การของตนประสบความสำเร็จค่อนข้างมากในด้านลูกค้า และในด้าน
 การเงิน แต่จะประสบความสำเร็จปานกลางในด้านกระบวนการภายในองค์กรและในด้านการ
 เรียนรู้และนวัตกรรม

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Yi-Fang (1994) ได้ทำการวิจัยที่ชื่อว่า A Critical Success Factors Study of Management Information Systems Downsizing: From Management Information Systems Managers' พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการลดขนาดของการจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร จากความเห็นหรือมุมมองของผู้จัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ มี 7 ประการดังนี้

1. การสื่อสารระหว่างผู้ใช้งานกับแผนกการจัดการข้อมูลสารสนเทศ
(Communication between Users and the MIS Department)
2. วัตถุประสงค์ด้านการจัดการของฝ่ายปฏิบัติการข้อมูลสารสนเทศ
(Management Objectives of MIS/DP Operations)
3. ความมุ่งมั่นและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการลดขนาดการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Commitment and Support of MIS Downsizing)
4. หน้าที่หรือการปฏิบัติงานทางการให้บริการของแผนกการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (the MIS department's Service Functions)
5. การมีส่วนร่วมของผู้ใช้งาน (Users participation)
6. การมีระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม (Appropriate Applications)
7. ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน (Users satisfaction)

Mathi (2004) ได้ทำการวิจัยที่ชื่อว่า Key Success Factors for Knowledge Management โดยได้สำรวจจากผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจำนวน 112 ตัวอย่างในปี 2003-2004 และพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมขององค์กร (Culture)
2. การเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้ (KM Organization)
3. กลยุทธ์ ระบบและพื้นฐานขององค์กร (Strategy, System and Infrastructure)
4. การมีกระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (Effective and Systematic Process)
5. การวัดผล (Measures)

Wadhwa, Aggarwal, Holly and Salkever (2009) ได้ทำการวิจัยที่ชื่อว่า The Anatomy of an Entrepreneur: Making of a Successful Entrepreneur โดยได้สำรวจจากผู้ที่ก่อตั้งบริษัท 549 แห่งในหลายอุตสาหกรรมทั้งอุตสาหกรรมการบิน คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ บริการด้านสุขภาพและอุตสาหกรรมด้านการบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาและได้พบว่าสิ่งที่เป็นปัจจัยร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอย่างมากได้แก่ 1) ความยากในการสร้างความสมดุลย์ของชีวิต (ความสมดุลย์ระหว่างเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว) 2) ความท้าทายในการทำความเข้าใจที่จะ

พัฒนาผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการออกกฎหมายของรัฐบาลรวมถึงภาษีและมูลค่าผลตอบแทนพนักงาน ประการสุดท้าย 4) คือการขาดความรู้ในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ผลการวิจัยได้จำแนกปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการที่ได้ออกเป็น 10 ประการหลักๆประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ (Experience contributes to success) โดยได้จำแนกออกเป็น ความสำคัญของภาวะอุตสาหกรรม/ประสบการณ์การทำงาน (Importance of Prior Industry/Work Experience) ความสำคัญของการเรียนรู้จากความสำเร็จที่มีมาก่อน (Importance of Lessons Learned from Previous Successes) และ ความสำคัญของการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่มีมาก่อน (Importance of Lessons Learned from Previous Failures)
2. ความสำคัญของทีมจัดการ (Management team importance)
3. การมีโชค (Good fortune)
4. ความสำคัญของเครือข่าย (The importance of networks) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของเครือข่ายทางธุรกิจ (Importance of Professional/Business Networks) และ ความสำคัญของเครือข่ายทางสังคม (Importance of Professional/Social Networks)
5. การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อความสำเร็จ (University education was important to success) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของการสำเร็จการศึกษา ระดับมหาวิทยาลัย (Importance of University Education) และ ความสำคัญของการสำเร็จการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Importance of University Education for Ivy-League Graduates)
6. ความสามารถในการจัดหาเงินทุน (Availability of financial/capital) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของการจัดหาเงินทุน (Importance of Availability of Financial/Capital) และ ความสำคัญของการจัดหาเงินทุนของผู้ก่อตั้งบริษัท (Importance of Availability of Financial/Capital for Founders of Venture-backed Companies)
7. บทบาทของทำเลธุรกิจ (The role of business location) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของทำเลธุรกิจ (Importance of Location of Business) และ ความสำคัญของทำเลธุรกิจ โดยประเทศที่ของผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Importance of Location of Business by Region in which Founders' Firm is located)
8. การช่วยเหลือและให้คำแนะนำโดยนักลงทุน (Investor advice and assistance) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของการช่วยเหลือและให้คำแนะนำโดยนักลงทุน (ตอบทั้งหมด) (Importance of Advise/Assistance Provided by Company Investors (all response)) ความสำคัญ

ของการช่วยเหลือและให้คำแนะนำโดยนักลงทุน (ตอบไม่ทั้งหมด) (Importance of Advise/Assistance Provided by Company Investors (exclude N/A)) และ ความสำคัญของการช่วยเหลือและให้คำแนะนำโดยนักลงทุนของผู้ก่อตั้งธุรกิจ (Importance of Advise/Assistance Provided by Company Investors for Founders of Venture-backed Business)

9. เครือข่ายจากมหาวิทยาลัยหรือศิษย์เก่า (University or alumni network importance) โดยได้จำแนกออกเป็นความสำคัญของเครือข่ายจากมหาวิทยาลัยหรือศิษย์เก่า (Importance of University/Alumni Contacts/Networks) และความสำคัญของเครือข่ายจากมหาวิทยาลัยหรือศิษย์เก่าในมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Importance of University/Alumni Contacts/Networks for Ivy-League Graduates)

10. การช่วยเหลือจากภาครัฐ (Assistance from state or region)

