

## บทที่ 2

# หลักการบริหารงานคุณภาพ

---

**PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT**

# หลักการบริหารงานคุณภาพ

---

เนื้อหา ประกอบด้วย

1. ความหมายของคุณภาพ
2. ความหมายของการบริหารงานคุณภาพ
3. วิวัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ
4. หลักการบริหารงานคุณภาพมี 8 ประการ
5. กระบวนการบริหารคุณภาพ
6. ประโยชน์ของการบริหารงานคุณภาพ
7. เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

# 1. ความหมายของคุณภาพและการบริหารงานคุณภาพ

---

ความหมายของคุณภาพและการบริหารงานคุณภาพ

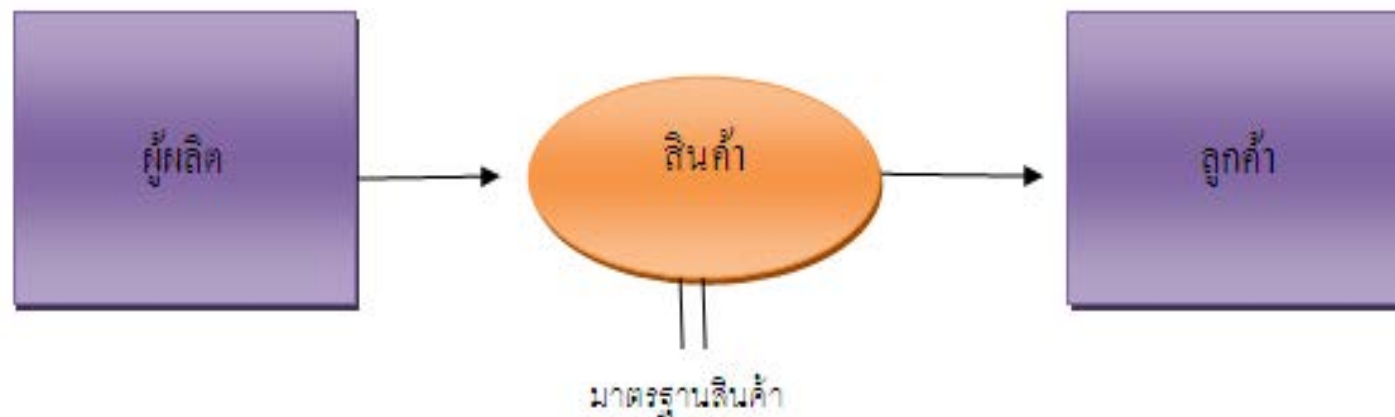
ความหมายของคุณภาพ

ในการให้ความหมายคำว่า คุณภาพ (Quality) มีผู้นิยามความหมายไว้ดังนี้

## แผนภาพที่ 2.1 คุณภาพตามความคิดดั้งเดิม

---

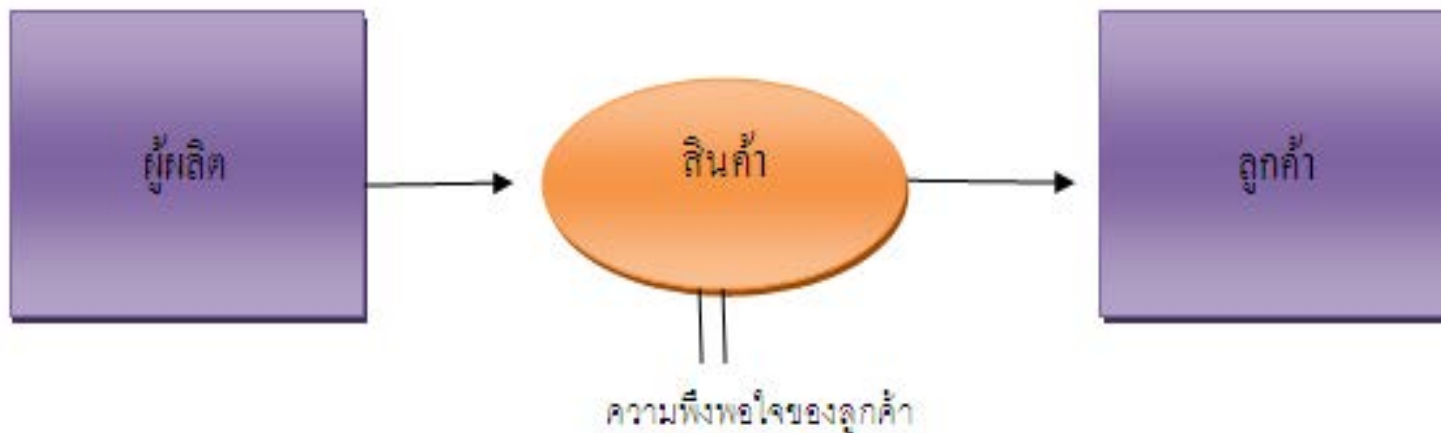
คุณภาพตามความคิดดั้งเดิม (Classical) คือ ผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้



## แผนภาพที่ 2.2 คุณภาพตามความคิดสมัยใหม่

---

คุณภาพตามความคิดสมัยใหม่ (Modery) หมายถึง ผลิตสินค้าสอดคล้องกับความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ใช้หรือลูกค้า



# ความหมายคุณภาพ

---

คุณภาพในความหมายของผู้บริโภค "**คุณภาพ**" หมายถึง คุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการและสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มีความปลอดภัยต่อชีวิตและสภาพแวดล้อม

