

บทที่ 2 วรรณคดีปริทัศน์



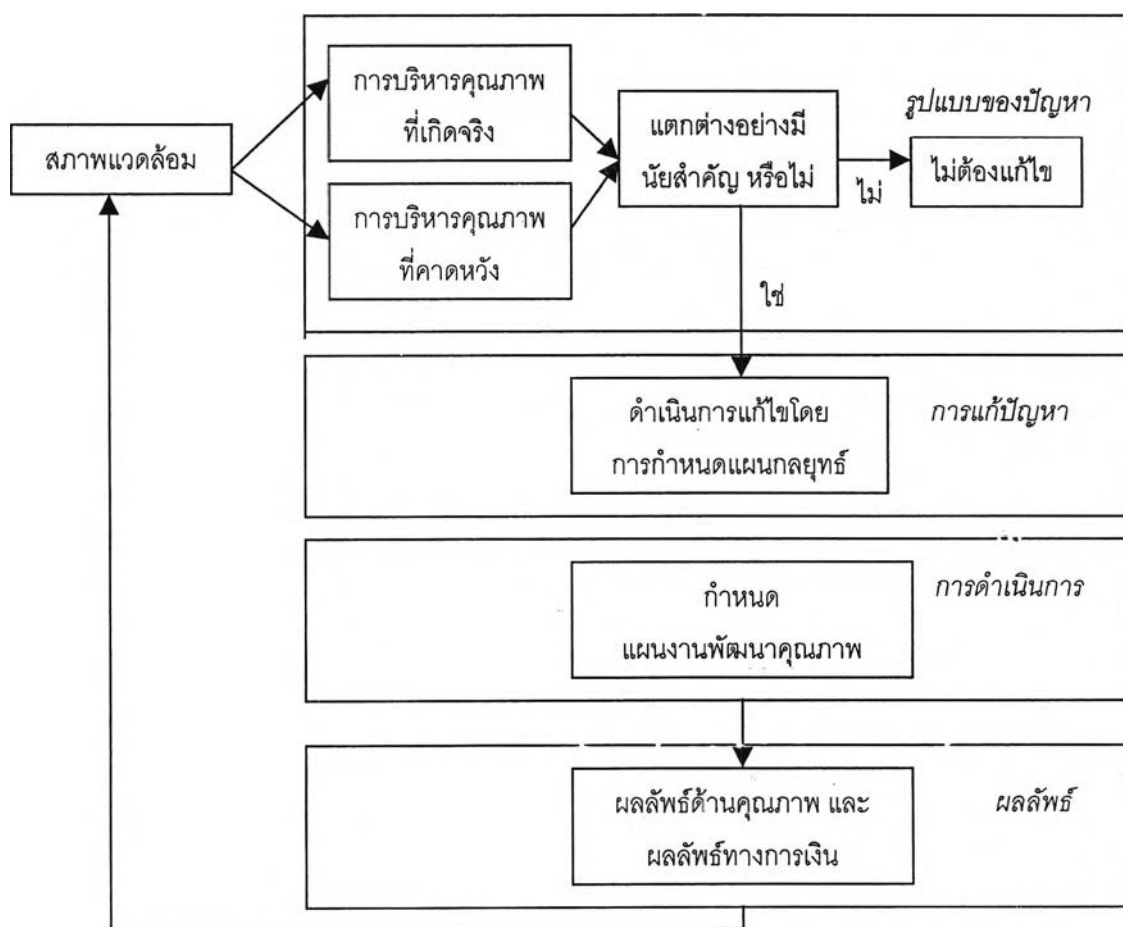
แนวคิดของการบริการคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) เป็นหลักปรัชญาหรือแนวปฏิบัติที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักการพื้นฐานในการสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆขององค์กร แต่เดิมการบริหารคุณภาพเป็นเพียงแนวทางหนึ่งที่องค์กรอาจเลือกปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ แต่ต่อมาเมื่อภาวะการแข่งขันทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นการบริหารคุณภาพได้กลายมาเป็นกลยุทธ์สำคัญ ทำให้มีนักวิจัยและผู้บริหารจากหลายองค์กรทั่วโลกเริ่มนำเอาเทคนิคการบริหารคุณภาพมาปรับปรุง ประยุกต์และพัฒนาเรื่อยมาจนเกิดเป็นระบบบริหารคุณภาพที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการขั้นพื้นฐานที่ทุกองค์กรในสังคมธุรกิจปัจจุบันนี้ต้องมี

Benson et al. (1991) เป็นคณะผู้วิจัยกลุ่มหนึ่งที่น่าเอาแนวคิดพื้นฐานของการบริหารคุณภาพมาศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาเป็นโครงสร้างการบริหารคุณภาพที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับจากนักวิจัยอย่างกว้างขวางและถูกนำมาประยุกต์ในงานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารและพัฒนาคุณภาพต่อผลการดำเนินงานในด้านต่างๆมากมาย เช่น การศึกษาของ Adam, et al (1997) เรื่องผลกระทบต่อผลการดำเนินงานจากการประยุกต์แนวทางการพัฒนาคุณภาพของอุตสาหกรรมในหลายๆประเทศทั่วโลก และการศึกษาของ Adam and Foster (2000) เรื่องความสัมพันธ์ของแนวทางการพัฒนาคุณภาพกับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น สำหรับการวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยเองก็ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารคุณภาพดังกล่าวมาประยุกต์เป็นแนวคิดพื้นฐานและกำหนดสมมติฐานการวิจัยด้วยเช่นกัน จากการโครงสร้างการบริหารคุณภาพของ Benson et al. (1991) ดังภาพที่ 2.1 พบว่า ระดับการให้ความสำคัญต่อแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆขององค์กรอาจแตกต่างกันอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่แตกต่างกัน และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมด้านการบริหารและพัฒนาคุณภาพอันประกอบด้วย ปัญหาคุณภาพ การกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาแผนงานเพื่อปฏิบัติการ ตลอดจนผลลัพธ์ในด้านคุณภาพและผลลัพธ์ทางการเงินให้มีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในช่วงระยะเวลาเดียวกันที่อาจมีระดับของการให้ความสำคัญต่อแนวทางด้านต่างๆที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ

