

# PPM2211 การจัดการองค์การคุณภาพ

อาจารย์ ดร.ภูติศ นอขุนทด

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา







ด่วน!  
BREAKING  
NEWS  
BTimes

เทสลาเรียกคืนรถ 2 รุ่นรวมกว่า 120,000 คัน  
สลักล็อกประตูไม่ล็อก ประตูรถเปิดเองขณะชน

BTimes



ข่าวสด

**เรียกคืนทั่วโลก**

**‘ซีวิก-ซีอาร์วี’ โดนด้วย**

# แนวการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม

บุคคลหลายๆ ฝ่าย เช่น นักวิชาการ ที่ปรึกษา ผู้บริหาร และนักวิจัยได้ร่วมกันพัฒนา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

กลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกัน

สร้างระบบทัศน์ของคุณภาพโดยรวม(**total quality**

ปรัชญาของคุณภาพโดยรวม (**total quality philosophy**) และกรอบ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

## กระบวนการทัศน์ของคุณภาพโดยรวม

เมื่อนำปรัชญาคุณภาพโดยรวมมาใช้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ประเด็น เช่น การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรต่างๆ ได้ใช้แนวการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพในแนวทางที่แตกต่างกัน เช่น

- เน้นการใช้เครื่องมือเกี่ยวกับคุณภาพ (quality tools) เช่น การควบคุมกระบวนการใช้สถิติ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร การนำเครื่องมือและเทคนิคมาใช้ เป็นเรื่องง่าย

แต่การเปลี่ยนแปลงที่ทัศนคติและพฤติกรรมของคนเป็นเรื่องยาก

- เน้นในเรื่องพฤติกรรมของคน คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีวัฒนธรรมสนใจลูกค้า

- เน้นในเรื่องการป้องกันความผิดพลาด

- เน้นคุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- เน้นการแก้ปัญหา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่สนใจลูกค้า



คุณภาพโดยรวมจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความพยายามโดยใช้แนว  
การศึกษาต่างๆ โดยมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด (thinking)

คุณภาพโดยรวมประกอบด้วยหลักการต่างๆ นำเสนอโดยผู้รู้ด้านคุณภาพ ได้แก่

W.E DEMING, JOSEPH M. JURAN และ PHILIP CROSBY เป็นต้น

ปรัชญาการ  
บริหารของ W.E  
Deming

เป็นนักสถิติ และทำงานที่ WESTERN ELECTRIC ในช่วงที่มีการพัฒนาการ  
ควบคุมคุณภาพโดยใช้สถิติในช่วงทศวรรษ 1920 และทศวรรษ 1930 หลังสงครามโลกครั้งที่  
2 DEMING ได้รับเชิญไปประเทศญี่ปุ่นเพื่อสอนแนวคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพโดยใช้  
สถิติ DEMING ได้สร้างผลงานจนได้รางวัลจากจักรพรรดิญี่ปุ่น

-เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในการออกแบบและกระบวนการผลิตต้องลดความไม่แน่นอน และลดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน หรือการผันแปรในกระบวนการ

เพื่อลดความคลาดเคลื่อน Deming เสนอวงจรซึ่งเป็นวงจรไม่รู้จบ ประกอบด้วย

การออกแบบผลิตภัณฑ์

การผลิต

การทดสอบ

การขาย

การวิจัยตลาด

การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่





W.E Deming

เน้นคุณภาพที่ดีและเพิ่มขึ้นย่อมนำไปสู่ผลิตภาพ  
(productivity) เพิ่มขึ้นใช้เป็นจุดแข็ง  
ของการแข่งขันระยะยาว

ปฏิบัติการ  
สายโซ่ของ  
DeMing

การปรับปรุงคุณภาพ

ต้นทุนลดลงเพราะมีความผิดพลาดน้อยและใช้  
เวลาและวัตถุดิบที่เหมาะสมขึ้น

การปรับปรุงผลิตภาพ

การตลาดที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพดีขึ้น  
และราคาถูกลง