คุณภาพในความหมายของผู้ผลิต "**คุณภาพ**" หมายถึง ข้อกำหนด (Specification) ของสินค้าที่ผู้ผลิตกำหนดขึ้น และต้องเหนือกว่าคู่แข่ง

# ความหมายคุณภาพ

---

**ในอนุกรมมาตรฐาน มอก.9000 คุณภาพ** หมายถึง ความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ มีความปลอดภัยในการใช้งานและยังให้ความมั่นใจได้ว่า การให้บริการหรือผลิตภัณฑ์นั้นได้รับการออกแบบผลิตขึ้นตรงกับความต้องการของลูกค้า

**สรุป คุณภาพ** หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้และไม่เป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงประโยชน์ต่อสังคม

## 2. ความหมายของการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management)

---

การบริหารงานคุณภาพ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายคุณภาพขององค์กรประกอบด้วยนโยบายและวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ การจัดการโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดยมีเป้าหมายให้เกิดคุณภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ในนิยามศัพท์ ISO 8402 กล่าวว่า การบริหารงานคุณภาพ หมายถึง ความมุ่งมั่นและแนวทางดำเนินการทางด้านคุณภาพทั้งหมดขององค์กรที่ได้ตกลงไว้อย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูง



# 3.วิวัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ

---

วิวัฒนาการของการบริหารงานคุณภาพ สามารถแบ่งเป็นช่วงที่สำคัญได้ 3 ช่วง ด้วยกัน

คือ

ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ช่วงที่ 2 ช่วงของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ช่วงที่ 3 เป็นช่วงของการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น

# ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

---

ในช่วงนี้การจัดการคุณภาพจะอยู่ในรูปแบบของการตรวจสอบ (Inspection) จะเป็นการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก จึงมีวิธีการในการควบคุมคุณภาพโดยเน้นที่การตรวจสอบสินค้าก่อนที่จะส่งถึงมือลูกค้า เป็นการควบคุมคุณภาพโดยวิธีการแยกของดีออกจากของเสีย

## ช่วงที่ 2 ช่วงของการปฏิบัติอุตสาหกรรม

---

อุตสาหกรรมต่าง ๆ มีการใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน การผลิตสินค้าเป็นกระบวนการผลิตจำนวนมาก (Mass Product) ผลิตที่ออกจากกระบวนการผลิตในแต่ละรอบมีปริมาณมาก ทำให้ต้องพัฒนาวิธีการควบคุมคุณภาพโดยการนำเอาเทคนิคทางสถิติมาใช้ในการสุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว โดยทำการตรวจสอบสินค้าที่ผลิตได้ว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงหรือไม่

ดังนั้นในช่วงนี้จึงเป็นการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด

## ช่วงที่ 3 เป็นช่วงของการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น

---

ในช่วงนี้เป็นยุคของโลกาภิวัตน์เปิดโลกเสรีการค้า ส่งผลให้เกิดการแข่งขันกันมากในด้านธุรกิจการค้า แนวคิดสำคัญของคุณภาพได้พัฒนาสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นในกระบวนการผลิตจึงต้องมีการวางแผนและควบคุมการผลิตในทุกขั้นตอนให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ตั้งแต่การควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ส่งถึงมือลูกค้า กระบวนการทุกอย่างมุ่งเน้นที่ลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การบริหารคุณภาพได้พัฒนาสู่ระบบประกันคุณภาพเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

## 4. หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle)

---

หลักการบริหารงานคุณภาพ มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ คือ

1. องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus Organization)
2. บริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of people)
4. การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

## หลักการบริหารงานคุณภาพ มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 8 ประการ

---

5. การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach)
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
7. การใช้ข้อมูล (Data) ที่เป็นจริง
8. การสร้างความสัมพันธ์กับตัวแทน (Relationship)

## แผนภาพ 2.3 หลักการบริหารงานคุณภาพ 8 ข้อ

---



# 1. องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Organization)

---

**ความสำเร็จขององค์กร** คือ ความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด ควรดำเนินการข้อนี้ คือ

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีข้อมูลความต้องการความคาดหวัง และความพึงพอใจของลูกค้าอย่างถูกต้องและชัดเจน
2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องมีความสอดคล้องกับการตอบสนองความคาดหวังขององค์กร บุคลากร ชุมชน และสังคม
3. ทำให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรยอมรับ และดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า
5. มีระบบบริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า



## 2. การบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)

---

### การบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)

"ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับต้องใช้ภาวะผู้นำ จัดการบริหารให้องค์กรดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นเอกภาพ โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่จูงใจบุคลากรให้ร่วมสร้างผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า" การจัดระบบบริหารงานคุณภาพต้องการผู้บริหารงานที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา วิสัยทัศน์ในการบริหาร และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ทักษะหรือแนวคิดในการบริหารงาน ควรเป็นแบบประชาธิปไตยที่ยอมรับในความเท่าเทียมกันของมนุษย์และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

# 1. การจัดระบบการบริหารงานคุณภาพต้องการผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำ"

---

การจัดระบบการบริหารงานคุณภาพต้องการผู้นำที่มี "ภาวะผู้นำ" ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ผู้นำที่มีบุคลิกภาพโดดเด่น
- (2) มีความรู้ความสามารถรอบด้าน โดยเฉพาะเรื่องของตัวเอง
- (3) มีความมั่นคงทางอารมณ์
- (4) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา
- (5) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่กว้างไกล
- (6) ทักษะคติในการบริหารควรเป็นแบบประชาธิปไตย