สำคัญต่อแนวทางด้านต่างๆที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่แตกต่างกันเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ ในช่วงระยะเวลาเดียวกันองค์กรจะให้ความสำคัญกับการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในด้านต่างๆที่แตกต่างกัน และสมมติฐานที่ 2 คือ ในช่วงระยะเวลาของการประยุกต์มาตรฐาน ISO 9000 ที่แตกต่างกันใน 3 ช่วงระยะเวลาที่เป็นขอบเขตของการวิจัยจะมีระดับการให้ความสำคัญต่อแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในด้านต่างๆที่แตกต่างกัน โดยจะมีค่าเพิ่มสูงขึ้นนับตั้งแต่ช่วงระยะเวลาก่อนการประยุกต์ ช่วงระยะเวลาเตรียมการเพื่อขอรับรอง ไปจนถึงช่วงระยะเวลาหลังได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 แล้ว

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของการบริหารคุณภาพ



ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

ในระยะแรก แนวความคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพได้รับความนิยมอยู่ในกลุ่มองค์กรทหารของประเทศสหรัฐอเมริกาอังกฤษ โดยเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1959 เมื่อกระทรวงกลาโหมของประเทศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดมาตรฐานการประกันคุณภาพ MilQ9858A ขึ้นเพื่อใช้ในการควบคุมคุณภาพของผู้รับจ้างผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ให้กับกองทัพ ต่อมาในปี ค.ศ.1968 ได้มีการแก้ไขปรับปรุงมาตรฐานฉบับนี้ใหม่และใช้ชื่อว่า MilQ9859A และในปีเดียวกันนี้เอง องค์การ NATO นำมาตรฐาน MilQ9858A มาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานประกันคุณภาพขององค์การโดยใช้ชื่อว่า Allied Quality Assurances Publication (AQAP-1)

ปี ค.ศ.1970 กระทรวงกลาโหมประเทศอังกฤษได้นำมาตรฐาน AQAP-1 มาปรับปรุงเป็นมาตรฐาน DefStan 05-08 ต่อมาในปี ค.ศ.1972 British Standards Institution (BSI) ได้กำหนดมาตรฐาน BS4891 เพื่อเป็นแนวทางในการประกันคุณภาพ ถัดมาในปี ค.ศ.1973 มาตรฐาน DefStan 05-08 ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับมาตรฐาน AQAP-1 และใช้ชื่อว่าชุดมาตรฐาน DefStan 05-21, 05-24 และ 05-29 ต่อมาในปี ค.ศ.1974 BSI ได้ประกาศใช้ BS 5179 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ไม่ได้เน้นเฉพาะทางการทหารเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปยังอุตสาหกรรมอื่นๆด้วย แต่มาตรฐานนี้เป็นการเสนอข้อแนะนำในการทบทวนและประเมินระบบคุณภาพแต่เพียงคร่าวๆ มิได้กล่าวถึงรายละเอียดอย่างชัดเจน ต่อมาในปี ค.ศ.1979 BSI ได้ประกาศมาตรฐาน BS 5750 ที่มีรายละเอียดและครอบคลุมยิ่งขึ้น และในระหว่างนั้นเององค์การมาตรฐานของประเทศแคนาดา ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศมาตรฐานของตนขึ้นโดยมาตรฐานเหล่านี้มีข้อแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยแต่ก็สร้างความวุ่นวายให้กับการตรวจสอบและการประกันคุณภาพของผู้ส่งสินค้าเข้าประเทศเหล่านี้ได้ จากสาเหตุดังกล่าวนี้จึงทำให้ประเทศต่างๆรวม 26 ประเทศร่วมกันร่างมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 กับ ISO ขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1987 เพื่อให้เป็นมาตรฐานทั่วไปสำหรับระบบคุณภาพ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ได้ทั่วไปทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ โดยเนื้อหาของสาระของมาตรฐาน ISO 9000 นี้ได้ใช้มาตรฐาน BS 5750 ของประเทศอังกฤษเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันในการตรวจประเมินระบบคุณภาพ ต่อมาในปี ค.ศ.1994 คณะกรรมการทางวิชาการของ ISO 9000 ที่เรียกชื่อว่า "ISO/TC 176" ได้แก้ไข ISO 9000 เป็นฉบับใหม่ ชื่อว่า อนุกรมมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 ขึ้น อันประกอบไปด้วยระบบประกันคุณภาพ 3 แบบ เพื่อเป็นแนวทางเลือกปฏิบัติสำหรับองค์กรที่มีลักษณะการประกอบกิจการที่แตกต่างกัน ในการปรับปรุงครั้งนี้นั้น ISO ทำการเพิ่มองค์ประกอบใหม่ที่สำคัญเข้าไปตามหลักการเบื้องต้นของ ISO ที่กำหนดให้มาตรฐาน

ต่างๆที่กำหนดขึ้นสามารถเพิ่มเติมและเปลี่ยนแปลงได้ และเป็นความต้องการที่ให้มีการทบทวนมาตรฐานทุกประเทศภายในระยะเวลา 5 ปี เพื่อระบุว่าควรที่จะยังยืนยัน แก๊ซหรือ ยกเลิก มาตรฐานเดิม เพื่อให้เหมาะสมกับการประยุกต์ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ISO 9000 ฉบับนี้ได้รับการยอมรับและมีการประยุกต์จากองค์กรต่างๆทั่วโลก จนกระทั่งในวันที่ 15 ธันวาคม ค.ศ.2000 ISO ได้มีการปรับปรุงมาตรฐานอีกครั้ง เรียกว่า มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000:2000 โดยมีสาเหตุสำคัญเนื่องจากข้อเรียกร้องของผู้ประยุกต์มาตรฐานทั่วโลกที่ต้องการให้รูปแบบของมาตรฐานง่ายขึ้น แต่เงื่อนไขของ ISO มีหลายส่วนและเชื่อมโยงถึงกันตลอด การปรับแก้ไขโดยการเพิ่มเงื่อนไขใหม่เข้าไปเรื่อยๆยิ่งทำให้มาตรฐานซับซ้อนจึงจำเป็นต้องปรับ ISO 9000 ทั้งระบบ โดยทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง หลักการ และแนวปฏิบัติใหม่

มาตรฐาน ISO 9000 ปี ค.ศ.1987 และ 1994 เรียกว่ามาตรฐาน "ระบบคุณภาพ" ส่วนมาตรฐานปี ค.ศ.2000 เรียกว่ามาตรฐาน "ระบบบริหารคุณภาพ" และมีแนวโน้มว่าในอนาคตมาตรฐานนี้จะเปลี่ยนไปเรียกว่ามาตรฐาน "ระบบการบริหาร" ซึ่งเป็นคำที่เหมาะสมกว่าซึ่งรวมเอาการบริหารของทุกกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นเรื่อง "คุณภาพ" "สิ่งแวดล้อม" "สุขภาพ" "ความปลอดภัย" ฯลฯ (ณัฐกิจ แสงประดับ และ สุเบิร์ สุทธิดาราม, 2545:21)

