



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560)

Volume 14 Number 1 (January – June 2017)

แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเอเชีย

The Guideline for Small and Medium Enterprises' Total Quality Management IN ASIA

อโณทัย งามวิชัยกิจ Anothai Ngamvichaikit^{1,*}

Ph.D., อาจารย์ประจำวิชาเอกการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เสนอแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเอเชีย โดยอาศัยแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมและการจัดการธุรกิจที่เป็นเลิศ วิธีการดำเนินวิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการศึกษาเอกสารและการสนทนากลุ่มของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คนจาก 14 ประเทศ ที่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานราชการ องค์กรไม่แสวงหากำไร สถาบันการศึกษาและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากหลายประเทศในเอเชียเป็นจำนวน 5 วัน ร่วมกับการสังเกตการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4 แห่งที่มีแนวทางการจัดการคุณภาพที่เป็นเลิศในประเทศศรีลังกา เพื่อนำผลการศึกษามานำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการคุณภาพ เพื่อให้การรับรอง

ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอาศัยแนวทางการสร้างการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 5 ขั้นตอนแบบเป็นวงจรคุณภาพ ได้แก่ ประยุกต์ใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ วางกรอบการพัฒนาคุณภาพ การสร้างพื้นฐานแนวคิดคุณภาพ ปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ และการสร้างการเป็นผู้นำด้านคุณภาพที่ยั่งยืน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการดำเนินสร้างเสริมวงจรคุณภาพธุรกิจนี้ผ่านระบบพีแอลซี โดยหน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชน และการสร้างระบบ

* E-mail address: anothai.ne@gmail.com

เครือข่ายเพื่อเร่งการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมผ่านความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกัน

คำสำคัญ: การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, ความเป็นเลิศทางธุรกิจ, เอเชีย

ABSTRACT

This research aimed to propose a guideline to support total quality management of SMEs in Asia by using total quality management concept and business excellence framework. The research was conducted with qualitative research through documentary study and five day-group discussion with a group of 17 multi-country informants from 14 countries who are government units, non-profit organizations, educational institutions and SMEs throughout Asia including observatory study with 4 excellent quality SMEs in Srilanka in order to present the findings for expert endorsement.

The results revealed that SMEs are recommended to operate with 5 cyclical steps of total quality management; Adopt Quality Management Assessment, Embrace Quality Management Framework, Strengthen Foundation for Quality Management, Implement Quality Practice Program and Sustain Quality Excellence. The development of quality management for SMEs was proposed with mentoring program with government and non-government staffs and networking support for business facilitation to expedite SME growth from mutual good relationship among SMEs themselves.

Keywords: Total Quality Management, SMEs, Business Excellence, Asia

บทนำ

ภูมิภาคเอเชียตกลงเข้าร่วมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อเปิดเสรีการค้าให้กลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อรวมตลาดและฐานการผลิตของภูมิภาคให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวอย่างกลมกลืน อันรวมถึงการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ แรงงานบุคคล และเงินลงทุนระหว่างประเทศอย่างเสรีภาพและเป็นอิสระ ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้แก่ กฎระเบียบพิธีทางศุลกากร อัตราภาษี และการสนับสนุนการลงทุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) ถือเป็นส่วนประกอบหลักในระบบเศรษฐกิจในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจมหภาคของ

ประเทศไทยทั้งเป็นแหล่งสร้างรายได้และจ้างงาน เนื่องจากรายได้ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 42.35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และยังเป็นกลไกในการจ้างงานถือเป็นสัดส่วนหลักร้อยละ 77.8 ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) ขณะที่ ตัวเลขของการจ้างแรงงานจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทวีปเอเชียอยู่ระหว่างร้อยละ 50-80 ของการจ้างงานทั้งหมด (Harvie and Lee, 2002) และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสร้างรายได้ถือเป็นสัดส่วนร้อยละ 30 ถึง 60 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในแต่ละประเทศในเอเชีย (Yoshino and Wignaraja, 2015) ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศไทยและประเทศต่างๆ ในทวีป เพื่อเข้าสู่การเปิดเสรีการค้าอาเซียน และบรรจุอยู่ในแผนแม่บทการพัฒนาประเทศของแต่ละประเทศในเอเชีย เป็นที่ทราบกันดีจากการวิจัยว่า การพัฒนาคุณภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมส่งผลดีต่อผลประกอบการด้านการเงินอย่างชัดเจน (Herzallah *et al.*, 2014; Sinha *et al.*, 2016)