## 2. แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

---

แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ ได้แก่

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรและหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ "เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ"
- (2) สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมบริหารงานในหน่วยงาน
- (3) มีความตื่นตัวในการดำเนินการให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร
- (4) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร

## 2. แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ

---

แนวทางปฏิบัติของผู้บริหารในหลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ ได้แก่

- (5) ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรและพร้อมให้ความสนับสนุนปัจจัย  
เพื่อการพัฒนาองค์กร
- (6) ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากรพร้อมให้โอกาสทางการศึกษา
- (7) จัดให้มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

### 3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

---

การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเท่านั้น จะต้องให้ความร่วมมือร่วมใจกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรขึ้นอยู่กับผลงานของทุกคน ทุกฝ่าย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงานของคนใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง "ความร่วมมือของบุคลากร คือ ความสำเร็จขององค์กร"

## แผนภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

---



## แผนภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

---

จากแผนภาพข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ของหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ในองค์การ ที่จะต้องทำงานร่วมกันในการผลิต ผลิตภัณฑ์คุณภาพ ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าพอใจไม่ใช่ผลงานของฝ่ายออกแบบหรือฝ่ายผลิตเท่านั้น แต่เป็นผลงานที่เกิดจากการร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์การ

## 4. การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

---

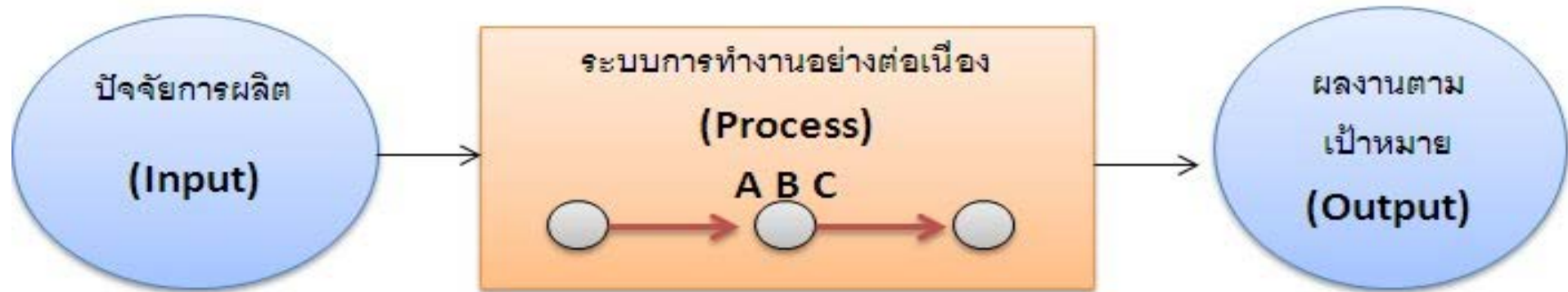
การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)

การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ คือ การนำเอาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตป้อนเข้าสู่ระบบการทำงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย เป็นหลักการที่เน้นการบริหารทั้งกระบวนการ ไม่ได้เน้นที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นสำคัญ



## แผนภาพที่ 2.5 กระบวนการดำเนินงานต่างๆ

---



## แนวทางการบริหารตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่

---

1. มีการกำหนดและวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ให้ทำงานทุกหน่วยงานย่อย ในองค์การมีความต่อเนื่องและราบรื่น สิ่งสำคัญ คือ ระบบการเชื่อมโยงจาก หน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่งต้องไม่เกิดผลเสียต่อเป้าหมายการสนองความต้องการของลูกค้า
2. ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ป้อนเข้าสู่ระบบการทำงาน of ทุกหน่วยงาน ตั้งแต่ปัจจัย เริ่มต้น ไปถึงผลงานที่จะใช้ปัจจัยเข้าสู่ระบบการทำงานขั้นต่อไป

## แนวทางการบริหารตามหลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ

---

3. ให้ความสำคัญกับวิธีการทำงานทุกหน่วยงาน การทำงานในแต่ละขั้นตอนย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ งานที่สมควรเป็นงานที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงาน
4. ประเมินผลการทำงานของแต่ละหน่วยงานที่อาจจะมีปัญหาจากปัจจัยนำเข้า
5. เมื่อเกิดปัญหาต้องพิจารณากระบวนการตั้งแต่จุดเริ่มต้นในการนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการ มาในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

## 5. การบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

---

การบริหารงานอย่างเป็นระบบ หมายถึง การให้ความสำคัญกับการสัมพันธ์  
เกี่ยวข้องกันของหน่วยงานต่างๆ ขององค์การและเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละ  
หน่วยงานให้มีแนวทางสอดคล้องกันและเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล

# แนวทางการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

---

1. กำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจนโดยมีเป้าหมายสำคัญร่วมกันคือความพึงพอใจของรับบริการ
2. วางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน
3. สร้างความเข้าใจในความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์การที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพของงาน

## 6. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

---

### การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

- ในสภาวะปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรต้องปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความสามารถเชิงแข่งขัน ดังนั้น องค์กรควรกำหนดเรื่องของการปรับปรุงเป้าหมายถาวรขององค์กร

## แนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

---

1. กำหนดนโยบายองค์กรให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
2. กำหนดแผนการประเมินผลงานและเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยป้อนเข้าและกระบวนการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน
4. ให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุง เช่น วงจรบริหาร PDCA เครื่องมือจัดการคุณภาพ เป็นต้น

## 7. ข้อมูลที่เป็นจริง (Data)

---

การตัดสินใจที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ได้จากข้อมูลที่ถูกต้องและมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

ข้อมูลที่ได้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานมีข้อมูลหลากหลายมาจากบุคลากรหน่วยงาน ลูกค้า หรืออื่นๆ ดังนั้นจะใช้ข้อมูลใดต้องมั่นใจว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ก่อนใช้ข้อมูลต้องมีระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพก่อนนำมาใช้ตัดสินใจ



# ตัวอย่างข้อมูลเชิงสถิติที่องค์การสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

---

ตัวอย่างข้อมูลเชิงสถิติที่องค์การสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ได้แก่

1. สถิติยอดขายประจำปีที่ผ่านมา
2. สถิติข้อร้องเรียนจากลูกค้า
3. สถิติการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน
4. สถิติการผลิตของเสีย
5. สถิติการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

## 8. การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship)

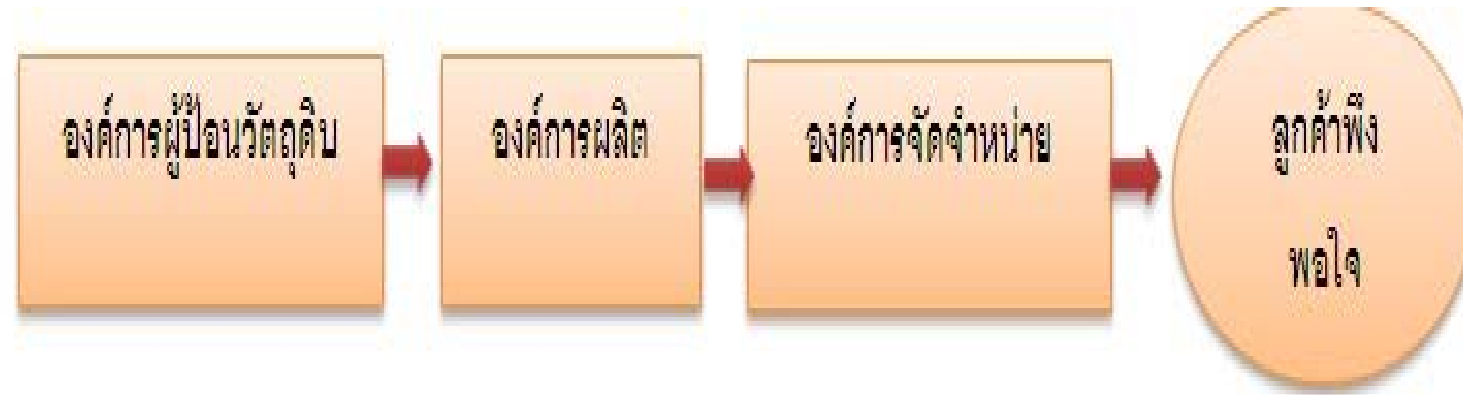
---

### การสร้างความสัมพันธ์

องค์กรและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกันจะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของทั้งสองฝ่าย และผู้ขายที่มีความสัมพันธ์กับองค์กร หมายถึง ผู้ขายที่เป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับองค์กร และผู้ขายที่เป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้กับองค์กร

## แผนภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกันในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

---



## 5. กระบวนการบริหารงานคุณภาพ

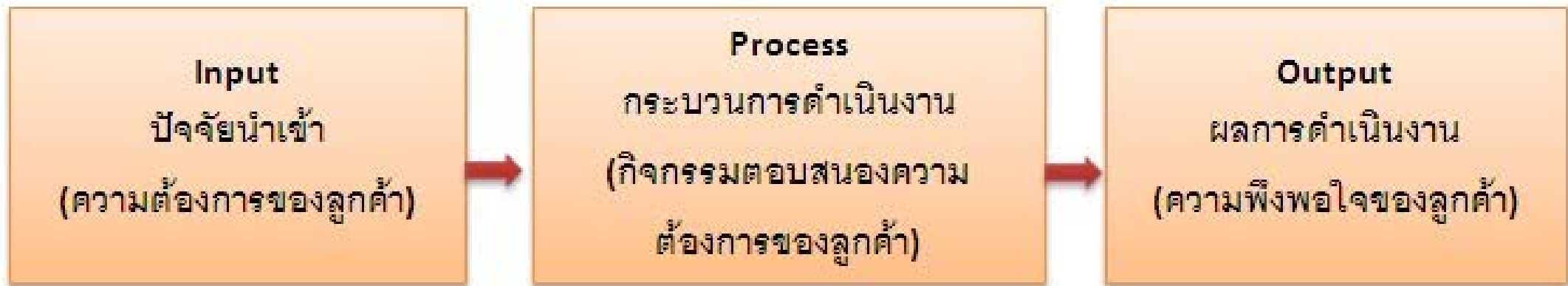
---

### 1. ความหมายของกระบวนการบริหารงานคุณภาพ

กระบวนการบริหารงานคุณภาพ คือ กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ผลดำเนินงาน (Output) ซึ่งปัจจัยนำเข้าของกระบวนการบริหารคุณภาพ คือ ความต้องการของลูกค้า องค์กรมีหน้าที่นำเอาความต้องการของลูกค้าเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานแล้วดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ผลของกระบวนการบริหารคุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า