มาตรฐาน ISO 9000 ของแต่ละประเทศจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไปแต่ในตัวเนื้อหาเหมือนกัน เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาใช้ชื่อ ANSI/ASQC Q90 กลุ่มประชาคมยุโรปใช้ชื่อ EN 29000 ประเทศเยอรมันใช้ชื่อ DIN ISO 9000 ประเทศญี่ปุ่นใช้ชื่อ JIS 9900 เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยใช้ชื่อ TISI ISO 9000 หรือ มอก.-9000 ซึ่งในประเทศไทยเริ่มต้นใช้เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2534 โดยความรับผิดชอบของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม และมีการปรับเปลี่ยนมาตรฐานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานระดับสากลขององค์กรระหว่างประเทศหรือ ISO อยู่เสมอ ด้านการประยุกต์ข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 9000 ของประเทศไทยนั้นเป็นการรับเอามาตรฐานฉบับภาษาอังกฤษมาใช้โดยตรง และมีการแปลเป็นภาษาไทยโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เพื่อใช้เป็นมาตรฐานอ้างอิงในการตรวจประเมินอย่างเป็นทางการ

ในการวิจัยถึงแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพ ISO 9000 ครั้งนี้ มีมาตรฐาน ISO 9000 ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยกัน 2 ฉบับ คือ มาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 1994 และ ปี 2000 โดยในช่วงก่อนการประยุกต์ และช่วงเตรียมการเพื่อขอรับรอง องค์กรที่ทำการวิจัยอาจมีการ

ประยุกต์หรือมีการเตรียมการเพื่อประยุกต์เอามาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 1994 มาใช้ ส่วนในช่วง ภายหลังจากการประยุกต์มาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งเป็นช่วงที่มาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 2000 เริ่ม ปรกการได้แล้ว จึงส่งผลให้บางส่วนขององค์กรที่ทำการวิจัยมีการปรับปรุงระบบและประยุกต์แนว ทางตามมาตรฐานฉบับใหม่ แต่ในขณะเดียวกันบางองค์กรก็ยังคงใช้แนวทางตามมาตรฐานปี 1994 ซึ่งเป็นฉบับเดิมอยู่ สำหรับแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพของมาตรฐานทั้ง 2 ฉบับ ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญในการวิจัยนั้นแสดงไว้ที่ภาคผนวก ก และ ข

จากข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 9000 ในภาคผนวก ก และ ข จะเห็นได้ว่า มี จำนวนข้อกำหนดอยู่มากมายที่ผู้ประยุกต์ต้องนำไปปฏิบัติตาม โดยแบ่งออกเป็น ข้อกำหนด 20 หัวข้อใหญ่ ตามมาตรฐาน ISO 9000:1994 (ข้อที่ 4.1-4.20 ของมาตรฐาน) และ 5 หัวข้อใหญ่ ตามมาตรฐาน ISO 9000:2000 (ข้อที่ 4-8 ของมาตรฐาน) ดังนั้น จึงอาจสันนิษฐานได้ว่า ภายใน ช่วงระยะเวลาเดียวกัน แม้องค์กรจำเป็นต้องประยุกต์ในทุกแนวทางของข้อกำหนด แต่องค์กรอาจ ให้ความสำคัญกับบางแนวทางหรือบางกลุ่มเป็นมากเป็นพิเศษ ทั้งนี้ก็ด้วยผลกระทบของสภาพ แวดล้อมขององค์กรนั่นเอง เช่น ในอุตสาหกรรมการผลิตอาจมุ่งเน้นที่แนวทางการบริหารและ พัฒนาคุณภาพด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตเป็นพิเศษ เพราะส่งผลต่อผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นสินค้า ที่จำหน่ายแก่ลูกค้าโดยตรง เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นการสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 และ 2 ของการวิจัย ดังกล่าวไว้ข้างต้น เกี่ยวกับระดับการให้ความสำคัญต่อแนวทางในด้านต่างๆตามข้อกำหนดของ มาตรฐาน ISO 9000 ที่อาจแตกต่างกันออกไปทั้งในช่วงระยะเวลาเดียวกันและในช่วงระยะเวลาที่ แยกต่างกัน

แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจำแนกแนวทางการบริหารและพัฒนา คุณภาพขององค์กรจากงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาพบว่า สามารถจำแนกได้เป็นหลายแนวทางที่ แยกต่างกันไปตามแนวคิดและมุมมองของผู้ที่เสนอแนวทางนั้นๆ จากนั้นผู้วิจัยได้สรุปวิธีการ และใช้แนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางเบื้องต้นในการจำแนกข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 9000 ออกเป็นแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ และกำหนดเป็นตัวแปรอิสระเพื่อใช้ ในการวิจัยต่อไป

Saraph et al. (1989) ศึกษาแนวทางการบริหารคุณภาพของอุตสาหกรรม การผลิตและบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 20 แห่ง ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร

ด้านคุณภาพระดับสูงและผู้จัดการทั่วไปขององค์กร ผลจากการศึกษาได้ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารคุณภาพ 8 ปัจจัย ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงต่อการเป็นผู้นำในระบบคุณภาพ
2. บทบาทของแผนกคุณภาพ
3. การบริหารผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)
4. การฝึกอบรม
5. บทบาทของพนักงานต่อกิจกรรมคุณภาพ
6. การบริหารกระบวนการปฏิบัติงาน
7. การรายงานและการจัดการข้อมูลด้านคุณภาพ
8. การออกแบบคุณภาพสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

Badri et al. (1993) เสนอแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยสามารถจำแนกได้เป็น 8 แนวทาง คือ

1. การเป็นผู้นำของผู้บริหารในด้านคุณภาพ
2. บทบาทของแผนกงานด้านคุณภาพขององค์กร
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน
4. การจัดการกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์
5. การจัดการด้านคุณภาพของผู้จัดส่งวัตถุดิบ
6. การบริหารงานด้านคุณภาพโดยรวม
7. การรายงานข้อมูลด้านคุณภาพ และ
8. การมีส่วนร่วมของพนักงานต่องานด้านคุณภาพ

นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะให้องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพ ที่จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ได้แก่

1. การตระหนักของผู้บริหารสูงสุดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลกำไรขององค์กร
2. การประสานงานและความร่วมมือกันของแผนกงานคุณภาพ และแผนกงานอื่นๆ
3. การฝึกอบรมเกี่ยวกับพื้นฐานของเทคนิคสถิติขั้นสูง

4. การแสดงผลเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพให้ทุกคนในองค์กรรับทราบ
5. การจัดการคุณภาพของกระบวนการผลิตที่เฉพาะเจาะจง
6. การทำสัญญาระยะยาวกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ
7. การจัดให้มีระบบงานอัตโนมัติ
8. การพัฒนาโครงการเกี่ยวกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Flynn et al. (1995) รวบรวมข้อมูลแนวทางการบริหารคุณภาพของอุตสาหกรรมการผลิต ในอุตสาหกรรมเครื่องจักร อิเล็กทรอนิกส์ และส่วนประกอบยานยนต์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 42 แห่ง ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้างานผลิต รวม 706 คน ผลจากการศึกษาสามารถจำแนกแนวทางการบริหารคุณภาพได้เป็น 7 แนวทาง ได้แก่

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. การจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
3. การจัดการกระบวนการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การจัดการระบบการไหลเวียนของกระบวนการ
6. การใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อการควบคุม
7. การออกแบบผลิตภัณฑ์

Powell (1995) ศึกษาแนวทางการบริหารคุณภาพของอุตสาหกรรมการผลิตและบริการในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 54 แห่ง ด้วยการส่งแบบสอบถามไปผู้บริหารด้านคุณภาพระดับสูงขององค์กร ผลจากการศึกษาได้จำแนกแนวทางด้านการบริหารคุณภาพ 12 แนวทาง ได้แก่

1. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงต่อกิจกรรมคุณภาพ
2. การเปลี่ยนแปลงปรัชญาพื้นฐานขององค์กร
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า
4. การให้ความสำคัญกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)
5. การฝึกอบรม
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงาน
7. การเปิดองค์กรเพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอก

8. การพัฒนากระบวนการดำเนินงาน
9. การพัฒนาให้เกิดกระบวนการผลิตแบบยืดหยุ่น
10. การป้องกันมิให้เกิดของเสียจากกระบวนการ
11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
12. การทำ Benchmarking

Ahire et al. (1996) ศึกษาถึงแนวทางการบริหารคุณภาพของอุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์และส่วนประกอบในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 371 แห่ง ด้วยการส่งแบบสอบถามถึงผู้จัดการโรงงานขององค์กรนั้นๆ ผลจากการศึกษาพบการจำแนกแนวทางด้านการบริหารคุณภาพ 10 แนวทาง ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพของผู้บริหารระดับสูง
2. การให้ความสำคัญด้านลูกค้า
3. การบริหารผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)
4. การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร
5. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของพนักงานในองค์กร
6. การฝึกอบรมพนักงาน
7. การใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อการควบคุม
8. การจัดการข้อมูลคุณภาพภายในองค์กร
9. การออกแบบคุณภาพ
10. การทำ Benchmarking

Adam (1997) สํารวจแนวทางการพัฒนาคุณภาพในหลายๆประเทศ ได้แก่ ในทวีปเอเชีย/แปซิฟิกใต้ คือ ประเทศไต้หวัน ฮองกง นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย ทวีปยุโรป คือ ประเทศอังกฤษ และสเปน ทวีปอเมริกาเหนือ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา และเม็กซิโก ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อระดับคุณภาพในสินค้าหรือบริการได้ 9 ปัจจัย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการพัฒนาคุณภาพ
2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาคุณภาพ
3. การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน

5. การจัดการคุณภาพด้านลูกค้า
6. การพัฒนาคุณภาพด้านการออกแบบและการปฏิบัติงาน
7. การพัฒนาด้านความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ
8. การคัดเลือกและการพัฒนาทักษะของพนักงาน
9. การพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการระบบสินค้าคงเหลือ

จากแนวทางข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารและพัฒนาคุณภาพจะเน้นที่พนักงานขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานนั้นเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดคุณภาพขึ้นตามกลยุทธ์และแผนงานที่กำหนดขึ้นโดยตรง

Aderson et al. (1999) ศึกษาแนวทางการบริหารคุณภาพของอุตสาหกรรมการผลิต ในอุตสาหกรรมเครื่องจักร อิเล็กทรอนิกส์และส่วนประกอบยานยนต์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 41 แห่ง ด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้จัดการโรงงาน หัวหน้างานผลิต พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ผลจากการศึกษาพบการจำแนกแนวทางด้านการบริหารคุณภาพ 5 แนวทาง ได้แก่

1. การเป็นผู้นำด้านคุณภาพของฝ่ายบริหาร
2. การติดต่อประสานงานด้านคุณภาพในการดำเนินงาน
3. การคัดเลือกพนักงาน
4. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
5. การบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบของ ISO 9000:1994 ทั้งสิ้น 18 แนวทาง ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร
2. การจัดการระบบคุณภาพ
3. การทบทวนข้อตกลง
4. การควบคุมเอกสาร
5. การจัดการระบบการจัดซื้อ
6. การจัดการผลิตภัณฑ์ที่ผู้ซื้อเป็นผู้ส่งมอบ
7. การชี้บ่งและตอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์
8. การควบคุมกระบวนการ

9. การตรวจและการทดสอบ
10. การจัดการเครื่องตรวจ เครื่องวัด และเครื่องทดสอบ
11. การจัดการกับสถานะการตรวจและการทดสอบ
12. การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามข้อกำหนด
13. การจัดการเพื่อการปฏิบัติการแก้ไข
14. การจัดการการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การบรรจุ และการส่งมอบ
15. การบันทึกคุณภาพ
16. การตรวจติดตามคุณภาพภายใน
17. การฝึกอบรม
18. กลวิธีทางสถิติ

พัชรินทร์ เบอร์ด และคณะ (2544) ทำการสรุปหลักในการจัดการคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000:2000 ออกเป็น 8 แนวทาง ประกอบด้วย

