

## บทที่ 2

# เทคนิคด้านการจัดการคุณภาพ



# ความหมายการจัดการคุณภาพ

## การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

หมายถึง การจัดการองค์กรและกิจกรรมต่างๆโดยนำนโยบาย  
มากำหนดเป็นเป้าหมายคุณภาพ จากนั้นกำหนดแผนการพัฒนาคุณภาพ  
เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความพึงพอใจและตอบสนองความ  
ต้องการของผู้บริโภค



### เดล (Dale. 1968)

ได้กล่าวไว้ว่า **การจัดการ** คือ  
กระบวนการจัดหน่วยงานและ  
การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
ล่วงหน้า

### สมคิด บางโม (2538)

มีความเห็นว่า “**การจัดการ**  
เป็นศิลปะในการใช้คน เงิน  
วัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงาน  
และนอกหน่วยงาน เพื่อให้  
หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์  
อย่างมีประสิทธิภาพ

### Joseph M. Juran

(ค.ศ. 1960) เป็นผู้ที่ได้รับการยก  
ย่องว่าเป็นผู้อยู่เบื้องหลัง  
ความสำเร็จของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น  
เขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ  
คุณภาพไว้ดังนี้ “**คุณภาพ** หมายถึง  
ความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย  
ที่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือผู้รับบริการ  
ต้องการ (**fitness for  
Use**)”



# การบริหารคุณภาพ (Quality Management หรือ QM)

หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า เช่น การใช้ระบบการบริหารคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management หรือ TQM)



## ○ เทคนิคการจัดการคุณภาพ

- การจัดการความรู้ (**Knowledge Management : KM**)
- การบริหารผลการทำงาน (**Performance Management : PM**)
- การพัฒนาองค์การ (**Organization Development : OD**)





## ➤ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

**การจัดการความรู้** หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การประมวล การแลกเปลี่ยนและสนับสนุน กระบวนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การจัดการความรู้ หรือ

**Knowledge Management** คือ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ กระจายในองค์กรมาจัดระบบ และ พัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางการเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเพื่อให้ บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาการ ปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



## ☐ ประเภทความรู้

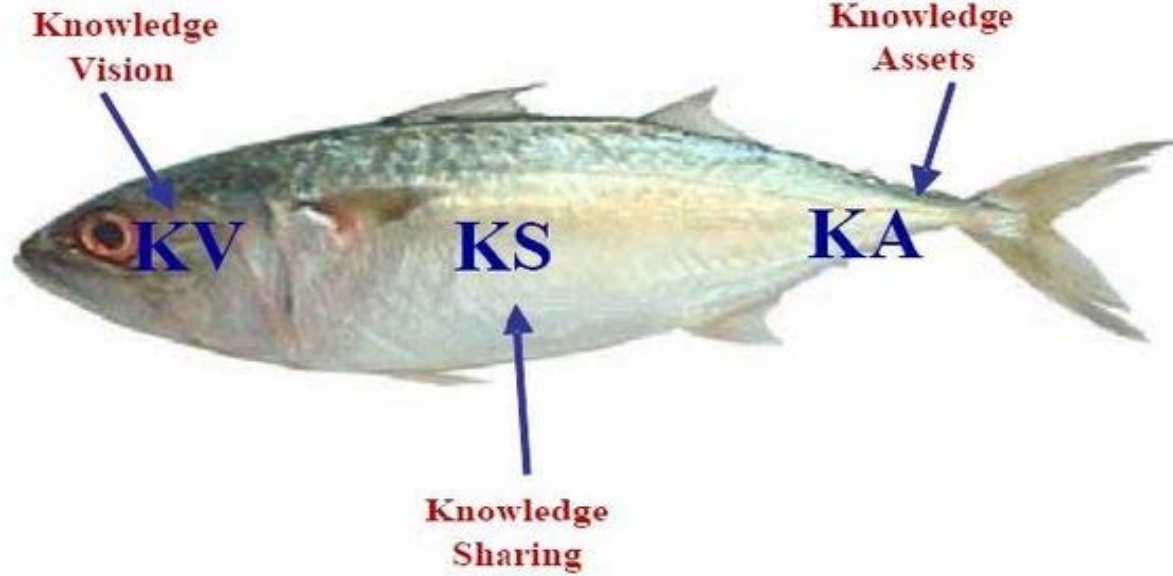
- ประเภทความรู้ ความรู้สามารถแบ่งใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ
1. **ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือ วิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน
  2. **ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา





ส่วนหัว ส่วนตา  
 มองว่ากำลังจะไปทางไหน  
 ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร ”

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้  
 เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT  
 “สะบัดหาง ” สร้างพลังจาก CoPs



ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับ  
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน







# กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน



## ➤ การบริหารผลการทำงาน (Performance Management : PM)

การบริหารผลการทำงาน เป็นกระบวนการในการพัฒนาผลการ  
ทำงานของแต่ละบุคคลโดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อ  
ช่วยกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การติดตามผลการทำงานและ  
การสอนงาน และ สุดท้าย คือ การประเมินผลการทำงานเป็นวงจรที่  
วนเวียนไป โดยช่วงเวลาของหนึ่งวงจรโดยปกติ คือหนึ่งปี



# วงจรการบริหารผลการทำงาน

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การ  
วางแผน การจัด  
ตั้งเป้าหมาย ข้อตกลง  
หรือแผนงาน (Goal  
Setting  
หรือ Performance  
Planning)

การตั้งเป้าหมายจะเริ่มจากเป้าหมาย  
ขององค์กรก่อน แล้วจึงนำมาแยกย่อย  
ออกเป็นเป้าหมายของแต่ละแผนก  
จากนั้นจึงไปที่เป้าหมายของพนักงาน  
แต่ละคน การตั้งเป้าหมายที่ดีจะต้อง  
เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดผล  
ได้ มีความท้าทาย และสามารถปฏิบัติ  
ได้จริง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตาม  
กรอบของเวลา

## วงจรการบริหารผลการทำงาน

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 2 การให้ข้อมูล  
ป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง  
(Performance  
Calibration)



องค์กรมีช่วงระยะเวลาการให้  
ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ  
เป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือ  
รายครึ่งปี โดยมีหัวข้อที่สำคัญ  
คือ เป้าหมาย ปัญหาและ  
อุปสรรค การสอนงานเพิ่มทักษะ  
เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่  
พนักงาน



# วงจรการบริหารผลการทำงาน

## ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลงานในช่วงปลายปี  
(Performance Final Review)  
การประเมินผลงานเพื่อดูว่า พนักงาน สามารถทำได้  
ตามแผนที่ตั้งไว้ หรือไม่



## ➤ การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

### การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ OD

หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องกัน ใน  
การปรับปรุงสมรรถภาพขององค์กร  
เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อม  
ภายนอก พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพ  
ในการขจัดปัญหาภายในองค์กรให้หมดไป

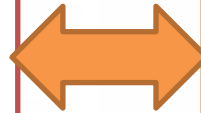




## ➤ การพัฒนาองค์กร

# (Organization Development : OD)

- เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมี  
แผนพัฒนาระบบทั้งองค์กร ต้องเริ่ม  
จากผู้บริหารระดับสูง **ไปสู่เป้าหมาย**  
และสนับสนุนวิธีไปสู่เป้าหมาย  
อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ  
ขององค์กรและความเจริญงอกงาม  
ขององค์กร



- สิ่งบอกเหตุที่จะต้องพัฒนาองค์กร  
(อาการป่วย) เช่น หลักและวิธีการ  
บริหารงานไม่ดี ทำให้งานไม่บรรลุ  
**วัตถุประสงค์** คนในองค์กรขาด  
แรงจูงใจในการทำงานเฉื่อยชา ทำงาน  
สนองความต้องการของตนมากกว่า  
องค์กร บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วย  
ด้วยการแข่งขันชิงดีชิงเด่น ขาดความ  
ร่วมมือ





## ○ บทบาทสำคัญของเทคนิคในการจัดการคุณภาพ

เทคนิคต่าง ๆ ของการจัดการคุณภาพ มีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร เนื่องจากเทคนิคในการจัดการคุณภาพมีบทบาทสำคัญ ได้แก่

1. ทำให้เกิดการติดตามและประเมินผลกระบวนการ
2. ทำให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ
3. ทำให้คนแต่ละคนได้มีโอกาสแก้ปัญหาดตัวเอง
4. ทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
5. เป็นการถ่ายโอนประสบการณ์จากการปรับปรุงคุณภาพไปสู่งานประจำ
6. เป็นการส่งเสริมให้เกิดทีมงานจากการช่วยกันแก้ไขปัญหาคคุณภาพ







## ○ การใช้เทคนิคในการจัดการคุณภาพจากงานวิจัย

การใช้เทคนิคในการจัดการคุณภาพจากงานวิจัย.. มีดังนี้

1. การฝึกอบรมควรดำเนินการให้ทันเวลา เพื่อให้พนักงานสามารถนำสิ่งที่เรียนไปปฏิบัติได้เป็นขั้น ๆ
2. ต้องพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรับปรุงคุณภาพให้ชัดเจน
3. การฝึกอบรมควรใช้ตัวอย่างจริงที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติได้
4. การนำเทคนิคและเครื่องมือไปใช้ควรทำอย่างมีแผน
5. ต้องแน่ใจว่าผู้บริหารเข้าใจ เช่น ตัดสินใจเลือกใช้เทคนิคเองและทำเป็นตัวอย่าง