## แผนภาพที่ 2.7 องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคุณภาพ

---



## 2. องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคุณภาพ

---

กระบวนการบริหารงานคุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า การบริหารงานคุณภาพ คือการดำเนินกิจกรรมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการบริหารงานคุณภาพก็คือข้อมูลความต้องการของลูกค้า

## 2. กระบวนการดำเนินงาน (Process)

---

หลักการสำคัญ 4 กระบวนการ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ดังนี้

### (1) ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility)

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการบริหารงานระบบการบริหารงานคุณภาพ

(ก) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กร

(ข) การกำหนดนโยบายคุณภาพ/วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ

(ค) จัดระบบการบริหารงานคุณภาพ

(ง) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักของการดำเนินงานบริหารงานคุณภาพขององค์กรในกระบวนการดำเนินงานอีก  
กรอบการหลัก 4 กระบวนการ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ ดังนี้

---

(จ) แต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร

(ฉ) สื่อข้อมูลภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ข่าวสารในองค์กร

(ช) ทบทวนการบริหารงาน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมเพียงพอของระบบเพื่อหาทาง  
ปรับปรุงขององค์กรต่อไป



## (2) การบริหารด้านทรัพยากร (Resource Management)

---

การบริหารด้านทรัพยากร หมายถึง ทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค องค์การต้องกำหนด และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขึ้นในระบบ เช่น

(ก) การกำหนดความสามารถของบุคลากร

(ข) กำหนด จัดหา และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน

(ค) กำหนดดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/การบริการตามที่

กำหนด

### (3) การผลิตหรือการบริการ องค์กรจะต้อง

---

(ก) กำหนดกระบวนการผลิต/บริการ

(ข) มีการดำเนินการและควบคุมกระบวนการ

(4) การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง

การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง เป็นการเฝ้าติดตามและตรวจวัดกระบวนการและผลิตภัณฑ์/บริการ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการได้หรือไม่ โดยผ่านกระบวนการบริหารระบบบริหารงานคุณภาพ ด้วยการตรวจประเมินภายใน มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงถึงความเหมาะสมและประสิทธิผลของระบบ

---

3. ผลการดำเนินงาน (Output) เป้าหมายของการบริหารงานคุณภาพองค์กร คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นผลการดำเนินงานในการบริหารงานคุณภาพ คือ องค์กรสามารถสร้าง ความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการลูกค้า

## 6. ประโยชน์ของการบริหารงานคุณภาพ

หน่วยงานที่นำระบบคุณภาพมาใช้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะ ฝ่ายลูกค้าก็มองเห็นประโยชน์ของระบบว่าสามารถใช้เป็นหลักฐานทำให้มั่นใจว่าตัวสินค้าที่ได้รับมีคุณภาพมาตรฐานเกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามองค์การที่ดำเนินการใช้ระบบคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานช่วยให้สามารถจัดการหรือกำหนดการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมถึงส่งเสริมให้เกิดการตรวจสอบ ติดตาม และปรับปรุงผลการดำเนินงาน
2. ลูกค้ามีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการซึ่งส่งผลให้มีการใช้บริการต่อเนื่องหรือนำลูกค้ารายอื่นมาใช้บริการเพิ่ม
3. สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์การ รวมถึงสภาพการยอมรับจากลูกค้าและสังคม
4. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากดำเนินงานเหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่าย
5. เพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เนื่องจากองค์การมีกำไร พนักงานได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้น

## 7. เทคนิคการบริหารงานคุณภาพ

---

เทคนิคการบริหารงานที่จะทำให้เกิดคุณภาพ ต้องเป็นวิธีการบริหารที่ต้องได้รับความร่วมมือของ ทุกคนในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรม QCC และกิจกรรม ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

## กิจกรรม 5ส

(1) องค์ประกอบของกิจกรรม 5ส เป็นเทคนิคการบริหารงานคุณภาพที่ยึดแบบอย่างมาจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งคำว่า 5ส มาจากตัวอักษรนำหน้าคำของภาษาญี่ปุ่น 5 คำ ที่ขึ้นต้นด้วยอักษร S ดังนี้

---

- Seiri      อ่านว่า เซริ      แปลว่า สะสาง (ส. สะสาง)

- Seiton    อ่านว่า เซตง      แปลว่า สะดวก (ส. สะดวก)

- Seiso      อ่านว่า เซโซ      แปลว่า สะอาด (ส. สะอาด)

- Seiketsu    อ่านว่า เซเคทซึ    แปลว่า (ส. สุขลักษณะ)

- Shitsuke    อ่านว่า ชิทซึเคะ    แปลว่า (ส. สร้างนิสัย)

# กิจกรรม Quality Circle Control (Q.C.C)

เป็นกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีบุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกันรวมตัวกันจำนวน 4-10 คน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือ  
ข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