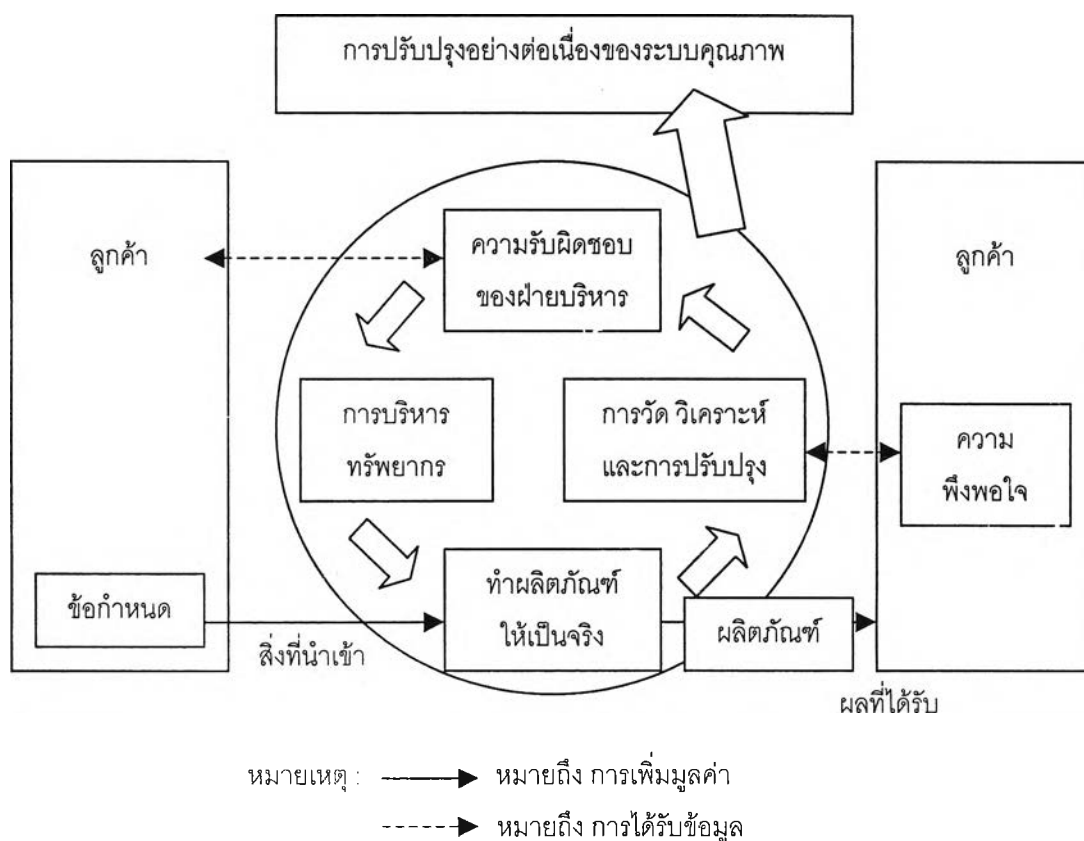
1. การให้ความสำคัญด้านลูกค้า องค์กรต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสามารถผลิตหรือให้บริการตามความต้องการของลูกค้าได้ นอกจากนี้ต้องพยายามพัฒนาองค์กรให้เกินความคาดหมายของลูกค้า
2. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารขององค์กรต้องตั้งเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกจากนี้ต้องสร้างและคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร
4. การจัดการกระบวนการ องค์กรต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. การจัดการระบบงานที่สัมพันธ์กัน มีการบ่งชี้ ทำความเข้าใจและจัดการระบบของกระบวนการที่สัมพันธ์กัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
6. การปรับปรุงระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเป้าหมายที่ยั่งยืนขององค์กร
7. การมีระบบการตัดสินใจ มีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข่าวสารและข้อมูลที่เป็นจริง

8. ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ความสัมพันธ์ที่ได้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

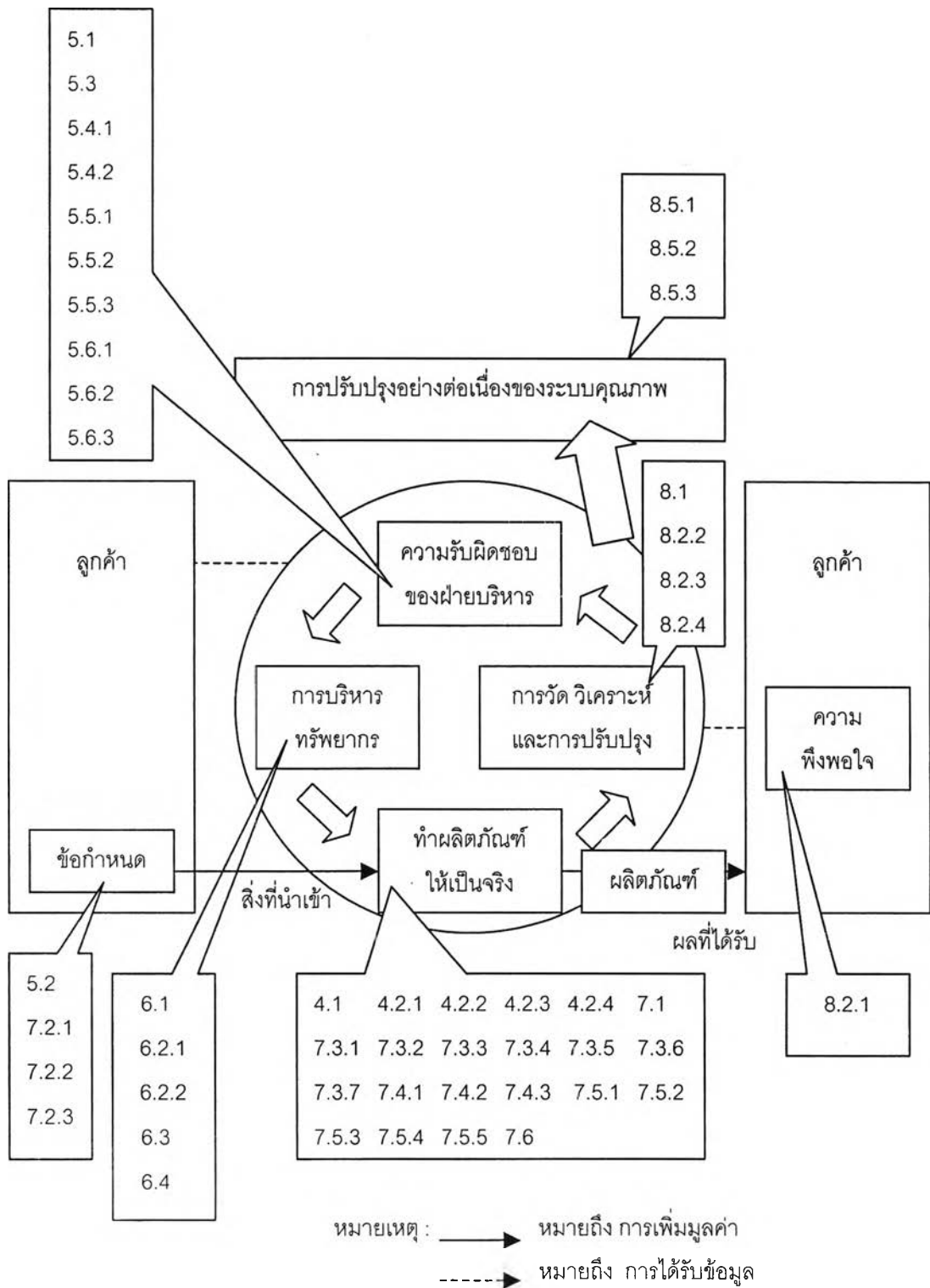
ผลกระทบของข้อกำหนด ISO 9000 ต่อการบริหารคุณภาพขององค์กร