ปัจจัยอื่นๆ เช่นความศรัทธาและเชื่อมั่นในพระเจ้า (Faith, belief in God) การทำงานหนัก (Hard work) ความมุ่งมั่น (Perseverance) จังหวะเวลาและโชค (Timing/Luck) ความอดทนและให้การสนับสนุนจากคู่ครอง (Spouse forbearance and support) การรับฟังลูกค้า (Listening to clients) ความเหมาะสมใจตัวเองและเป็นธรรมชาติ (Optimism, natively) ยินดีที่จะเสี่ยงทุกครั้ง (Willingness to risk everything) เรียนรู้จากความผิดพลาดของรุ่นก่อน (Lessons learned from father's mistakes) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและแก้ไข (Ability to adapt and change) ความสามารถในการทำสิ่งที่ยากและตัดสินใจในเรื่องไม่ธรรมดา (Ability to make difficult and unpopular decisions) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาทั้งหมดและเพื่อให้การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจนี้มีความกระชับและได้ผลการสังเคราะห์ที่ตรงประเด็นมากที่สุด ผู้ศึกษาจึงเลือกแนวทางการศึกษาการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามวิธีของอดิลลา พงศ์ยี่หล้าและคณะ (2551: 176) โดยใช้การรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจโดยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA และ TQC ที่ได้เผยแพร่แล้วและใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้ความถี่ การหาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหาของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่พบทั้งหมด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง“การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจ” ฉบับนี้มีวิธีการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ องค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือ Thailand Quality Class (TQC) ตั้งแต่ปี 2545-2552 ซึ่งเผยแพร่ข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น 19 องค์กร จากจำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัลทั้งสิ้น 25 องค์กร ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และรางวัล TQC ตั้งแต่ปีพ.ศ.2545-2552

ปี พ.ศ.	รางวัล TQA		รางวัล TQC		จำนวนองค์กรที่เป็นธุรกิจ			
	องค์กรธุรกิจ	องค์กรภาครัฐ	องค์กรธุรกิจ	องค์กรภาครัฐ	รวม	ไม่มีข้อมูล	เคยได้รับรางวัลมาแล้ว	คงเหลือ
2545	1	-	5	1	6	-	-	6
2546	1	-	4	1	5	-	4	1
2547	-	-	6	-	6	-	1	5
2548	-	-	4	-	4	-	1	3
2549	1	-	2	-	3	-	2	1

ตาราง 3.1 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	รางวัล TQA		รางวัล TQC		จำนวนองค์การธุรกิจ			
	องค์การ	องค์การ	องค์การ	องค์การ	รวม	ไม่มี ข้อมูล	เคยได้รับ รางวัลมาแล้ว	คงเหลือ
	ธุรกิจ	ภาครัฐ	ธุรกิจ	ภาครัฐ				
2550	-	-	1	1	1	-	-	1
2551	-	-	3	1	3	-	1	2
2552	-	-	4	-	4	3	1	-
รวม	3	-	29	4	32	3	10	19

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสรุบบัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมผลงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class - TQC) ตั้งแต่ปี 2545-2552 ทั้งหมด

2.2 สร้างแบบสรุบบัจจัยแห่งความสำเร็จโดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

2.2.1 ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของบริษัทที่ได้รับรางวัลประกอบด้วยลำดับที่ ปี พ.ศ. ที่ได้รับรางวัล รางวัลที่ได้รับ ชื่อบริษัท ที่อยู่ ลักษณะธุรกิจ ธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรม วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และวัฒนธรรมของบริษัท

2.2.2 ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การประกอบด้วย ด้านการนำองค์การหรือภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าหรือการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และด้านการจัดการกระบวนการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 สํารวจรายชื่อองค์กรที่รับรางวัล TQA และ TQC ตั้งแต่ปี 2545-2552 จากเอกสารและข้อมูลที่เคยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้รายชื่อองค์กรเป็นจํานวนรวมทั้งสิ้น 36 องค์กร

3.2 คัดเลือกองค์กรธุรกิจที่รับรางวัลและมีข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยหากองค์กรใดได้รับรางวัลมากกว่า 1 ครั้งให้นับเพียงครั้งเดียว ได้องค์กรธุรกิจที่ผ่านการคัดเลือกจํานวน 19 องค์กร

3.3 ศึกษาข้อมูลขององค์กรธุรกิจ 19 องค์กรและบันทึกข้อมูลลงในแบบสรุปัจจัยแห่งความสำเร็จ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสรุปัจจัยแห่งความสำเร็จส่วนที่ 1 ใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และ ส่วนที่ 2 ใช้การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา โดยสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 หมวดคือ ด้านการนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าหรือการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และด้านการจัดการกระบวนการ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง“ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ” ผู้ศึกษาได้ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่แบ่งเป็นหัวข้อสำคัญได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC
2. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC

TQC

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC

ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ด้วยเครื่องมือแบบสรุบบัญชีแห่งความสำเร็จส่วนที่ 1 ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC

ลักษณะขององค์กร	จำนวนองค์กร (19 องค์กร)	ร้อยละ(100.00)
1. ลักษณะของธุรกิจ		
1.1 ธุรกิจการผลิต	15	78.95
1.2 ธุรกิจบริการ	4	21.05
2. ลักษณะธุรกิจจัดอยู่ในอุตสาหกรรม		
2.1 ปิโตรเลียม	6	31.58
2.2 กระดาษ การพิมพ์และบรรจุภัณฑ์	3	15.79
2.3 ยานยนต์และเกี่ยวเนื่องกับอะไหล่ยานยนต์	2	10.53

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ลักษณะขององค์กร	จำนวนองค์กร (19 องค์กร)	ร้อยละ(100.00)
2.4 อาหาร เครื่องดื่ม ขนมและค้ำปลีกสินค้าอุปโภค บริโภค	3	15.79
2.5 บริการทางการเงิน	1	5.26
2.6 บริการทางการแพทย์	1	5.26
2.7 ปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง	2	10.53
2.8 คอมพิวเตอร์	1	5.26

จากตารางที่ 4.1 พบว่าองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จำนวน 19 องค์กรนั้น ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการผลิต คิดเป็นร้อยละ 78.95 รองลงมาคือธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 21.05 และมากที่สุดอยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม คิดเป็นร้อยละ 31.58 รองลงมาคือ อุตสาหกรรมกระดาษ การพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม ขนมและค้ำปลีกสินค้าอุปโภคบริโภค คิดเป็นร้อยละ 15.79 เท่ากัน อุตสาหกรรมยานยนต์และเกี่ยวเนื่องกับอะไหล่ยานยนต์ อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง คิดเป็นร้อยละ 10.53 เท่ากัน และน้อยที่สุดคือ อุตสาหกรรมบริการทางการเงิน อุตสาหกรรมบริการทางการแพทย์ และ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 5.26 เท่ากัน

2. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA TQC

ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC แสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนและค่าร้อยละของปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่
ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA และ TQC