อย่างไรก็ดี การวิจัยที่ผ่านมาพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังพบอุปสรรคมากมายในการจัดการคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการขาดความรู้ความสามารถในการแข่งขัน และขาดเงินลงทุนที่เพียงพอ (Harvie, 2015; Paesai, 2015; Tran, 2015) การขยายตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเข้าสู่สายโซ่อุปทานของภูมิภาคจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพให้เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับในสากล ซึ่งยังคงเป็นปัญหาร่วมกันในแต่ละประเทศ รวมถึงประเทศไทย (Wignaraja, 2015) รวมถึงยังขาดผลการวิจัยแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างเฉพาะเจาะจง

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการขยายตัวในภูมิภาคเพื่อตอบสนองต่อการเปิดเสรีการค้าอาเซียน เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการจัดการคุณภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกันดังแสดงในวิสัยทัศน์ของการพัฒนาทวีปเอเชียเข้าสู่เสรีการค้าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการขยายตัวในภูมิภาคเพื่อตอบสนองต่อการเปิดเสรีการค้าอาเซียน
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการจัดการคุณภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการธุรกิจ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกัน

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการขยายตัวในภูมิภาคเพื่อตอบสนองต่อการเปิดเสรีการค้าอาเซียน
2. ได้แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการทางธุรกิจและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ทบทวนแนวคิดทฤษฎี 2 ส่วน ได้แก่ แนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการคุณภาพพื้นฐานที่ประยุกต์ใช้ในสากล และแนวคิดความเป็นเลิศในธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากประเทศสิงคโปร์ในการส่งเสริมคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะเข้ารับรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยเฉพาะ

แนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) หมายถึง แนวคิดการจัดการโดยรวมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงทุกหน้าที่งานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Kaynak, 2003) เริ่มใช้เป็นที่แรกในประเทศญี่ปุ่นในการจัดการการผลิต ต่อมาได้รับการยอมรับไปทั่วโลกและแพร่ขยายสู่การจัดการธุรกิจบริการ โดยการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมถือเป็นการผสมผสานหลักการ แนวคิด เทคนิคและกระบวนการปฏิบัติ โดยส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้า การเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุคุณภาพในระดับสากล ปัจจุบันการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมยังไม่มีรูปแบบตายตัว และถือเป็นศาสตร์ที่ยังต้องศึกษาวิจัยกันต่อไป (Dahlggaard *et al.*, 1998)

นักวิชาการสร้างแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมตั้งแต่ช่วงปี 90 ได้แก่ วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ไตรยางศ์คุณภาพ (Quality Trilogy) ของจูราน การจัดการคุณภาพแบบสมบูรณแบบของครอสบี ผังเหตุและผลของอิชิคาว่า การควบคุมคุณภาพทั้งหมดของไฟเกนบาม การวิเคราะห์ทางสถิติของทาากูชิ เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่ให้แนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมทั้งสิ้น

การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมถือเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาคุณภาพและผลประกอบการ องค์กรจำเป็นต้องจัดการ 2 องค์ประกอบหลัก (Vouzaz and Psychogios, 2007; Fotopoulos and Psomas, 2009) คือ

1. องค์ประกอบด้านนุ่ม (Soft) ได้แก่ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น แนวคิดการจัดการ นโยบายการบริหาร ความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น
2. องค์ประกอบด้านแข็ง (Hard) ได้แก่ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ เทคนิค และเทคโนโลยี เช่น การจัดการกระบวนการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ รายงานด้านคุณภาพ เป็นต้น