องค์กรอยู่รอดในธุรกิจ

สร้างงานให้แก่คนในสังคม

ปรัชญาของ  
DeMing  
เป็นเรื่อง  
คุณภาพและ  
การบริหาร  
เป็นสิ่งที่  
สลับซับซ้อน



ระบบของความรู้ที่ลึกซึ้งยิ่งใหญ๋

ความรู้  
อันยิ่งใหญ่

เห็นความสำคัญในเรื่องระบบ

ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีของการเบี่ยงเบน  
จากมาตรฐาน

ทฤษฎีของความรู้

จิตวิทยา



ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า

**การปรับปรุงคุณภาพทำให้ต้นทุนต่ำ** เพราะไม่ต้องทำงานซ้ำๆ ทำงานผิดพลาดน้อย ทำงานเป็นไปตามกำหนดเวลา ใช้เวลาและวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสม

เมื่อต้นทุนต่ำย่อมนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภาพ **คุณภาพดีขึ้น** พร้อมทั้ง **ราคาถูกลง** บริษัทย่อมมีส่วนการแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น จนธุรกิจอยู่รอด

DEMING เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ

ระบบ

ภายในองค์กรมีหน้าที่ต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เช่น McDonald ประกอบด้วยระบบย่อย

”

ระบบเตรียมอาหาร

องค์ประกอบต่างของระบบทำงานร่วมกัน

ผู้บริหารต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกันของระบบย่อยต่างๆ รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ของคนทำงานอยู่ในระบบย่อยนั้นๆ

การเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน

ความรู้ความเข้าใจทฤษฎีทางสถิติ โดยเฉพาะในเรื่องการเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในกระบวนการผลิตมีแหล่งที่มาต่างๆ ทำให้กระบวนการผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ เครื่องมือ ผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม ”

เมื่อการผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานย่อมทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น วิธีลดการเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ พิจารณาที่สาเหตุทั่วไป โดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของกระบวนการผลิต เครื่องจักร คน วัตถุดิบ และระบบการวัดผล

ถ้าการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานเกิดจากสาเหตุเฉพาะ ต้องใช้แผนภูมิควบคุม เพื่อระบุชี้ชัดว่าอะไรเป็นสาเหตุเฉพาะที่ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนมาตรฐาน และต้องแก้ไขให้ถูกต้อง

# ทฤษฎีความรู้

เน้นความรู้ต้องประกอบด้วยทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีจะอธิบายความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล และนำมาช่วยในการพยากรณ์ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทฤษฎีต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้





จิตวิทยา

ช่วยให้เข้าใจคน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ปฏิสัมพันธ์  
ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน และระบบของการบริหาร

”

## หลักการบริหารของ Deming

- ให้ฝ่ายบริหารมีพันธะผูกพัน (management commitment) ต่อลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีมุมมองที่กว้างไกล ยอมลงทุนสร้างนวัตกรรม ฝึกอบรมและการวิจัย

- เรียนรู้ปรัชญาใหม่ๆ ซึ่งความสำเร็จของการแข่งขันในยุคปัจจุบันต้องใช้ลูกค้าเป็นแรงผลักดัน โดยให้ความร่วมมือระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหารและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- ทำความเข้าใจในเรื่องการตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบในงานของตน และมีผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้กระบวนการผลิตมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ

- เน้นความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกับผู้ส่งมอบ (suppliers) การสั่งซื้อแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ราคาถูก แต่ไม่ได้เน้นคุณภาพ ซึ่งการสั่งซื้อวัตถุดิบในราคาถูกจะเป็นการเพิ่มต้นทุนในการผลิต แผนกจัดซื้อเป็นผู้ส่งมอบของแผนกการผลิต ซึ่งแผนกจัดซื้อต้องเข้าใจบทบาทใหม่ของตน แผนกจัดซื้อเป็นส่วนหนึ่งของระบบทั้งหมด