ลำดับที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน (19 องค์กร)	ร้อยละ (100.00)	ชื่อองค์กร	
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจบริการ
1	ด้านการนำ				
1.1	การให้ความสำคัญกับบุคลากร	4	21.05	ไทยครีติก,สเปนซ์นม โรง แยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.มชัยบุรีบรา เดอร์ส	
1.2	การสื่อสารมีประสิทธิภาพ	3	15.79	ไทยครีติก,สเปนซ์นม, ไทยสู๊บบเนส	
1.3	การทำงานเป็นทีม	5	26.32	ไทยครีติก,ผลิตภัณฑ์และ วัสดุก่อสร้าง, โรงแยกก๊าซ ธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.,ไทยสู๊บบเนส	โรงพยาบาลบำรุง ราษฎร์
2	ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์				
2.1	ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร	9	47.37	ไทยครีติก,ไทยโอเลฟินส์, ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง, สเปนซ์นม, โรงแยกก๊าซ ธรรมชาติระยอง ปตท.,ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด (กิจการเบเกอรี่),ไทยสู๊บบเนส	สาขางานระบบท่อส่ง ก๊าซธรรมชาติ ปตท., โรงพยาบาลบำรุง ราษฎร์
2.2	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	5	26.32	ไทยครีติก,สเปนซ์นม, โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.	สาขางานระบบท่อส่ง ก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.,โรงพยาบาล บำรุงราษฎร์
2.3	การบริหารด้วยข้อมูลจริง	1	5.26	ไทยสู๊บบเนส	
2.4	วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง	5	26.32	ไทยครีติก,ดำน่า สไปเซอร์, โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.,ไทยสู๊บบเนส	โรงพยาบาลบำรุง ราษฎร์

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน (19 องค์กร)	ร้อยละ (100.00)	ชื่อองค์กร	
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจบริการ
3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด					
3.1	การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า	14	73.68	ไทยอคริลิก,ไทยคาร์บอนแบล็ค,ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย, ดาน่า สไปเซอร์, ปูนซิเมนต์ไทย,สยามมิตซูย, ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง,สเปนซ์,ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด(กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง), ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด (กิจการเบเกอรี่), ชัยบูรณ์บราเคอร์ส	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน, เคนเตอร์เซอร์วิส, โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
3.2	การสนับสนุนด้วยงบประมาณ	1	5.26	ไทยอคริลิก	
3.3	การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน	2	10.53	ไทยอคริลิก, โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.	
3.4	การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด	8	42.11	ไทยอคริลิก,, ไทยคาร์บอนแบล็ค,ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย,สยามบรจูกัมภ์,ไทยโอเลฟินส์,ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด(กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง), ชัยบูรณ์บราเคอร์ส	เคนเตอร์เซอร์วิส

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน (19 องค์กร)	ร้อยละ (100.00)	ชื่อองค์กร	
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจบริการ
4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้					
4.1	การมีวิสัยทัศน์ชัดเจน	5	26.32	ไทยคริลิก,สเปนชั้น	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน, สาขาจาบบบทอส่ง ก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.,โรงพยาบาล บำรุงราษฎร์
4.2	การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	8	42.11	ไทยคริลิก,ปูนซิเมนต์ไทย,สยามบรจูกันท์,ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง,โรงแยก ก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.	เคาน์เตอร์เซอร์วิส, สาขาจาบบบทอส่ง ก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.,โรงพยาบาล บำรุงราษฎร์
5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร					
5.1	ทีมงานที่กลมเกลียว	2	10.53	ไทยคริลิก,โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.	
5.2	วัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ	5	26.32	ไทยคริลิก,ปูนซิเมนต์ไทย,สเปนชั้น	สาขาจาบบบทอส่ง ก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท.,โรงพยาบาล บำรุงราษฎร์
5.3	มีจรรยาบรรณและความรู้สึกเป็นเจ้าของ	2	10.53	สเปนชั้น,ชัยบูรณ์บราเคอร์ส	
6 ด้านการจัดการกระบวนการ					
6.1	การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	6	31.58	ไทยคริลิก,สยามบรจูกันท์,ไทย โอเลฟินส์,ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง,ชัยบูรณ์บราเคอร์ส	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน (19 องค์กร)	ร้อยละ (100.00)	ชื่อองค์กร	
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจบริการ
6.2	การจัดการด้านขนส่งและส่งมอบ	8	42.11	ไทยคาร์บอนแบล็ค, สยามมิทซู, ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง, ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด(กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง), ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด (กิจการเบเกอรี่), ชัยบูรณ์บราเดอร์ส	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน, เคาน์เตอร์เซอร์วิส
6.3	การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน	10	52.63	ไทยคาร์บอนแบล็ค, คาน่า สไปเซอร์, ปูนซิเมนต์ไทย, สยามมิทซู, ไทยโอเลฟินส์, ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง, โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท., ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด(กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง)	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน, โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
6.4	การรักษาสิ่งแวดล้อมและชุมชน	4	21.05	คาน่า สไปเซอร์, ปูนซิเมนต์ไทย, ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง, โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท.	
6.5	การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้า	9	47.37	ไทยคริลิก, ไทยคาร์บอนแบล็ค, ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย, คาน่า สไปเซอร์, สยามบรรจุภัณฑ์, ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด(กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง), ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด (กิจการเบเกอรี่), ชัยบูรณ์บราเดอร์ส	ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน

จากตารางที่ 4.2 พบว่า

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการนำ มากที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 26.32 รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 21.05 และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 15.79

1.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มากที่สุดคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 36.37 รองลงมาคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 26.32 เท่ากัน และน้อยที่สุดคือ การบริหารด้วยข้อมูลจริง คิดเป็นร้อยละ 5.26

1.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ส่วนใหญ่คือ การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 73.68 รองลงมาคือ การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด คิดเป็นร้อยละ 42.11 การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนด้วยงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 5.26

1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มากที่สุดคือ การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 42.11 และการมีวิสัยทัศน์ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 26.32

1.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มากที่สุดคือ วัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 26.32 และทีมงานที่กลมเกลียวและการมีจรรยาบรรณและความรู้ลึกเป็นเจ้าของ คิดเป็นร้อยละ 10.53 เท่ากัน

1.6 ด้านการจัดการกระบวนการ ส่วนใหญ่คือ การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 47.37 การจัดการด้านขนส่งและส่งมอบ คิดเป็นร้อยละ 42.11 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 31.58 และน้อยที่สุดคือ การรักษาสีแวดล้อมและชุมชน คิดเป็นร้อยละ 21.05

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะธุรกิจ ได้แก่

2.1 ธุรกิจการผลิต ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การในแต่ละด้าน ได้แก่

2.1.1 ด้านการนำคือ การทำงานเป็นทีมและการให้ความสำคัญกับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 21.05 เท่ากัน รองลงมาคือ การสื่อสารมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 15.79