การวิจัยของ Lagrosen and Lagrosen (2005) พบว่าองค์กรประกอบด้านนุ่มช่วยส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอันเกิดจากการมีส่วนร่วมจากบุคลากร นอกจากนี้การประยุกต์ใช้กระบวนการการจัดการคุณภาพที่เหมาะสม เช่น ISO มาช่วยในการวางแผน และตรวจสอบมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการจัดการคุณภาพกับผลลัพธ์ของการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการวิจัยของ Ho *et al.* (2001) ระบุว่าการปรับปรุงองค์ประกอบด้านแข็งสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์ประกอบด้านนุ่มได้ด้วย ถึงแม้การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมจะผ่านการประยุกต์ใช้และการวิจัยมาหลายทศวรรษในองค์กรที่มีชื่อเสียงอย่างโตโยต้า โค้ก หรือ ซีพี อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมในองค์กรขนาดเล็กยังถือเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาต่อไป

แนวคิดความเป็นเลิศในธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเทศสิงคโปร์ถือเป็นประเทศที่ก้าวหน้าในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการขับเคลื่อนด้วยนโยบายของภาครัฐและหน่วยงานสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง (Asiaone Business, 2016) โดยมี SPRING Singapore เป็นหน่วยงานสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศสิงคโปร์ สังกัดภายใต้กระทรวงอุตสาหกรรมการค้า SPRING ดำเนินการช่วยเหลือในการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถด้านการเงินการบริหาร และนวัตกรรม SPRING ยังเป็นหน่วยงานในการรับรองมาตรฐานด้านคุณภาพเพื่อรับประกันผลิตภัณฑ์ส่งถึงผู้บริโภคอย่างปลอดภัย SPRING (SPRING Singapore, 2014) นำเสนอกรอบความเป็นเลิศทางธุรกิจ (BE Framework) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในองค์กรพร้อมตัวชี้วัด 10 อย่าง ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1: คุณลักษณะ 10 อย่างที่สำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นเลิศ

1. **ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)** ผู้นำควรทำตนเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง เพื่อร่วมกำหนดทิศทางที่ชัดเจนให้แก่องค์กร

2. **ความเป็นเลิศจากการเห็นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric Excellence)** องค์กรต้องตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าและตลาดเป็นอย่างดี โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจและการรักษาสถานลูกค้า หลายองค์กรระบุตัวชี้วัดสำคัญรวมถึง Customer Satisfaction Index (CSI) และ Customer Loyalty Index (CLI)

3. **การมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Focus)** องค์กรต้องสรรสร้างวัฒนธรรมและนวัตกรรมอย่างสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานพื้นฐานในองค์กรให้เกิดขึ้น

4. **การเรียนรู้ภายในองค์กรและส่วนบุคคล (Organizational and Personal Learning)** องค์กรคุณภาพจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

5. **การให้คุณค่าแก่บุคลากรและหุ้นส่วน (Valuing People and Partners)** บุคลากรและหุ้นส่วนเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของ SME องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร สร้างสมดุลในการทำงาน รวมถึงเสริมสร้างเครือข่ายทางธุรกิจภายนอก

6. **ความคล่องตัว (Agility)** เป็นการตอบสนองลูกค้าด้วยความรวดเร็วและความยืดหยุ่น

7. **การใช้ระบบเพื่อสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Driven Systems)** องค์กรสามารถสร้างฐานความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ผลงานย้อนหลัง และพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตเพื่อการตัดสินใจ