การบริหารและพัฒนาคุณภาพขององค์กรมีรูปแบบบนพื้นฐานของกระบวนการดังภาพที่ 2.2 (สุพงษ์ นิยมสกุลรัตน์, 2544) ซึ่งจากรูปแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการกำหนดข้อกำหนดต่างๆ เช่น สิ่งที่น่าเข้า ข้อกำหนดที่ใช้ และต้องมีการตรวจวัดความพึงพอใจของลูกค้าด้วยการประเมินข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า และมาทำการตัดสินใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของลูกค้ามากน้อยเพียงใด และภาพที่ 2.3 (สุพงษ์ นิยมสกุลรัตน์, 2544) แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของข้อกำหนด ISO 9000:2000 ต่อกระบวนการบริหารและพัฒนาคุณภาพขององค์กร

ภาพที่ 2.2 พื้นฐานของกระบวนการในระบบบริหารคุณภาพ



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการระบบบริหารคุณภาพกับข้อกำหนด ISO 9001:2000



องค์กรใดก็ตามที่สามารถบริหารและพัฒนาระบบคุณภาพได้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000 และสามารถผ่านการตรวจประเมินจนกระทั่งได้รับการรับรองมาตรฐานแล้วจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร (ณัฐกิจ แสงประดับ และ สุเบิร์ สุทธิดาราม, 2545) ดังนี้

1. ระบบบริหารคุณภาพขององค์กรดีขึ้น ทำให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่แน่นอนชัดเจน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามความต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ
2. เป็นแนวทางในการสร้างโอกาสทางการตลาด เนื่องจากกลุ่มลูกค้าในหลายๆ ประเทศ อาทิเช่น กลุ่มประเทศในสหภาพยุโรปและประเทศญี่ปุ่น ยกเอามาตรฐาน ISO 9000 มาเป็นเกณฑ์กำหนดพื้นฐานในการเจรจาซื้อขายที่สำคัญ ดังนั้น องค์กรใดที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 จึงจะมีโอกาสที่จะส่งสินค้าไปจำหน่ายยังกลุ่มประเทศดังกล่าวได้
3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะได้รับการยอมรับจากในและนอกประเทศ ทั้งในเรื่องของระบบคุณภาพและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การประทับตราเครื่องหมายรับรองคุณภาพ ISO 9000 ไว้บนหัวกระดาษหรือนามบัตรของพนักงานก็จะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดีกว่าการโฆษณาด้วยวิธีอื่นๆ
4. มีระบบการดำเนินงานที่มั่นคงยิ่งขึ้น เนื่องจากระบบคุณภาพ ISO 9000 เป็นระบบที่ต้องมีการบันทึกหลักฐานในการดำเนินงานและมีคู่มือประกอบ จึงทำให้มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยไม่ขึ้นกับบุคคลใดบุคคลเดียว ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงบุคลากรขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อที่น้อยมาก
5. ลดต้นทุนการผลิต เมื่อองค์กรสามารถจัดการบริหารคุณภาพได้อย่างเป็นระบบ มีเอกสารและคู่มือการทำงานทุกขั้นตอน และมีหลักฐานการตรวจสอบคุณภาพอยู่เสมอ การแก้ปัญหาจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว สามารถลดของเสียได้ และส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้ในที่สุด
6. เพิ่มประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้พนักงานมีประสิทธิภาพสูงและมีขวัญกำลังใจดี
7. ลดเวลาในการตรวจสอบจากผู้ซื้อ เนื่องจากเมื่อได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 แล้ว ความจำเป็นที่ผู้ซื้อต้องเข้ามาตรวจสอบอีกจึงลดลงหรือไม่มีเลยเพราะสามารถเชื่อถือในคุณภาพได้
8. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เนื่องจากในมาตรฐาน ISO 9000 มีพื้นฐานของการกำหนดข้อกำหนดต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

Verhoeven (1995) รายงานถึงประโยชน์ที่ Excel Partnership, Inc ในประเทศสหรัฐอเมริกา หลังได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ ประโยชน์ภายนอก ได้แก่ ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเป็นเครื่องมือเพื่อการแข่งขันในวงธุรกิจระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดี ส่วนประโยชน์ภายในที่เห็นได้ชัดประการแรก คือ ประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กรที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากระบบงานกำหนดหน้าที่และการประสานงานไว้อย่างชัดเจน และทักษะในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบขององค์กร

Singleton (1995) หัวหน้าผู้ประเมินในแผนกทรัพยากรคุณภาพของบริษัท Kodak ในรัฐ Colorado ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงถึงข้อดีของมาตรฐาน ISO 9000 ในการประชุม American Society Quality Control ดังนี้

1. สามารถระบุองค์ประกอบระบบคุณภาพแต่ละระบบได้ง่าย ชัดเจน และสามารถเข้าใจได้
2. ลูกค้ายอมรับว่าการใช้ ISO 9000 สามารถเพิ่มมูลค่าได้
3. พัฒนาการฝึกอบรมในเรื่องการใช้แบบฟอร์มในแต่ละงาน แทนที่จะใช้คำสอนแนะนำด้วยวาจาเท่านั้น
4. มีการทำในสิ่งที่ตั้งใจจะทำอย่างแท้จริง เนื่องจากมีการจัดทำเอกสาร และถือเป็นพันธะสัญญาไว้
5. ขั้นตอนของกระบวนการค่อยๆ มีการปรับปรุงตลอดเวลาที่องค์กรทำการปรับ และทบทวนการทำงาน ซึ่งได้ลดเวลาและทรัพยากรที่เสียไปกับการคิดซ้ำๆ ซากๆ กับประเด็นที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว
7. บุคลากรได้รับอำนาจโดยทางนโยบายและกระบวนการด้านเอกสาร เช่น การระบุผลิตภัณฑ์หรือขั้นตอนที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
8. ประหยัดเวลาและพัฒนาความแม่นยำของการทดสอบ และอุปกรณ์การทดสอบ
9. มั่นใจมากขึ้นว่าผลิตภัณฑ์ที่ออกจากโรงงานจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งช่วยลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า