2.1.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 21.05 การบริหารแบบมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 15.79 และน้อยที่สุดคือ การบริหารด้วยข้อมูลจริง คิดเป็นร้อยละ 5.26

2.1.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดคือ การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 57.89 รองลงมาคือ การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด คิดเป็นร้อยละ 36.84 การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน คิดเป็นร้อยละ 10.53 และน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนด้วยงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 5.26

2.1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้คือ การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 26.32 และการมีวิสัยทัศน์ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 10.53

2.1.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรคือ วัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 15.79 และทีมงานที่กลมเกลียวและการมีจรรยาบรรณและความรู้สึกเป็นเจ้าของ คิดเป็นร้อยละ 10.53 เท่ากัน

2.1.6 ด้านการจัดการกระบวนการคือ การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน และการพัฒนาบรรจุกิจภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคือ การจัดการด้านขนส่งและส่งมอบ คิดเป็นร้อยละ 31.58 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 26.32 และน้อยที่สุดคือ การรักษาสีสิ่งแวดล้อมและชุมชน คิดเป็นร้อยละ 21.05

2.2 ธุรกิจบริการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรในแต่ละด้าน ได้แก่

2.2.1 ด้านการนำคือ การทำงานเป็นทีมคิดเป็นร้อยละ 5.26

2.2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการบริหารแบบมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 10.53 และ วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 5.26

2.2.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดคือ การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 15.79 และ การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด คิดเป็นร้อยละ 5.26

2.2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้คือ การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและการมีวิสัยทัศน์ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 15.79 เท่ากัน

2.2.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรคือ วัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 10.53

2.2.6 ด้านการจัดการกระบวนการคือ การจัดการด้านขนส่งและส่งออกและการใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 10.53 เท่ากัน และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 5.26 เท่ากัน

ดังนั้น การสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จึงได้ข้อค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่สำคัญ 6 อันดับ ได้แก่

1 การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 73.68 ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยการมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้าหมายถึง การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของลูกค้า การมีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศ การมีศักยภาพในการผลิตสินค้าที่หลากหลายต่อความต้องการ การรักษาสัมพันธภาพที่ดี และซื้อตรงต่อลูกค้า อีกทั้งมีระบบของการบริหารสินค้า (Merchandising) ให้ทันต่อกระแสความต้องการของลูกค้าและสามารถบริหารสินค้าให้มีการหมุนเวียนในร้านสาขาอย่างรวดเร็วทันกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2 การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุนคิดเป็นร้อยละ 52.63 ในด้านการจัดการกระบวนการ โดยการใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุนหมายถึง การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งด้าน IT และด้านที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า รวมถึงการผลิตสินค้าให้มีลักษณะของ Customized product และการลดต้นทุนผันแปร โดยการใช้ AFR และการปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร รวมถึงการออกแบบให้ใช้วัตถุดิบที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด (Feed Optimization) เป็นต้น

3 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้าในด้านการจัดการกระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 47.37 เท่ากัน โดยความมุ่งมั่นของผู้บริหารหมายถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ และสนับสนุนอย่างเป็นระบบและอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ส่วนการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้าเน้นหมายถึงศักยภาพในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการพัฒนาบรรจุภัณฑ์อันหลากหลาย การให้บริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สร้างความสัมพันธ์และตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

4 การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ในด้านการวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้ การจัดการด้านขนส่งและส่งออก ในด้านการจัดการกระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 42.11 เท่ากัน โดยที่การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด หมายถึงศักยภาพในการ

ผลิตสินค้าที่หลากหลายต่อความต้องการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วัตถุดิบ เป็นต้น การสอนให้พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบหมายถึงการสอนให้พนักงานมีความเข้าใจและมีทักษะในการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ พัฒนาความสามารถพนักงาน โดยการอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือมีโครงการพัฒนาพนักงานแบบบูรณาการเป็นต้น การจัดการด้านขนส่งและส่งมอบ หมายถึงการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา สร้างความน่าเชื่อถือจากการส่งมอบ ใช้ระบบบริหาร โลจิสติกส์ (Logistics) ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

5 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ในด้านการจัดการกระบวนการ คิดเป็นร้อยละ 31.58 โดยที่การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจหมายถึงการสร้างหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การร่วมทุนกับบริษัทที่เกี่ยวข้องมากกว่า การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

6 การทำงานเป็นทีม ในด้านการนำ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ในด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ ในด้านการมุ่งทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 26.32 เท่ากัน โดยที่การทำงานเป็นทีมหมายถึงการเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในความคิดและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หมายถึงการสื่อสารระหว่างบุคลากรภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานในรูปแบบคณะทำงานมีทัศนคติเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ร่วมแรงร่วมใจกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การมีวิสัยทัศน์ชัดเจนหมายถึง การกำหนดทิศทางของธุรกิจชัดเจน การมีปรัชญาการทำธุรกิจที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ต้องการ ไปถึงและสื่อสารวิสัยทัศน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี การมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำหมายถึงการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมบริษัทที่ดี มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นสำนึกความรับผิดชอบ สร้างบรรยากาศการทำงานของความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาในแต่ละลักษณะธุรกิจประกอบ จะได้ข้อค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรทั้งในธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ อันดับ 1-6 เช่นเดียวกับที่กล่าวมาข้างต้น

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

หลังจากทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้วยวิธีการดำเนินการศึกษาในบทที่ 3 และได้เป็นผลการศึกษาในบทที่ 4 แล้ว ทำให้สามารถสรุปเป็นผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจได้ดังนี้

- 1 สรุปการศึกษา
- 2 อภิปรายผล
- 3 ข้อเสนอแนะ

1 สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

ศึกษาจากประชากรที่เป็นองค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศตั้งแต่ปี 2545-2552 ซึ่งเผยแพร่ข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรรวมทั้งสิ้น 19 องค์กร โดยใช้เครื่องมือแบบสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่สร้างขึ้นจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วจึงทำการสรุปผลการสังเคราะห์เพื่อให้ได้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC

พบว่า ลักษณะองค์กรส่วนใหญ่เป็นธุรกิจการผลิต คิดเป็นร้อยละ 78.95 และธุรกิจบริการ คิดเป็นร้อยละ 21.05 โดยอยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 31.58 และน้อยที่สุดคือ

อุตสาหกรรมบริการทางการเงิน อุตสาหกรรมบริการทางการแพทย์ และ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์
คิดเป็นร้อยละ 5.26 เท่ากัน

1.3.2 ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การธุรกิจที่ได้รับรางวัล