---

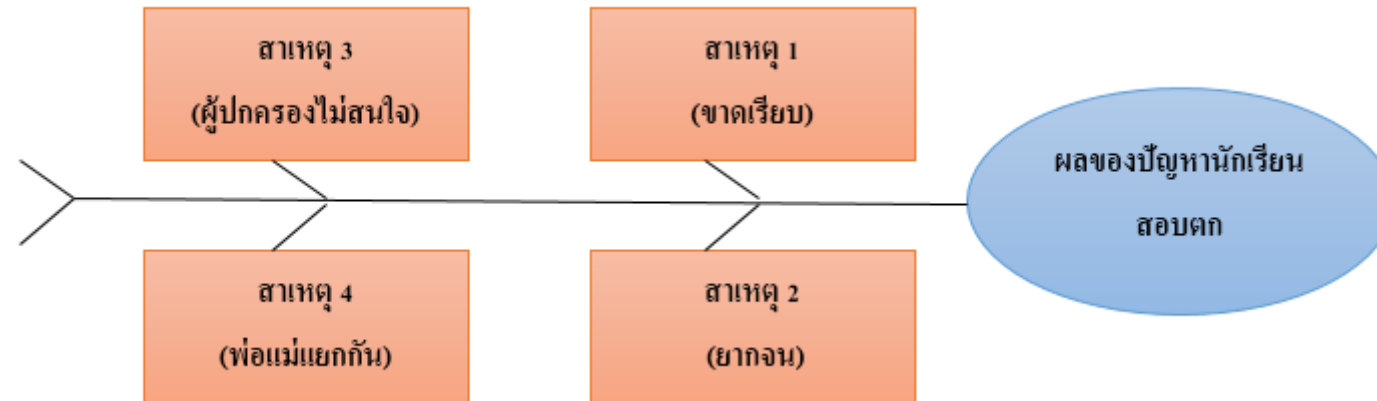
## 1. วัตถุประสงค์ของกิจกรรม Q.C.C มีดังนี้

- (1) เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและการพัฒนารัฐวิสาหกิจ
- (2) เพื่อสร้างสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ สร้างบรรยากาศในองค์การให้แจ่มใส
- (3) เพื่อส่งเสริมให้มีบุคลากรภายในหน่วยงานได้แสดงความสามารถอย่างอิสระภายใต้ขอบเขต

2. ขั้นตอนในการทำกิจกรรม Q.C.C มีการจัดตั้งกลุ่ม จัดทะเบียนกลุ่ม และจัดประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ โดยขั้นตอนในการดำเนินการภายในการดำเนินการภายในกลุ่มแต่ละกลุ่มควรมีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

(1) ค้นหาปัญหา เป็นการระดมสมองค้นหาปัญหาในการทำงาน และตกลงเลือกปัญหาที่จะนำมาแก้ไข ในการค้นหาปัญหานิยมใช้แผนผังก้างปลา หรืออาจเรียกว่าผังแสดงเหตุและผล เป็นการแสดงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่ได้จากการระดมสมอง โดยกำหนดให้หัวปลาเป็นปัญหา และก้างปลาเป็นสาเหตุของปัญหา ดังแผนภาพ

---





(2) กำหนดเป็นหัวข้อเรื่อง ต้องเป็นหัวข้อที่สมาชิกทุกคนยอมรับและเต็มใจ และเป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ได้ทั้งหมดภายในหน่วยงาน

---

(3) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นตัวเลขที่สามารถวัดผลและประเมินผลได้ เช่น จากตัวอย่างผลของปัญหาในข้อ 1 ที่ประชุมเลือกสาเหตุที่สำคัญมาจากการขาดเรียน

(4) สำนวณสภาพปัจจุบัน สมาชิกทั้งหมดจะต้องร่วมกันสำนวนสภาพปัจจุบันให้ละเอียดทุกแง่มุมและบันทึกข้อมูลทั้งหมดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น

(5) แก้ไขตามขั้นตอน **PDCA** ในการดำเนินงานมีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน มีการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการดำเนินกิจกรรมตามวงจรดังกล่าว

(6) กำหนดเป็นมาตรฐาน เมื่อสามารถแก้ไขสำเร็จแล้วจะต้องกำหนดเป็นมาตรฐานของการทำงานของกลุ่มอย่างแน่ชัด

---

### 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C

(1) ประโยชน์ต่อบริษัท มีการนำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C มาใช้บริหารงานทำให้บริษัทได้รับประโยชน์ ดังนี้

(1) ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า

(2) ควบคุมคุณภาพในการทำงาน

(3) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต

## ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C

---

(2) ประโยชน์ต่อพนักงาน มีการใช้กิจกรรมกลุ่ม Q.C.C ที่ทำให้พนักงานได้รับประโยชน์ ดังนี้

(1) พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

(2) พนักงานรู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม

(3) พนักงานเกิดความรักและสามัคคี

(4) พนักงานได้รับความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น

---

(3) ประโยชน์ต่อประเทศ

(1) สร้างนิสัยที่ดี

(2) สร้างความน่าเชื่อถือของสินค้า

(3) ทำให้การค้ากับต่างประเทศขยายตัว

(4) สร้างระบบการทำงานบนพื้นฐานการพัฒนาความคิดของคนในประเทศ

### 3. กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน (Suggestion)

กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน เป็นกิจกรรมที่ให้โอกาสพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อเสนอความคิดเห็นต่อฝ่ายบริหาร

---

#### 1. วัตถุประสงค์ของกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานมีดังนี้

- (1) เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงาน
- (2) เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น
- (3) เพื่อกระตุ้นใจให้พนักงานผูกพันในองค์กรและรักในองค์กรมากขึ้น
- (4) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2. หลักการของกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานมีดังนี้

(1) หลักทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อเสนอแนะนั้นจะต้องมีข้อมูลทางด้านวิทยาศาสตร์ มายืนยันเพื่อการตัดสินใจ