## ○ การใช้เทคนิคในการจัดการคุณภาพจากงานวิจัย

การใช้เทคนิคในการจัดการคุณภาพจากงานวิจัย มีดังนี้

6. อย่าคิดว่าเทคนิคเดียวแก้ปัญหาทุกอย่างได้
7. ใช้ผู้อำนวยการความสะดวกรับผิดชอบกระตุ้นให้มีการใช้เทคนิคเป็นประจำ
8. อย่าประเมิณการต่อต้านเทคนิคต่ำเกินไป
9. ปฏิบัติด้วยความอดทนและแน่วแน่
10. กระตุ้นให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการวัด และวิเคราะห์ผลงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้





## ความหมายของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม

ราเดสกี (Hradeshy, 1996: 2-3)

กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้าย ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่า ปรัชญาและกระบวนการในที่นี่จะต่างจาก ปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นยุทธวิธี (tactics) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้าง มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ (Involved and committed)





## อิชิคาว่า (Ishikawa, 1985) บิดาแห่งการบริหารของญี่ปุ่น

ได้ให้ความหมายของ TQM หรือ TQC ไว้ดังนี้

TQC คือ การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร

TQC คือ กิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล

TQC มีค่าใช้จ่ายพิเศษแต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร

TQC คือ การบริหารด้วยข้อเท็จจริง

TQC คือ การบริหารด้วยการหมุนวงล้อ PDCA

TQC คือ การบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม

TQC คือ วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

TQC เริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา



## การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม

หมายถึง แนวทางของการบริหารจัดการที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากลูกค้า (ทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก) ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณค่าของกระบวนการและผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร

เพื่อการออกแบบระบบงานที่สำคัญขององค์กรให้มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมรอบองค์กรน้อยที่สุด และดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยต้องให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์/บริการที่สนองต่อความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของลูกค้า

เพื่อสมรรถนะของการดำเนินงานขององค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ต้องได้รับการขับเคลื่อนจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการวินิจฉัยสมรรถนะของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง





## องค์ประกอบหลักของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อมุ่งหวังที่จะให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ส่วนขององค์การ
2. มีหลักการพื้นฐานของรูปแบบที่สำคัญ ครบ 3 ประการ คือ
  - การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer focus)
  - การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (process improvement)
  - และการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ (total involvement)



### 3. มมองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ที่จะทำให้การนำ TQM ไปใช้ให้บรรลุผล ได้แก่

- ผู้บริหารมีคุณลักษณะของ “ภาวะผู้นำ (leadership)”
- มีการให้การศึกษาระดับและจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับ TQM กับทุกคนในองค์กร (education and training)
- มีโครงสร้างการบริหารงานที่เกื้อหนุน (supportive structure)
- ระบบการติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ (communications)
- ให้ความสำคัญกับการพิจารณาความดีความชอบ (reward and recognition)
- นำกระบวนการทางสถิติ (statistical process control) หรือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (measurement) มาใช้ในกระบวนการ TQM
- ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (teamwork)





## วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง  
ภายใต้ภาวะการณ์ แข่งขันที่รุนแรง
4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
5. เพื่อรักษามลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม





## หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม

1. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)
3. การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)



ตัวอย่างเช่น Baldrige Criteria for performance Excellence Framework จะเน้นที่ระบบของ  
การจัดการความเป็นผู้นำและการตรวจดูผลลัพธ์ที่ได้ จึงได้กำหนดองค์ประกอบย่อย 7 มิติ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (Student, Stakeholder and Market Focus)
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
5. การให้ความสำคัญแก่บุคคลและหน่วยงานย่อย (Faculty and Staff Focus)
6. การบริหารกระบวนการ (Process Management)
7. ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance Result)



## การนำการบริหารคุณภาพแบบองค์รวมไปสู่การปฏิบัติ



ที่มา : Baldrige National Quality Programme, 2008



# บ้าน TQM ของ Dr.Kano มีองค์ประกอบดังนี้



ที่มา: ตัดแปลงจากภาพจากศูนย์ส่งเสริมคุณภาพ เครื่องซีเมนต์ไทย



หลังคาบ้าน หมายถึง วัตถุประสงค์ของบริษัทซึ่งก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (CS) พนักงาน (ES) และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ (Env't) โดยมี“คาน” รองรับอยู่ใต้หลังคาบ้านอันเปรียบเสมือนมี “เป้าหมาย” และ “กลยุทธ์”