TQA และ TQC พบว่ามี 6 ด้านประกอบด้วย ด้านการนำ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้น
ลูกค้าและตลาด ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งทรัพยากรบุคคล และ
ด้านการจัดการกระบวนการ โดยในแต่ละด้านมีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญจากมากไปหาน้อย
ดังนี้

1) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มากที่สุดคือ การมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการ
ของลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 73.68 รองลงมาคือ การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจตลาด
คิดเป็นร้อยละ 42..11

2) ด้านการจัดการกระบวนการ มากที่สุดคือ การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน
คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาคือ การพัฒนาบรรจุกฎเกณฑ์และคำนึงถึงความต้องการใช้ของลูกค้า คิด
เป็นร้อยละ 47.37 การจัดการด้านขนส่งและส่งมอบ คิดเป็นร้อยละ 42.11 และการสร้างเครือข่าย
ทางธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 31.58

3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มากที่สุดคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร คิดเป็นร้อย
ละ 47.37 รองลงมาคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและ วัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพต่อเนื่อง คิด
เป็นร้อยละ 26.32 เท่ากัน

4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มากที่สุดคือ การสอนให้
พนักงานมีทักษะในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์
ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 26.32

5) ด้านการนำ มากที่สุดคือ การทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 26.32

6) ด้านการมุ่งทรัพยากรบุคคล มากที่สุดคือ การมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และ
การลาออกต่ำ คิดเป็นร้อยละ 26.32

2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจทั้ง 6 ด้านนี้ ได้ชี้ให้เห็น
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ครอบคลุมเกือบทุกส่วนของการจัดการธุรกิจทั้งธุรกิจการผลิตและ
ธุรกิจบริการรวมถึงยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสังเขปดังนี้

2.1 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด คือการมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้าที่พบมากที่สุดคือ คิดเป็นร้อยละ 73.68 นั้นสอดคล้องกับนิยามของธุรกิจที่เสนอโดย Bovee, Thill and Mescon (2005: 4) ที่ได้ให้ความหมายของธุรกิจว่าธุรกิจคือกิจกรรมและองค์การของการแสวงหากำไร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอย่างพึงพอใจ เพราะกำไรคือเลือดหล่อเลี้ยงชีวิตของระบบเศรษฐกิจในตลาดเสรี รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของจันทนา ผื่นพรม (2549 บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับอัญมณีในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญมี 4 ลำดับประกอบด้วยลำดับที่ 1 คือด้านการตลาด ลำดับที่ 2 คือด้านการผลิต ลำดับที่ 3 คือด้านการจัดการและลำดับที่ 4 คือด้านการเงิน โดยที่ปัจจัยความสำเร็จ 3 ลำดับแรกมีความสอดคล้องกับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่ 1 คือปัจจัยความสำเร็จด้านการตลาด ได้แก่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีรูปแบบที่สวยงาม ทันสมัย เป็นเอกลักษณ์มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย นำเสนอในราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ ผ่านการนำเสนอด้วยพนักงานที่ให้บริการน่าประทับใจ ซื่อสัตย์และจริงใจ โดยอาศัยกระบวนการคือ บริการที่รวดเร็วทันใจลูกค้า ปัจจัยที่ 2 คือปัจจัยความสำเร็จด้านการผลิตคือการผลิตสินค้าได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้า การส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าตรงต่อเวลา รวดเร็ว และความสามารถในการออกแบบ ปัจจัยที่ 3 คือปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการคือ วัฒนธรรมองค์การในการให้ความสำคัญกับลูกค้า

2.2 ด้านการจัดการกระบวนการ คือการใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน คิดเป็นร้อยละ 52.63 นั้นสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Rockart (1979) ที่ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จคือแง่มุมต่างๆของธุรกิจที่ถูกระบุว่าสำคัญสำหรับการบรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องและยั่งยืน CSF มักถูกระบุในแนวทางของกระบวนการการผลิต พนักงานและทักษะขององค์การ หน้าที่ เทคนิค และเทคโนโลยี โดยมีกระบวนออกมาเป็นจุดแข็งที่คล้ายคลึงและสอดคล้องกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของไว จามรมานและคณะ (2549) เรื่องการวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่ที่ได้ศึกษาประกอบประกอบของการขยายธุรกิจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงจากระยะเริ่มต้นเข้าสู่จุดหักเหในการขยายธุรกิจให้มั่นคงได้สำเร็จประการหนึ่งจากทั้งหมด 7 ประการคือ การปรับปรุงคุณภาพ ปรับปรุงต้นทุน เทคโนโลยี

2.3 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือความมุ่งมั่นของผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 47.37 นั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของเขมรัตน์ ธารประสิทธิ์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่สอดคล้อง 2 ประการจาก 5 ประการได้แก่ ความศรัทธาและความมุ่งมั่น (Faith and Commitment) และความกล้า (Courage) เพราะความมุ่งมั่นของของผู้บริหาร

นั้นจะมีขึ้นได้ก็ด้วยความศรัทธา และความกล้า อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของไว จามรมาน และคณะ (2549) เรื่องการวิจัยการพัฒนากลไกสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่ที่พบว่าแนวความคิด การเริ่มต้น และการขยายธุรกิจของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จประการแรกจากทั้งหมด 7 ประการนั้นคือ บุคลิกและพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีวิสัยทัศน์ ใฝ่ฝัน และมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ไม่เลิกล้มงานและประหยัด ต้องรู้จริง อดทน ลงมือทำใน สิ่งที่ชอบ ตั้งใจจริง รักความก้าวหน้า ต้องการอิสระในการประกอบอาชีพ ใฝ่ฝันทำธุรกิจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเดโช ธน โสภคจินดา (2550: บทคัดย่อ) เรื่องปัจจัย ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน โครงการสร้างผู้ประกอบการ ใหม่ว่าปัจจัยหลักที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนั้นคือ การที่ตัวผู้ประกอบการต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการทำธุรกิจก่อนเป็นอย่างแรก

2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ คือการสอนให้พนักงานมีทักษะ ในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 42.11 นั้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของศรีนทิพย์ ภัคดาวงศ์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจประเภทสินค้าของขวัญและ ของประดับตกแต่งบ้านและพบว่าประเด็นปัจจัยแห่งความสำเร็จนอกจากต้องเกี่ยวกับความสามารถ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ นั้น ธุรกิจยังต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมบุคลากรและแรงงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ผู้ประกอบการต้องมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการอบรมอยู่ สม่ำเสมอ บริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมส่งเสริมความรู้และ พัฒนาทักษะฝีมือทางด้านการผลิตให้กับแรงงานของตนอยู่เสมอเพื่อสามารถปรับรูปแบบหรือ สดใหม่สินค้าของตนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในตลาดได้