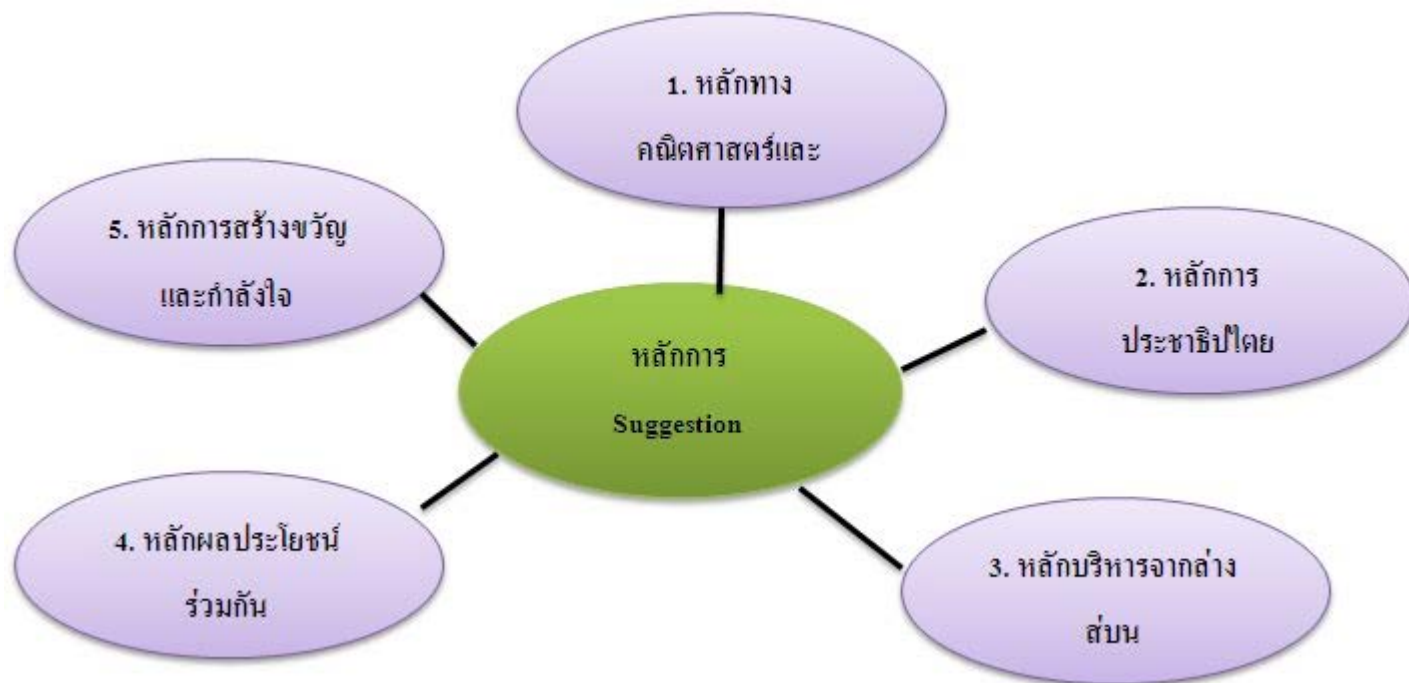
---

(2) หลักการประชาธิปไตย เป็นการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและตัดสินใจด้วยเหตุผล

(3) หลักบริหารจากล่างสู่บน เป็นหลักการในการบริหารในการเสนอแนะปรับปรุงจากระบบตั้งล่างสู่ระดับบน

(4) หลักผลประโยชน์ร่วมกัน เมื่อมีการปรับปรุงงานทำให้เกิดคุณภาพในสินค้าและบริการ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

(5) หลักการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างคุณภาพให้กับองค์กร



### 3. การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน

---

การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานมีดังนี้

- (1) อบรมพนักงานให้เข้าใจเป้าหมายและร่วมกันกันวางแผนการดำเนินกิจกรรม
- (2) ผู้บริหารประกาศนโยบายที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน
- (3) ให้ของขวัญหรือประกาศเกียรติคุณแก่ข้อเสนอแนะของพนักงานที่ผู้บริหารยอมรับและนำไปใช้จริง
- (4) ติดตามประเมินผลกิจกรรม Suggestion



## 4. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

---

### การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

#### 1. ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ สามารถแปลได้หลายความหมาย เช่น ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา/วาง แผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการพัฒนาระบบโดยมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่างขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังแนวคิดของบุคคลต่อไปนี้

---

2. ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาองค์การ (Step in the OD Process) กระบวนการเฉพาะที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การก็คือ การพัฒนาองค์การตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ **Kurk Lewin's** โดยอาศัยทีมที่ปรึกษา ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ซึ่งขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา(Problem recognition)

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา(Entry of change agent)

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา(Data collection and problem diagnosis)

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (Development of plan for change)

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น(Change implementation)

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น(Stabilization and institutionalization)

ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and evaluation)

---

3. เทคนิคในการพัฒนาองค์กร (OD Techniques) ภายหลังจากการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรและมีการตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทีมที่ปรึกษาสามารถที่จะใช้เทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีในการนำมาปฏิบัติ เทคนิคในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

1. การสำรวจการป้อนกลับ (Survey Feedback)

2. การอบรม (Training)

3. การสอนงาน (Coaching) และการให้คำแนะนำ (Counseling)