วิเชียร เบญจวัฒน์นาผล (2532) รายงานผลการสำรวจถึงข้อดีของการใช้ระบบคุณภาพ ISO 9000 ในประเทศไทยจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 แห่ง ดังนี้

1. ขั้นตอนการทำงานชัดเจนยิ่งขึ้นและมีการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ดีขึ้น
2. การจัดการในเรื่องเอกสารมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น
3. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีความชัดเจน มีการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่มากขึ้น
4. สามารถปรับปรุงและจัดวางระบบคุณภาพได้
5. มีการรักษาและปฏิบัติตามขั้นตอนการวัดและการสอบเทียบมากขึ้น
6. สามารถทำความเข้าใจกับคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับ ISO 9000 ได้ง่ายและรวดเร็ว
7. มีผลต่อการยกระดับจิตสำนึกในด้านคุณภาพทั่วทั้งบริษัท
8. ทำให้การศึกษาอบรมพนักงานสามารถผลักดันได้ดีขึ้น
9. การตรวจรับจากลูกค้าทำได้ง่ายขึ้น
10. มีผลในแง่การประชาสัมพันธ์
11. ความพอใจของลูกค้ามีสูงขึ้น
12. การส่งคืนสินค้าหรือการเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกค้าลดลง
13. เป้าหมายมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
14. มีมาตรฐานการแก้ไขปรับปรุงที่ดีขึ้น

รัชชวีรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ (2541) สำรวจถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำระบบ ISO 9000 ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรฐานสามารถแบ่งได้ออกเป็น

1. ทางตรง ได้แก่ ระบบการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น และปริมาณของเสียที่ส่งคืนจากลูกค้ามีน้อยลงตามลำดับ
2. ทางอ้อม ได้แก่ งานด้านเอกสารเป็นระบบมากขึ้น การทำงานที่ซ้ำซ้อนลดลง พนักงานมีความเข้าใจในระบบงานดีขึ้น และสัมพันธภาพของหน่วยงานดีขึ้นตามลำดับ

จากแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์จากระบบมาตรฐาน ISO 9000 ดังกล่าวข้างต้นมีมากมาย แม้จะเทียบกับข้อเสียจากการจัดทำระบบที่มีอยู่บ้าง อาทิเช่น มีค่าใช้จ่าย และปริมาณ

งานที่มากขึ้นก็ตาม แต่หากพิจารณาในแง่ของผลประโยชน์ที่จะได้รับกับต้นทุนที่ต้องเสียไปแล้วก็นับว่าเป็นระบบงานที่คุ้มค่า และผลกระทบในแง่ดีต่อผลการดำเนินงานทั้งหมดนี้เองก็ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการทำงานทางการเงิน ที่องค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานด้วยเช่นกัน

ผลกระทบของข้อกำหนด ISO 9000 ต่อผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร

มีผู้วิจัยหลายกลุ่มที่ทำการศึกษาและพยายามเชื่อมโยงแนวทางการประเมินผลในหลายรูปแบบเพื่อแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรที่เพิ่มขึ้นจากการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพต่างๆ รวมทั้งประสิทธิภาพจากการประยุกต์และได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ด้วย และพบว่า วิธีประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินเป็นอีกทางหนึ่งที่มีการวิจัยอย่างกว้างขวาง ดังนั้น การวิจัยถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินจากการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในงานวิจัยฉบับนี้ จึงเลือกใช้วิธีการประเมินผลโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ในการวิจัย และกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ได้ดังนี้

การประเมินความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในและภายนอก

Hendrick and Singhal (1997) ศึกษาผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ จากการประยุกต์เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ขององค์กรอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัลด้านคุณภาพเพื่อวัดระดับของความสำเร็จจากการประยุกต์ TQM ผลการศึกษาในส่วนของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผลการดำเนินงานทางการเงินนั้น พบว่า การประยุกต์เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวมอย่างสมบูรณ์แบบจนกระทั่งได้รับรางวัลคุณภาพนั้น ส่งผลกระทบต่อผลกำไร(ในด้านดี)ต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนต้นทุนขายต่อค่าขาย และอัตรากำไรหมุนเวียนของสินทรัพย์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

Easton and Jarrell (1998) ศึกษาผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ จากการประยุกต์เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ในองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามเชิงลึก (In-depth Questionnaire) เพื่อวัดระดับของการประยุกต์ TQM ผลการศึกษาพบว่าการประยุกต์เทคนิคการบริหารคุณภาพ

โดยรวมส่งผลกระทบต่อในเชิงบวก (ในด้านดี) ต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตรากำหนดหนี้ของสินทรัพย์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

เนื่องจากบางส่วนของระบบบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ซึ่งเป็นขอบเขตของการมีส่วนร่วมที่คล้ายคลึงกับการบริหารคุณภาพแบบ TQM โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISO 9001:2000 (ณัฐกาญจน์ สุวรรณปฏิกรณ์, 2544) ดังนั้นในการวิจัยจึงเริ่มการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนต้นทุนขายต่อค่าขาย และอัตรากำหนดหนี้ของสินทรัพย์เช่นกัน ภายใต้สมมติฐานดังนี้

1. การประเมินความสามารถในการทำกำไรขององค์กรโดยอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ การประเมินผลด้วยอัตรานี้เป็น การประเมินผลในภาพรวมขององค์กรเกี่ยวกับรายได้จากการดำเนินงานหรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการบริหารและพัฒนาคุณภาพที่ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น รวมทั้งคุณภาพที่ทำให้ต้นทุนในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ลดลง ดังนั้น การบริหารและพัฒนาคุณภาพที่มีประสิทธิภาพจึงหมายถึงการประยุกต์แนวทางที่นำมาซึ่งรายได้หรือผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่สินทรัพย์รวมที่ทำให้เกิดรายได้ขององค์กรมีมูลค่าเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่น้อยกว่ามูลค่าของรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือมีค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่สูงนั่นเอง

2. การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในด้านกระบวนการผลิตขององค์กรโดยใช้อัตราส่วนต้นทุนขายต่อค่าขาย การประเมินผลด้วยอัตราส่วนนี้มีแนวคิดว่าการพัฒนาคุณภาพจะนำมาซึ่งการลดลงในของเสีย งานทำซ้ำ และรายการที่ไม่เพิ่มมูลค่าต่างๆ นำไปสู่ต้นทุนรวมที่ลดลงในที่สุด ดังนั้น ในการประเมินอัตราส่วนนี้ หากการพัฒนาคุณภาพส่งผลในเชิงบวกก็จะทำให้อัตราส่วนนี้มีมูลค่าที่ต่ำลง

3. การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายนอกด้านการตลาดขององค์กรโดยอัตรากำหนดหนี้ของสินทรัพย์ การประเมินผลด้วยอัตราส่วนนี้มีแนวคิดว่าการพัฒนาคุณภาพจนกระทั่งกิจการได้รับรองมาตรฐานนั้น จะส่งผลดีต่อการทำสัญญาซื้อขายทางธุรกิจ ความสามารถในการนำเสนอ การประมูลสินค้า หรือความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั่วไปได้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะนำมาซึ่งยอดขายที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่สินทรัพย์ที่ทำให้เกิดรายได้ขององค์กรนั้นมีมูลค่าเท่าเดิมหรือเพิ่มมากขึ้นในอัตราส่วนที่น้อยกว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น

ในการประเมินอัตราส่วนนี้ หากการพัฒนาคุณภาพส่งผลในเชิงบวกก็จะทำให้อัตราส่วนนี้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นด้วย

การประเมินภาพลักษณ์ขององค์กร

Adam (1999) ศึกษาเกี่ยวกับมูลค่าของอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศนิวซีแลนด์จากการประยุกต์มาตรฐาน ISO 9000 ผลการศึกษาพบว่า การที่องค์กรประยุกต์แนวทางการบริหารคุณภาพจนกระทั่งได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 ส่งผลให้อัตราส่วน Tobin's Q เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงระยะก่อนที่องค์กรจะได้รับการรับรอง และในระยะเวลาเดียวกันเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000

King and Lenox (2001) ศึกษาความสัมพันธ์ของกระบวนการผลิตแบบ Lean Production กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยในส่วนของมาตรฐาน ISO 9000 และ ISO 14000 พบว่า ส่งผลกระทบในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่ออัตราส่วน Tobin's Q ณ ช่วงระยะเวลาภายหลังจากที่องค์กรมีการประยุกต์ข้อกำหนดตามมาตรฐานดังกล่าวจนกระทั่งได้รับการรับรอง

ผู้วิจัยเองจึงนำอัตราส่วน Tobin's Q มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย โดยมีสมมติฐานว่า เมื่อองค์กรมีการประยุกต์ข้อกำหนดและได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 แล้วจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ทั้งจากมุมมองของผู้ถือหุ้น นักลงทุน และเจ้าหนี้ โดยภาพลักษณ์ที่เพิ่มขึ้นในด้านผู้ลงทุนประเมินผ่านราคาตลาดของหุ้นสามัญ ด้านเจ้าหนี้ประเมินผ่านมูลค่าของหุ้นกู้ หนี้สินระยะสั้น หนี้สินระยะยาว

อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงครอบคลุมผลการดำเนินงานทั้ง 4 ด้านขององค์กร คือ ความสามารถในการทำกำไร ภาพลักษณ์ขององค์กร ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในและประสิทธิภาพการดำเนินงานภายนอกขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Corbett et al. (2002) ที่มีการใช้อัตราส่วนทางการเงินทั้ง 4 รายการนี้เพื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินจากการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 ของอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยวิเคราะห์จากงบการเงินขององค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ระหว่างปี 1988 ถึง 1997 ผลการวิจัยพบว่า มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วน Tobin's Q อัตราส่วนต้นทุนขายต่อค่าขาย และอัตรา

การหมุนเวียนของสินทรัพย์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงลบอยู่ในระดับต่ำ

ในส่วนของวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลภายในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยใช้แนวทางเช่นเดียวกับ Adam et al. (1994) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบต่อผลการดำเนินงานจากการประยุกต์แนวทางการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ในอุตสาหกรรมของ 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเกาหลี นิวซีแลนด์ และสหรัฐอเมริกา และของ Adam and Foster (2002) ที่ศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านคุณภาพและด้านการเงินขององค์กรของอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทั้ง 2 งานวิจัยข้างต้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อจัดกลุ่มแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพออกเป็นปัจจัยต่างๆ และใช้เทคนิค Multiple Regression Analysis เพื่อหาความสัมพันธ์ของแนวทางดังกล่าวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน

อย่างไรก็ตามแม้มีงานวิจัยที่สามารถสรุปผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทางการเงินที่เกิดจากการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพได้ก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่า มีผู้วิจัยอีกหลายกลุ่มที่ไม่พบความสัมพันธ์ของวิธีการประเมินผลทางการเงินใดๆกับการประยุกต์หรือได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 อาทิเช่น การศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศบราซิล Lima et al (2002) การศึกษาอุตสาหกรรมในประเทศสเปนของ Costa and Lorente (2002) และ Nicolau and Sellers (2002) ที่พบเพียงผลกระทบในด้านบวกต่อราคาตลาดของหุ้นสามัญในวันที่องค์กรได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 เป็นครั้งแรกเท่านั้น

จากข้อดีของการประยุกต์และการได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ต่อการบริหารคุณภาพและผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญต่อแนวทางตามข้อกำหนด ISO 9000 ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการทางการเงินในระดับสูงก็ย่อมผลกระทบในเชิงบวกต่อผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กรนั้นๆในระดับสูงเช่นกัน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ขององค์กรในแต่ละกลุ่มองค์กรที่มีระดับการให้ความสำคัญต่อข้อกำหนด ISO 9000 ในแนวทางที่ที่แตกต่างกัน โดยสมมติฐานของการวิจัยที่ 4 คือ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานทางการเงินสูงจะมีระดับของการให้ความสำคัญต่อการประยุกต์แนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 สูงกว่า องค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับปานกลาง หรือต่ำ ตามลำดับ และภายใต้ข้อ

สันนิษฐานเดียวกัน ในช่วงระยะเวลาที่องค์กรมีระดับการให้ความสำคัญต่อแนวทางการบริหาร และพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในระดับสูง ก็ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ในเชิงบวกด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยที่ 5 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารและพัฒนาคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9000 ขององค์กรในแต่ละช่วงระยะเวลาที่มีระดับการให้ความสำคัญต่อข้อกำหนด ISO 9000 ที่แตกต่างกัน เพื่อพิสูจน์ถึงข้อสันนิษฐานข้างต้น โดยสมมติฐานของการวิจัยคือ องค์กรจะมีการแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ เมื่อมีการเตรียมระบบงานเพื่อขอรับรองมาตรฐาน ISO 9000 และหลังจากได้รับรองมาตรฐานแล้ว ตามลำดับ