2.5 ด้านการนำ คือการทำงานเป็นทีมคิดเป็นร้อยละ 26.32 นั้นสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของอภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด พบว่าปัจจัยแห่ง ความสำเร็จประการหนึ่งจากทั้งหมด 7 ประการได้แก่ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงาน เป็นทีมและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wadhwa, Aggarwal, Holly and Salkever (2009) อีก ประเด็นหนึ่งคือ ความสำคัญของทีมจัดการ (Management team importance)

2.6 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร คือการมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการลาออกต่ำ คิด เป็นร้อยละ 26.32 นั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) เรื่องปัจจัยสู่ ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ประการหนึ่งจากทั้งหมด 7 ประการได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสอดคล้อง

กับผลการวิจัยของไว จามรมานและคณะ (2549) เรื่องการวิจัยการพัฒนากลไกสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่อีกประการหนึ่งคือจริยธรรมของผู้ประกอบการ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของจริยธรรมของผู้ประกอบการคือความซื่อสัตย์ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องภายในส่วนใหญ่ก็คือ พนักงาน ดังนั้นเมื่อผู้เกี่ยวข้องได้รับการปฏิบัติอย่างดีและมีจริยธรรม การลาออกก็จะไม่ค่อยเกิดขึ้นหรืออยู่ในระดับต่ำ

3 ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

หลังจากได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจแล้ว ผู้ที่สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ได้แก่

3.1.1 ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ ผู้นำองค์กร ผู้จัดการองค์การ ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ ผู้นำองค์กร ผู้จัดการองค์การสามารถนำผลการศึกษาที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่ได้ครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ได้ในการกำหนดหน้าที่ทางการจัดการธุรกิจทั้งหมดที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) หรือ POLC โดยเริ่มที่การวางแผนเป็นอันดับแรกโดยมีแนวทางการทำแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเช่น ปัจจัยที่พบสูงสุดนั้นคือการมุ่งคุณภาพที่ตรงความต้องการของลูกค้า ควรมีแนวทางการวางแผนเพื่อการมุ่งสู่คุณภาพอย่างไรเพื่อให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและได้มาซึ่งความภักดีจากลูกค้าเป็นต้นหรือการใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุนก็นับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการวางแผนเช่นกัน

จากการวางแผนก็ไปสู่การจัด โครงสร้างองค์การซึ่งมักจะต้องประกอบด้วย การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อสร้างความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมในธุรกิจ เป็นการใช้คนให้ถูกกับงาน การแบ่งงานกันทำ การสร้างทีมงาน ปัจจัยที่พบว่าสอดคล้องกับการจัด โครงสร้างองค์การได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีมงานข้ามสายงานและการมีส่วนร่วม การออกแบบกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเข้าใจ ตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นต้น

จากการจัด โครงสร้างองค์การก็ไปสู่การนำซึ่งมักจะต้องประกอบด้วยประเด็นของ ความคิดริเริ่ม การสร้างแรงบันดาลใจ การใช้ภาวะผู้นำ เพื่อนำให้องค์การธุรกิจก้าวไปสู่จุดหมาย และประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่พบว่าสอดคล้องกับการนำได้แก่ การให้ความสำคัญกับทรัพยากร

บุคคล การมีวัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหาร การมีค่านิยมร่วมกันขององค์การ และการบริหารโดยยึดหลักความจริงเป็นต้น

จากการนำไปสู่การควบคุมซึ่งมักจะต้องประกอบด้วยประเด็นของการรู้จัก
ประเมินสถานการณ์ ประเมินความเสี่ยง การเตรียมพร้อมปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
ความก้าวหน้าและอยู่รอด การมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานและทำอย่างเต็มที่ การมีความ
ทะเยอทะยานปรารถนาในสิ่งที่ดีกว่า การวัดผลได้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและติดตามผลให้เป็นไป
ตามเป้าประสงค์ ปัจจัยที่พบว่าสอดคล้องกับการควบคุม ได้แก่ การควบคุมต้นทุน การมีวิสัยทัศน์
ของผู้บริหารรวมถึงการมีค่านิยมร่วมกันขององค์การ การทำงานเป็นทีมงานข้ามสายงานและการมี
ส่วนร่วมเพื่อผลทางด้านข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การสนับสนุนของผู้บริหารรวมถึงการบริหาร
โดยยึดหลักความจริง การใช้เทคโนโลยีและการลดต้นทุน การมีวัฒนธรรมที่พึงประสงค์และการ
ลาออกต่ำเป็นต้น

3.1.2 หน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานภาครัฐที่
สังกัดกระทรวงต่างๆที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน กรมโรงงาน
อุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจและการค้า กรมส่งเสริมการส่งออก เป็นต้น สามารถนำผลการศึกษา
ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจที่ได้จากการศึกษา นี้ไปใช้ประกอบการพิจารณา
กำหนดนโยบายเพื่อการส่งเสริมและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การธุรกิจที่เป็นผู้ประกอบการ
ในประเทศไทยในเวทีการค้าโลกตามแนวคิด The Competitive Advantage of Nations ของ Michael
E.Porter (Porter 1990: 127) ที่เสนอแนวคิด Diamond Model อันประกอบด้วยองค์ประกอบ 6
ประการได้แก่ 1) Firm strategy, Structure and Rivalry 2) Related and supporting industries 3)
Factor conditions 4) Demand conditions 5) Chance 6) Government เพราะปัจจัยแห่งความสำเร็จใน
การจัดการธุรกิจนั้นมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานทั้ง 6 ประการตามแนวคิดของ Porter นี้ทุกๆ
ด้านและสามารถใช้เป็นฐานเพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของชาติได้ทั้งในปัจจุบัน
และอนาคต

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องจากเวลาในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจนี้ค่อนข้าง
จำกัดในขณะที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจนั้นมีมากและเกี่ยวข้องกับการจัดการใน
หลากหลายมิติ ดังนั้นหากได้ทำการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการธุรกิจจากปัจจัยแห่ง
ความสำเร็จขององค์การอื่นๆ นอกเหนือจากองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลการ
บริหารสู่ความเป็นเลิศและได้รับการเผยแพร่จากปี 2545-2552 นี้ เพื่อให้ได้ทราบข้อค้นพบในแง่มุม

ใหม่ๆที่ครอบคลุมและละเอียดยิ่งขึ้นกว่านี้อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อให้เกิดการจัดการ
ธุรกิจในชีวิตการทำงานในองค์กรธุรกิจต่างๆให้ประสบความสำเร็จได้ตามต้องการ