4. การสร้างทีมงาน (Team Building)

5. การทำให้บุคคลที่สามเข้ามาแทรกแซง (Third-Party)

## 5. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations)

---

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learn Organizations)
3. แนวคิดของความสามารถในการเรียนรู้
4. วินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

## 4. วินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

รองศาสตราจารย์ peter Senge แห่ง MIT ได้กำหนดคำที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก คือ คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง คือ วินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline) โดย Senge ได้อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ในฐานะเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขาต้องคอยดูแลต้องรับผิดชอบ

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

วินัยประการที่ 2 การรอบรู้แห่งตน (personal Mastery)

วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shares Vision)

วินัยประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental Model)

วินัยประการที่ 5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)



## 5. วิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้

---

- 1) การบรรยายและโปรแกรมการสอน (Lectures and syllabus-Based programmers)
- (2) การเรียนรู้โดยการจัดโปรแกรม (programmed Learning)
- (3) การแสดงพฤติกรรมและการเรียนรู้แบบแสดงบทบาท
- (4) แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Simulations)
- (5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติและโปรแกรมการพัฒนาภายนอกองค์กร (Action Learning and Outdoor Development programmers)
- (6) กิจกรรมที่ไม่มีโครงสร้างที่สำคัญ (Relatively Unstructured Activities) ซึ่งจะคล้ายกับกลุ่มเผชิญหน้า (Encounter Groups)

# สิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

คุณภาพของสินค้าหรือบริการจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ประสานกันไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปตามมาตรฐานข้อกำหนด ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ประกอบด้วย

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

2. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้เพื่อให้หลักประกันว่าสินค้าหรือบริการเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ

3. ระบบคุณภาพ (Quality System) หมายถึง โครงสร้างของการจัดการภายในองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงานและทรัพยากรอื่นๆ สำหรับทำให้การบริการมีคุณภาพ

ระบบคุณภาพของแต่ละองค์กรต้องจัดทำเป็นคู่มือไว้ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรนั้นๆได้ปฏิบัติตาม

# จากแผนภูมิ ผู้ผลิตสินค้าจะต้องบริหารในเรื่องต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

---

2. ต้นทุน(Cost)

- ผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ

3. การส่งมอบ (Delivery)

- ส่งมอบสินค้าให้ถูกสถานที่ (Right Place)
- ส่งมอบสินค้าให้ทันเวลาที่ลูกค้าใช้ (Right Time)
- ส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantity)



---

4. ความปลอดภัย (Safety)

5.ขวัญและกำลังใจ (Morale)

- สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน

- สร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความมุ่งมั่นร่วมมือกันอันเป็นอันหนึ่งเดียวกันในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพโดดเด่นเหนือคู่แข่งชั้น และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

## 4. การบริหารงานคุณภาพ

---

การบริหารงานคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การบริหารประเภทหนึ่งที่จัดการในทุกเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ เพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพ

การบริหารงานคุณภาพประกอบด้วย การตัดสินใจ และสนับสนุนนโยบายคุณภาพ รวมทั้งการวางแผน กลยุทธ์ การกำหนดทรัพยากร การดำเนินงาน การประเมินค่าและความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

---

5. นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) หมายถึง พันธะข้อกำหนดและเป้าหมายทางด้านคุณภาพขององค์กรที่ฝ่ายบริหารขององค์กรเป็นผู้กำหนด และจัดทำขึ้นมาเพื่อใช้ในองค์กรนั้นๆ ในรูปแบบของเอกสาร โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้แถลงและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ

6. องค์กร (Organization) หมายถึง บริษัท ร้านค้าหรือรัฐวิสาหกิจทั้งของรัฐและเอกชน

7. บริษัท (Company) หมายถึง บุคคลที่หนึ่งที่ประกอบธุรกิจในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

---

8. ความต้องการของสังคม (Social Need) หมายถึง ข้อกำหนดรวมถึงกฎ กฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ข้อพิจารณา สภาวะแวดล้อม องค์กรประกอบทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย การอนุรักษ์ พลังงานและวัสดุ

9. ลูกค้า (Customer) หมายถึง ผู้บริโภคปลายทาง ผู้ใช้ ผู้ซื้อ ผู้ได้ผลประโยชน์หรือบุคคลที่ 2

# ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารงานคุณภาพ

องค์กรที่ดำเนินการใช้ระบบคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นมานั้นจะได้รับผลประโยชน์หลายประการ

เช่น

- เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยสามารถจัดระบบการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่าย
- เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับปรับปรุงกิจกรรมในงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพราะระบบคุณภาพที่ได้พัฒนาเป็นอย่างดีจะช่วยให้สามารถจัดการหรือกำหนดบริเวณพื้นที่ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไข รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการตรวจสอบ ติดตามและปรับปรุงผลการดำเนินงานของหน่วยงานตนเอง
- สร้างความมั่นใจว่า ความต้องการของลูกค้าจะได้รับการตอบสนอง ซึ่งส่งผลให้มีการใช้บริการอีกครั้งหนึ่งหรือแนะนำลูกค้ารายใหม่ให้แก่องค์กร
- เพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพราะได้รับการรับรองจากหน่วยงานผู้ประเมินบุคคลที่ 3 จึงทำให้เพิ่มน้ำหนักการยอมรับและสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรโดยทั่วไป

*Thank You*

JIRAPORN BOONYING SSRU