ปรัชญาของ Joseph M.  
Juran

ในการบริหารคุณภาพ ได้ออกแบบโปรแกรมบริหารคุณภาพที่สอดคล้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท และเสนอให้ฝ่ายบริหารระดับสูงพิจารณาคุณภาพในรูปของผลกำไร ซึ่งต้องระบบบัญชีและการวิเคราะห์ต้นทุนของคุณภาพเพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องคุณภาพ ส่วนฝ่ายปฏิบัติการต้องผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับมาตรฐาน (conformance) โดยขจัดสิ่งที่เป็นจุดบกพร่อง (defects) และใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล

คุณภาพ หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้ (fitness for use) สำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้มีองค์ประกอบ ดังนี้

คุณภาพในการออกแบบ (quality of design) โดยมีการวิจัยตลาด มีแนวคิดในเรื่องผลิตภัณฑ์ และข้อกำหนดของแบบ

คุณภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการจนเป็นเป็นมาตรฐาน ประกอบด้วยเทคโนโลยี กำลังคน และการบริหาร

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถหาใช้ประโยชน์ได้ สิ่งที่ผลิตได้นั้นมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (reliability)

คุณภาพการให้บริการ (service quality) ผู้ให้บริการมีความสามารถที่จะให้บริการอย่างมีคุณภาพ



หลักการในเรื่องคุณภาพ  
ของ juran เรียกว่า  
Quality Trilogy ซึ่งมี  
ลักษณะดังต่อไปนี้

การวางแผนควบคุม (quality planning)

การควบคุมคุณภาพ (quality control)  
ทั้งนี้มีการใช้วงจรคุณภาพ (quality circles) เป็นเครื่องมือสำคัญ

การปรับปรุงคุณภาพ (quality  
improvement)

## คุณภาพของ Crosby เรียกว่า “Absolute of quality Management” มีสาระสำคัญดังนี้

คุณภาพ หมายถึง การผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมาตรฐานตามที่ต้องการ ไม่ใช่เพียงแค่สวยงาม แต่คุณภาพจะทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็น “ดีเยี่ยม” การผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้ตามที่ต้องการจะต้องระบุให้ชัดเจนซึ่งฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบ

ปรัชญาในเรื่องคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงานหรือแผนกงานต่างๆ ต้องกำหนดปัญหา ด้านคุณภาพและค้นหาสาเหตุของปัญหา

คุณภาพในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึงการผลิตและการให้บริการมีต้นทุนต่ำ เมื่อผลิตและให้บริการที่มีความถูกต้องตั้งแต่แรก

การวัดผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายของคุณภาพ ในโปรแกรม คุณภาพมีการวัดผลและเผยแพร่ให้ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มี คุณภาพต่ำ ข้อมูลค่าใช้จ่ายในเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความหมายทำให้ผู้บริหารสนใจต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นเลือกโอกาสเพื่อแก้ไขการกระทำต่างๆ ให้ถูกต้อง และปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา

มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานคือ การผลิตโดยไม่มีจุดบกพร่อง เป็นมาตรฐานของ การปฏิบัติงาน หัวใจสำคัญคือทำในสิ่งต่างๆให้ถูกต้องตั้งแต่แรก วิธีการนี้มุ่งป้องกันมิให้เกิด ข้อบกพร่องมากกว่าค้นหาข้อบกพร่อง

M. Hammer  
และ J. Champy

## แนวคิดในเรื่องรีเ็นจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (BUSINESS RE-ENGINEERING : BPR)

มีจุดเริ่มต้นจาก ทำไมตอนนี้ทำอะไรกันแบบนี้ มีวิธีที่ดีกว่าหรือไม่ เป็นอีกหนึ่งวิธีในการเปลี่ยนแปลงแนวทางใหม่ที่จะทำให้การบริหารจัดการ และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมโดยพิจารณาว่าองค์กรของเราจะต้องทำอะไร และจะทำได้อย่างไร โดยเน้นสิ่งที่ “ควรจะเป็นมากกว่า” สิ่ง “เป็นอยู่ในปัจจุบัน”