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัลยานี ภาคอืด (2546) “แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าอิสระ” ในประมวลสาระ
ชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระหน่วยที่ 1 นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เจมรัตน์ ธารประสิทธิ์ (2548) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพ
ทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
คลังปัญญาไทย (2553) “บทความการสังเคราะห์” สืบค้นเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2553
จาก <http://www.panyathai.or.th>
- จรรย์รัฐ ปิงคลาศัย (2551) ปัจจัยความสำเร็จด้านธุรกิจซอฟต์แวร์ของผู้ประกอบการไทย
ในระดับภูมิภาค Search ThaiLIS Digital Collection <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
สืบค้นตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือนมีนาคม 2554
- จันทนา ผืนพรหม (2549) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของร้านจำหน่ายเครื่องประดับ
อัญมณีในศูนย์การค้าในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์หลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2543) “แนวคิดการจัดการสมัยใหม่” ในประมวลสาระ
ชุดวิชาการจัดการองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 1 นนทบุรี: โรง
พิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เดโช ชน โขคจินดา (2550) ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในโครงการสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneurs Creation: NEC
วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานบัณฑิตศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551)
คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2551) ปากเกร็ด นนทบุรี: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2551) ปัจจัย 8 ประการสู่ความสำเร็จของธุรกิจค้าปลีก (Retail Critical
Success Factors: 8Ps) บทความในวารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี
กรุงเทพมหานคร

- ไว จามรมานและคณะ (2549) รายงานการวิจัยการพัฒนากลไกสนับสนุนการสร้างธุรกิจใหม่
(เสนอต่อสถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศรินทิพย์ ภัศดาวงศ์ (2548) ปัจจัยความสำเร็จในธุรกิจประเภทสินค้าของขวัญและ
ของประดับตกแต่งบ้าน วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ (*Organization and
Management*) กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) หนังสือกรณีศึกษา *Best Practice: TQA Winner 2002
Thai Acrylic Fiber Co., Ltd.* กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
(Thailand Productivity Institute)
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553) “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” สืบค้นเมื่อ
วันที่ 15 ธันวาคม 2553 จาก <http://www.tqa.or.th>
- อดิลา พงศ์ยี่หล้าและคณะ (2551) *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ (Thesis)* ปากเกร็ด
นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อภิชัย พันธเสนและคณะ (2549) *โครงการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง*
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- อภิชาติ อนันตชัยสิทธิ์ (2548) *ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ:
กรณีศึกษาบริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทยจำกัด การศึกษาค้นคว้าอิสระหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- A.Krames, Jeffrey (2003) “*What the Best CEOs knows*” New York USA: McGraw-Hill
- Canfield, Jack (2005) “*The Success Principles*” New York USA: Harper Collins
- Courtland L.Bovee, John V.Thill and Michael H.Mescon (2005) “*Excellence in Business*”
New Jersey USA: Pearson Prentice Hall
- Covert Jack, Sattersten Todd (2553) “*The 100 Best Business Books of All Time*”
(100หนังสือบริหารธุรกิจที่ต้องอ่าน) (ผู้แปล รัชนิพร พุกยาภรณ์) กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- Hamel, Gary (2007) “*The Future of Management*” Harvard Business School Press
(คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์แปลและเรียบเรียง) กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

- J.Peters Thomas and H.Waterman Robert JR. (2003) *"In search of Excellence"* New York USA: Collins Business Essentials
- Lecker Sidney, M.D. (1986) *"The Success Factor"* New York: Facts On File Publications
- Porras Jerry, Emery Stewart and Thomson Mark (2550) *"Success Built to Last"* Pearson Education Inc. (ปริญญ์ ปราชญานุพร แปล) กรุงเทพมหานคร: เนชั่นบุ๊คส์
- Rockart (1979) *"ปัจจัยแห่งความสำเร็จ"* สืบค้นเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2553 จาก <http://www.rabidbi.com>
- Stevens, Mark (2545) *"Extreme Management" What They Teach You at Harvard Business School's* (ณัฐพงศ์ เกศมาริช สุภาวดี วิทยะประพันธ์ แปล) กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์
- Steven ten Have, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst and Fiona Pol Coyne (2003) *"Key Management Models"* Great Britain: Pearson Education
- William G.Nickels, Susan M.McHugh and James M.McHugh (2002) *"Understanding Business"* 6th edition New York USA: McGraw-Hill Irwin
- Yi-Fang Caterina (1994) *"A Critical Success Factors Study of Management Information System Downsizing: From management information systems managers'"* DBA Research Michigan USA Mississippi State University
- ฐานข้อมูลห้องสมุด สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2554 จาก <http://www.riclib.nrct.go.th>
- พจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2553 จาก <http://rirs3.royin.go.th/new-search/meaning-search-25.asp>
- Baldrige Performance Excellence Program สืบค้นเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2553 จาก http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm
- Bloomberg Businessweek สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2553 จาก <http://www.businessweek.com>
- Drmanage.com แหล่งความรู้ของการบริหารการจัดการสมัยใหม่ สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2554 จาก <http://www.drmanage.com>
- Financial Times สืบค้นตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2553 ถึง 15 มีนาคม 2554 จาก <http://www.ft.com>
- Harvard Business Review สืบค้นตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2553 ถึง 15 มีนาคม 2554 จาก <http://www.hbr.com>

Kotelnikov, Vadim “*Business Success Strategy*” สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2553

จาก http://www.1000ventures.com/business_guide/business_success_bybt.html search

Making of A Successful Entrepreneur: Anatomy of an Entrepreneur Part II

สืบค้นเมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2553 จาก

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1507384

Mathi, Kavindra (2004) “*Key Success Factors For Knowledge Management*”

Master Thesis Internationales Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Sciences/ FH Kempten, Germany

Pearson Education – Business สืบค้นตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2553 ถึง

15 ธันวาคม 2553 จาก <http://www.business-minds.com>

Thai-English Electronic Dictionary Lexitron สืบค้นเมื่อวันที่ 13 ธันวาคม 2553 จาก

http://lexitron.nectec.or.th/2009_1/index.php?q=lookup/form/submit

Wadhwa, Aggarwal, Holly and Salkever (2009) “*The Anatomy of an Entrepreneur: Making of a*

Successful Entrepreneur” Ewing Marion KAUFFMAN Foundation สืบค้น

ตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2553 ถึง 15 ธันวาคม 2553 จาก <http://www.kauffman.org>