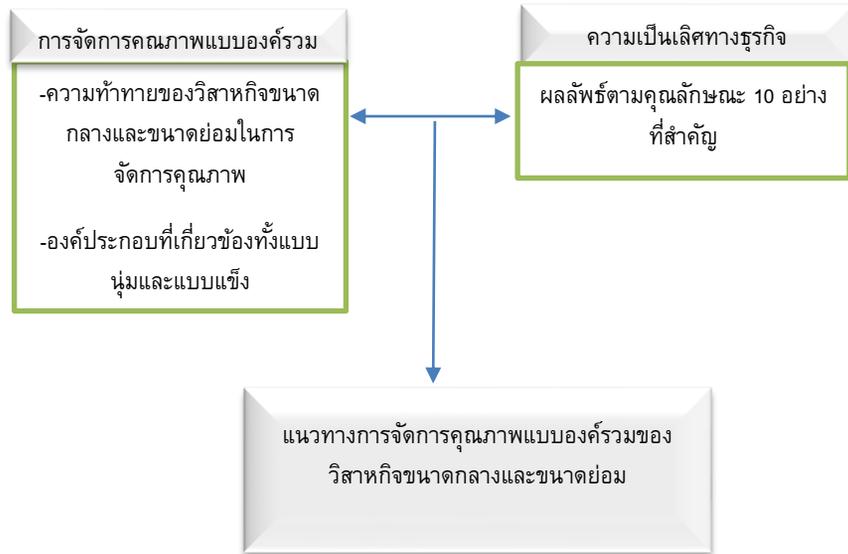
8. **ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (CSR)** เป็นการสร้างธุรกิจไปในแนวทางที่ดี ปฏิสัมพันธ์กับหลายภาคส่วนทางธุรกิจและส่งผลดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

9. **การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results Orientation)** การมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น การควบคุมคุณภาพ ส่งผลให้เห็นผลกำไรที่เพิ่มขึ้น สามารถจัดการดำเนินการออกมาได้ ถึงแม้จะปรากฏต้นทุนการปฏิบัติงานมีสูงขึ้น แต่ปรากฏต้นทุนโดยรวมลดต่ำลง

10. **การสร้างมุมมองด้านระบบ (Systems Perspective)** เป็นการจัดการองค์กรโดยรวม และทุกภาคส่วนที่ส่งผลเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิด

การวิจัยนี้ต้องการศึกษาแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2: กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาเสนอแนะแนวทางการจัดการคุณภาพแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังต่อไปนี้

1. คัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัย ทางองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชียดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้วิจัยอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ที่สามารถศึกษาข้อมูลได้อย่างมีคุณภาพ โดยอาศัยเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่

- ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ให้การฝึกอบรมหรือที่ปรึกษาด้านการพัฒนาคุณภาพให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน หรือเจ้าของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบันไม่น้อยกว่า 3 ปี

- มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป กลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นจำนวน 17 คน จาก 14 ประเทศ โดยถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1: รายละเอียดตำแหน่งและประเทศของกลุ่มตัวอย่าง

คนที่	ตำแหน่ง	ประเทศ
1	Deputy Secretary to the Government Ministry of Industries	Bangladesh
2	Deputy Director of SME Handicraft and Assistant Cleaner	Cambodia
3	Production	
4	President of Fiji Retailers Association	Fiji

ตารางที่ 1: (ต่อ)

คนที่	ตำแหน่ง	ประเทศ
5	Deputy of SME	IR Iran
6,7	Consultant of SME	India
8	SME Owner	Indonesia
9	Head of Promotion and Product Development Sector	Lao PDR
10	Deputy Manager of PUNB (SME promotion organization)	Malaysia
11	SME Owner	Mongolia
12	Senior Joint Secretary, Ministry of Industries and Promotion	Pakistan
13	Lecturer and Board of Commerce Chamber	Philippines
14	Lecturer and Training Consultant	Thailand
15	Project officer, Population and Community Development Association	
16	SME Development officer	Vietnam
17	SME Support Officer	

2. ศึกษาเอกสาร กลุ่มผู้เข้าร่วมการวิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เพื่อเตรียมนำเสนอในหัวข้อลักษณะทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สภาพการณ์ของการพัฒนาการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และผลลัพธ์จากการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาเสนอแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3. นำเสนอผลการศึกษาเอกสารร่วมกัน เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมร่วมกัน โดยใช้โมเดลการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมและความเป็นเลิศทางธุรกิจ ร่วมกับการสังเกตการณ์กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ 4 แห่งในประเทศศรีลังกา ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการนำเสนอรายบุคคลจากการศึกษาเอกสาร และการสังเกตการณ์กรณีศึกษาทั้งสิ้น 4 วัน

4. ดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อสรุปและแนวทางการพัฒนาคุณภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อขยายตัวในภูมิภาคเอเชีย โดยการนำแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมและแนวคิดการจัดการธุรกิจที่เป็นเลิศมาใช้ในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การสนทนากลุ่มใช้เวลา 1 วัน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากประเทศสิงคโปร์มาร่วมดำเนินการอภิปราย ประเด็นที่อภิปรายประกอบด้วยแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในทางธุรกิจ ความท้าทายในการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำไปสู่การนำเสนอแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้สรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในทางธุรกิจ

แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำไปสู่ความเป็นเลิศในทางธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการตรวจสอบมาตรฐานที่เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจอันเป็นองค์ประกอบด้านแข็งตามแนวคิดของ Vouzas and Psychogios (2007) เพื่ออาศัยเป็นข้อควรปฏิบัติที่อ้างอิงได้ และเรียนรู้ได้จากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพธุรกิจนั้นๆ อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบด้านนุ่มนวลได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร แนวคิดการจัดการและการทำงานในวิสาหกิจ รวมถึงบทบาทความเป็นผู้นำด้านคุณภาพอย่างยั่งยืน ล้วนส่งผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือจัดการคุณภาพ

2. ความท้าทายในการจัดการคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทวีปเอเชีย

ความท้าทายของการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทวีปเอเชีย ประกอบด้วย ความหลากหลายของวิสาหกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเทศที่เข้าร่วมการวิจัยล้วนแยกออกจากบริษัทขนาดใหญ่จากยอดขาย จำนวนการจ้างแรงงาน และปริมาณทรัพย์สินถาวร ประเทศบังกลาเทศ และประเทศอินเดียมีการนิยามจนถึงวิสาหกิจขนาดเล็ก (Micro SMEs) แต่ละประเทศจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนับสนุนและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างเฉพาะเจาะจง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบอุปสรรคจากทั้งภายนอกและภายในกิจการ เช่น การขาดแคลนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขาดความรู้ความสามารถ การขาดเทคโนโลยีและเครื่องมือสนับสนุน ซึ่งต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกเข้าเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษา (Mentoring) และการรวมตัวเป็นระบบเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Networking) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มนำเสนอแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมและความเป็นเลิศทางธุรกิจ (SPRING Singapore, 2014) วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมในรูปแบบวงจรคุณภาพ 5 ขั้นตอนที่ยกระดับการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมทั้งด้านนุ่มนวลและแข็ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประยุกต์ใช้กระบวนการตรวจสอบคุณภาพทางธุรกิจที่เหมาะสม (Adopt Quality Management Assessment)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเลือกกระบวนการที่เหมาะสมในการตรวจสอบ

คุณภาพ แต่ละประเทศมีกรอบมาตรฐานการจัดการด้านคุณภาพที่เหมาะสม ซึ่งควรใช้เวลาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น โมเดลรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บอลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQP) รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award - SQA) และการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากล (International Standardization and Organization: ISO) เป็นต้น เพื่อนำมาตรวจสอบคุณภาพให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแต่ละแห่งได้