Wikipedia The Free Encyclopedia สืบค้นตั้งแต่ 15 กรกฎาคม 2553 ถึง

15 มีนาคม 2554 จาก <http://www.en.wikipedia.org>

10 Weapons to Aim for Entrepreneurial Success by Jo สืบค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2553

จาก <http://successbusinessmindset.com/213/10-weapons-to-aim-for-entrepreneurial-success>



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

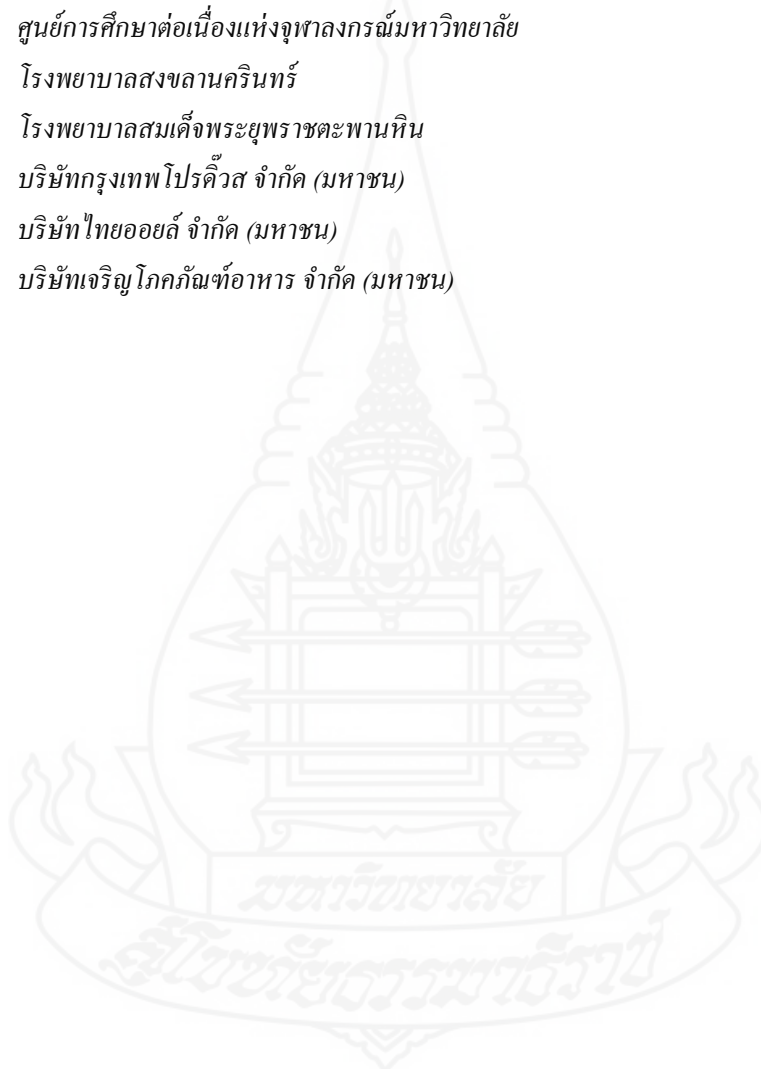
รายชื่อองค์การธุรกิจที่เป็นประชากรในการศึกษา

ลำดับที่	รายชื่อ	อุตสาหกรรม	ปีที่ได้รับ รางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
				TQA	TQC
1	บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด	ปิโตรเลียม	2545	✓	
2	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	ยานยนต์	2545 2546		✓ ✓
3	บริษัทผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	กระดาษ การพิมพ์และ บรรจุภัณฑ์	2545 2546	✓	✓
4	บริษัท ดาน่าสไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	ยานยนต์	2545, 2547		✓ ✓
5	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด	ปูนซิเมนต์	2545, 2546		✓ ✓
6	บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด	กระดาษ การพิมพ์และ บรรจุภัณฑ์	2545, 2546		✓ ✓
7	บริษัท สยามมิตซูย ทีพีเอ จำกัด	ปิโตรเลียม	2546		✓
8	บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเลียม	2547		✓
9	บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)	อาหาร เครื่องดื่ม ขนม และค้าปลีก	2547 2549		✓ ✓
10	บริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด	ปูนซิเมนต์	2547		✓
11	บริษัทสแปนชั่น(ไทยแลนด์) จำกัด	คอมพิวเตอร์	2547		✓
12	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเลียม	2547 2548 2549	✓	✓ ✓
13	บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง)	อาหาร เครื่องดื่ม ขนม และค้าปลีก	2548		✓
14	บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการเบเกอรี่)	อาหาร เครื่องดื่ม ขนม และค้าปลีก	2548		✓
15	บริษัท ชาญบูรณบราเคอร์ส จำกัด	กระดาษ การพิมพ์และ บรรจุภัณฑ์	2548		✓
16	บริษัท เคนเตอร์เซอร์วิส จำกัด	บริการทางการเงิน	2549		✓
17	สาขางานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเลียม	2550 2551 2552		✓ ✓ ✓
18	บริษัท ไทยลูบเบส จำกัด (มหาชน)	ปิโตรเลียม	2551		✓

ลำดับที่	รายชื่อ	อุตสาหกรรม	ปีที่ได้รับ รางวัล	รางวัลที่ได้รับ	
				TQA	TQC
19	โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล	บริการทางการแพทย์	2551		✓

ไม่รวมหน่วยงานราชการและองค์กรที่ไม่แสดงข้อมูลปัจจัยแห่งความสำเร็จ 6 องค์กร ดังนี้

- 1 ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2 โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
- 3 โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน
- 4 บริษัทกรุงเทพโปรคิวิส จำกัด (มหาชน)
- 5 บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
- 6 บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)



ภาคผนวก ข
แบบสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ



แบบสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TOA) และรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class – TQC) ตั้งแต่ปี 2545-2552

ส่วนที่ 1 -ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ลำดับที่.....ปี พ.ศ.....รางวัลที่ได้รับ.....

ชื่อบริษัท.....

ที่อยู่.....

ลักษณะธุรกิจ.....ธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรม.....

วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า และวัฒนธรรมของบริษัท.....

ส่วนที่ 2

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

1. ด้านการนำ

.....

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

.....

3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

.....

4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

.....

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคคลากร

.....

6. ด้านการจัดการกระบวนการ

.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายธำรงค์ศักดิ์ ภูริพัฒน์
วัน เดือน ปีเกิด	13 สิงหาคม 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	บช.บ.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชปีการศึกษา 2541
สถานที่ทำงาน	TSI Accessory Group 8350 Lehigh, Morton Grove IL60053-2616 Asia Operations 82, 84 Chareonnakorn 45, Klongsarn Bangkok 10600
ตำแหน่ง	Expeditor/Packaging