ขั้นตอนที่ 2 **วางกรอบการพัฒนาคุณภาพ (Embrace Quality Management Framework)**

การพัฒนาคุณภาพเป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร เริ่มจากการวางโครงสร้างการจัดการคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายและผู้รับผิดชอบโดยตรง ถึงแม้ตามแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม ทุกคนในวิสาหกิจต้องรับผิดชอบต่อการจัดการคุณภาพในแต่ละส่วนงานอย่างถ้วนทั่ว แต่องค์กรต้องจัดหาผู้รับผิดชอบโดยตรงเพื่อดูแลการวางกรอบการทำงานทั้งหมด หลังจากนั้นดำเนินการวัดผลงาน ผลการดำเนินการเพื่อค้นหาช่องว่างหรือข้อบกพร่องที่ควรทำการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการปรับปรุงจากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และสร้างแผนงาน ใช้ระบบการดำเนินการวัดผลและติดตามผลที่เกิดขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำหรับกระบวนการนี้ต้องมีฝึกอบรมการพัฒนา การสังเกตการณ์ การมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและกระตุ้นให้เกิดผู้ปฏิบัติงานได้ดีเลิศเป็นแบบอย่าง (Role Model)

ขั้นตอนที่ 3 **สร้างพื้นฐานแนวคิดคุณภาพ (Strengthen Foundation for Quality Management)**

พื้นฐานแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) เป็นทัศนคติสำคัญที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานทุกหน้าที่ตามวัตถุประสงค์การสร้างมาตรฐานคุณภาพ โดยอาศัยการสร้างวัฒนธรรมพื้นฐานสำคัญในองค์กร ได้แก่

- สร้างภาษาร่วมของคุณภาพ
- วางกระบวนการปรับปรุง สำหรับการจัดการคุณภาพ
- จัดการการวัดการปรับปรุงคุณภาพ
- การจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 4 **ปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้เพื่อยกระดับคุณภาพ (Implement Quality Practice Program)**

องค์กรดำเนินงานตามแผนงานการปรับปรุงคุณภาพที่วางไว้ ประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการด้านคุณภาพที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน ISO การควบคุมคุณภาพ (Quality control) 5 ส (5S) การอบรมพนักงาน (On-the-job training program: OJT) การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card: BSC) โดยมีข้อควรคำนึง คือ การพยายามใช้แนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบและเป็นแบบแผน การสร้างแนวคิดคุณภาพและผลิตภาพให้แก่บุคลากรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างการเป็นผู้นำด้านคุณภาพที่ยั่งยืน (Sustain Quality Excellence)

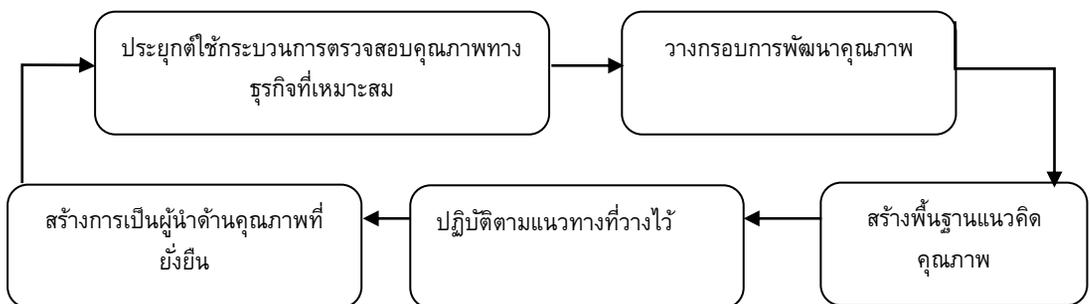
และเกิดขีดความสามารถทางการแข่งขัน สร้างกรอบการพัฒนาคุณภาพธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการ รวมถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการพัฒนาองค์กรร่วมกันทั้งภาคภายในและภายนอก เช่น

- การเสาะหาหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Alliance) ที่มีคุณภาพ
- การสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)
- การเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรอื่น ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจ

(Benchmarking)

- การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Networking)

แนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์กรรวมทั้ง 5 ขั้นตอนเป็นแนวทางที่ดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ถือเป็น การปรับปรุงคุณภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อตอบสนองการขยายขนาดองค์กรและการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ายั่งยืน ดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3: กระบวนการวางกรอบการจัดการผลิตภาพ

กระบวนการ 5 ขั้นตอนพัฒนาขึ้นจากแนวทางการพัฒนาองค์กรตามมาตรฐานกระบวนการจัดการคุณภาพแบบองค์กรรวมอันประกอบด้วย การวางแผนด้านคุณภาพ การปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพ (Goetsch and Davis 2014) การปฏิสัมพันธ์กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกัน ลูกค้า และองค์กร สมาคม สถาบันการศึกษาและวิจัย ล้วนสร้างเสริมการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กรแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Brunswicker and Vanhaverbeke, 2015)

อภิปรายผลการวิจัย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหาอุปสรรคการจัดการคุณภาพที่มีผลกระทบต่อ การขยายตัวไปยังต่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในทวีปเอเชีย (Harvie, 2015) ซึ่งต้องอาศัยแนวทางการจัดการคุณภาพที่เหมาะสมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Sahran *et al.*, 2010)

การวิจัยนี้เสนอแนะแนวทางการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นขั้นตอนของวงจรคุณภาพ ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรเร่งพัฒนาคุณภาพ โดยการประยุกต์กระบวนการมาตรฐาน เช่น การประยุกต์ใช้ ISO หรือ การจัดการแบบลีนในองค์กร เพื่อส่งเสริมการยกระดับเข้าสู่การจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดการคุณภาพส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย อันสอดคล้องกับผลการวิจัยคุณภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศ (นงนุช, 2558) และในต่างประเทศ (Ates *et al.*, 2013; Garengo *et al.*, 2013; O'Neill, Sohal and Teng, 2016) หน่วยงานสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรพิจารณาการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ ตั้งแต่ระดับเจ้าของกิจการลงมา โดยเน้นการสร้างความรู้ผ่านระบบการจัดการความรู้ด้วยระบบพีแอลเอ็มให้คำปรึกษา และการสร้างเครือข่ายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การให้เงินทุนสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพควรเป็นไปอย่างทั่วถึงและเน้นผลที่ได้คือการปรับปรุงคุณภาพที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการรับผิดชอบต่อการจัดการคุณภาพ ท้ายที่สุดผลลัพธ์เป็นประโยชน์ต่อคุณภาพชีวิตผู้บริโภคและระบบเศรษฐกิจของภูมิภาค

ข้อเสนอแนะ

1. ภาครัฐและหน่วยงาน สมาคม ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปดำเนินการพัฒนาและสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำไปพัฒนาการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมผ่านกระบวนการสร้างเครือข่ายและระบบพีแอลเอ็ม
2. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยและเอเชียสามารถนำกระบวนการวางกรอบการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมไปดำเนินการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพ ธุรกิจได้รับผลตอบแทนด้านการเงินและชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับจากการพัฒนาคุณภาพสู่ระดับสากล และขยายตัวสู่การเติบโตทางการค้าในภูมิภาคเอเชียได้

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันเพิ่มผลผลิตเอเชีย ประเทศญี่ปุ่น

รายการอ้างอิง

- นงนุช กันระชัย. 2558. การจัดการคุณภาพและการมุ่งเน้นตลาดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจ SMEs ในประเทศไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. ปีที่ 35. ฉบับที่ 4. 42-53.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (2555-2559). สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2559 จาก <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/แผนการส่งเสริมSMEs/03/แผนแม่บทฯ%20ฉบับที่%203.pdf>

- Asiaone Business. 2016. **The growth challenges facing Singapore's SMEs**. Retrieved May 28, 2016 from <http://businessiaone.com/sme-central/news/the-growth-challenges-facing-singapores-smes>
- Ates, A.; Garengo, P.; Cocca, P. and Bititci, U. 2013. The development of SME managerial practice for effective performance management. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Vol. 20. No. 1. 28-54.
- Brunswicker, S. and Vanhaverbeke, W. 2015. Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. **Journal of Small Business Management**. Vol. 53. No. 4. 1241-1263.
- Dahlgaard J.J., et al. 1998. Quality Management Practices: A Comparative Study between East and West. **International Journal of Quality and Reliability Management**. Vol. 15. No. 8-9. 812-826.
- Fotopoulos, C. B. and Psomas, E. L. 2009. The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. **International Journal of Quality & Reliability Management**. Vol. 26. No. 2. 150-163.
- Garengo, Patrizia and Biazzo. 2013. From ISO quality standards to an integrated management system: An implementation process in SME. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 24. No. 3-4. 310-335.
- Goetsch, D. L., and Davis, S. B. 2014. **Quality management for organizational excellence**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harvie, C. 2015. SMEs, trade and development in South-east Asia. **ITC Working Paper Series**. Retrieved May 28, 2016 from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1796&context=buspapers>
- Harvie, C., and Lee, B. C. 2002. **The role of SMEs in national economies in East Asia**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Herzallah, A. M.; Gutiérrez-Gutiérrez, L., and Muñoz Rosas, J. F. 2014. Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs. **Total Quality Management & Business Excellence**. Vol. 25. No. 5-6. 635-649.
- Ho, D.C.K., Duffy, V.G., and Shih, H.M. 2001. Total quality management: an empirical test for mediation effect. **International Journal of Production Research**. Vol. 39. No. 3. 529–548.

- Kaynak, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of operations management**. Vol. 21. No. 4. 405-435.
- Lagrosen, Y. and Lagrosen, S. 2005. The effects of quality management – a survey of Swedish quality professionals. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 25. No. 10. 940-52.
- O'Neill, P.; Sohal, A. and Teng, C.W. 2016. Quality management approaches and their impact on firms' financial performance—An Australian study. **International Journal of Production Economics**. Vol. 171. 381-393.
- Paesai, R. 2015. Strategic framework for formulating the SMEs promotion plan. **AU Journal of Management**. Vol. 12. No. 2. 53-61.
- Sahran, S.; Zeinalnezhad, M. and Mukhtar, M. 2010. Quality management in small and medium enterprises: Experiences from a Developing Country. **International Review of Business Research Papers**. Vol. 6. 164-173.
- Sinha, N., Garg, A. K., and Dhall, N. 2016. Effect of TQM principles on performance of Indian SMEs: the case of automotive supply chain. **The TQM Journal**. Vol. 28. No. 3. 338-359.
- SPRING Singapore. 2014. **Business Excellence Framework**. Retrieved May 28, 2016 from http://www.spring.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Apply-for-a-BE-Certification-Award/BE-Awards/Documents/BE_Framework.pdf
- Tran, H. T. T. 2015. Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In Vietnam during the Process of Integration into the ASEAN Economic Community (AEC). **International Journal of Accounting and Financial Reporting**. Vol. 5. No. 2. 133-143.
- Vouzas, F. and Psychogios, A.G. 2007. Assessing managers' awareness of TQM. **The TQM Magazine**. Vol. 19. No. 1. 62-75.
- Wignaraja, G. 2015, December 8. ASEAN and Its SMEs – A New Opportunity?. **Asia Pacific Bulletin**. Vol. 332. Retrieved May 28, 2016 from <http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/38535>
- Yoshino, N. and Wignaraja, G. 2015. SMEs Internationalization and Finance in Asia. Frontier and Developing Asia: Supporting Rapid and Inclusive Growth. **IMF-JICA Conference**. Tokyo.

เอกสารอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Kanthachai, N. 2015. Quality Management and Market Orientation Affecting the Organizational Performance of SMEs in Thailand. **University of the Thai Chamber of Commerce Journal**. Vol. 35. No. 4. 42-53. (In Thai)
- Office of Small and Medium Enterprises Promotion. 2011. **Small and Medium Enterprises Support Plan ed. 3 (2012-2016)**. Retrieved 1 July, 2016 from <http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/แผนการส่งเสริมSMEs/03/แผนแม่บทฯ%20ฉบับที่%203.pdf> (In Thai)