หมายความว่า RE-ENGINEERING จะคิดแบบชิ้นใหม่ ชนิดถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่

ต้นทุน คุณภาพ การบริการและความรวดเร็ว



M. Hammer และ J.  
Champy

แนวคิดในเรื่องรีเอ็นจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (BUSINESS RE-ENGINEERING : BPR)

ได้รับความนิยม ได้ให้ความหมายว่า เป็นการคิดใหม่ (RETHINKING) ทั้งนี้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง

HAMMER และ CHAMPY ได้นำเสนอโมเดล 5 บทบาท มีสาระสำคัญในการนำกระบวนการทางธุรกิจไปใช้ดังนี้

- ภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโปรแกรมทั้งหมด

- เจ้าของกระบวนการ ผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบในกระบวนการรีเอ็นจิเนียริง

- ทีมรีเอ็นจิเนียริง กลุ่มของปัจเจกบุคคลที่ทำงานรีเอ็นจิเนียริงในกระบวนการเฉพาะ

- คณะกรรมการรีเอ็นจิเนียริง กลุ่มของผู้จัดการอาวุโสซึ่งพัฒนากลยุทธ์ของรีเอ็นจิเนียริง  
ทั้งหมด และติดตามความก้าวหน้าของรีเอ็นจิเนียริง

- ความรับผิดชอบในระดับปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ปัจเจกบุคคลรับผิดชอบต่อการพัฒนาเครื่องมือ  
และเทคนิครีเอ็นจิเนียริง เพื่อบรรลุโครงการต่างๆ ของแผนก

BPR ได้รับความนิยมในช่วงทศวรรษ 1990 ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งลักษณะต่างๆของBPR ถูกนำมาเปรียบเทียบกับ TQM โดยพิจารณาว่ากิจกรรมในระยะสั้นของ BPR เป็นองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ในระยะยาวของ TQM และเป็น การเปลี่ยนแปลงเน้นที่กระบวนการ

### ลักษณะเชิงเปรียบเทียบระหว่าง BPR และ TQM

ลักษณะ	TQM	BPR
1. ระดับของการเปลี่ยนแปลง	ค่อยๆเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง
2. จุดเริ่มต้น	กระบวนการที่มีอยู่	เริ่มสร้างกระบวนการใหม่
3. ความถี่ของการเปลี่ยนแปลง	อย่างต่อเนื่อง	เปลี่ยนแปลงครั้งเดียว
4. การมีส่วนร่วม	จากล่างขึ้นสู่บน	จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง
5. ความเสี่ยง	ปานกลาง	สูง
6. ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม	เปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง

# การออกแบบกระบวนการใหม่ ด้วยการทำ “RE-ENGINEERING” มี สาระสำคัญ ดังนี้

รวมงานเป็นหนึ่งเดียว เพื่อลดปริมาณขั้นตอนเอกสารที่เกี่ยวข้องกัน ลดการใช้ทรัพยากร

พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจจะทำให้เกิดผลดี งานไม่ล่าช้า และเมื่อ เกิดข้อผิดพลาดมาก็ต้อง  
รับผิดชอบ การตัดสินใจของตนด้วย

ขั้นตอนในกระบวนการทำงานถูกปฏิบัติด้วยคำสั่งตามปกติและงานก็ จะถูกจัดตามลำดับ  
ช่วยลด ช่วงระยะเวลาการทำงานให้น้อยลง ไม่ต้องแก้ไขงานซ้ำซาก

รูปแบบงานที่ยืดหยุ่นได้หลายรูปแบบ ให้เหมาะกับธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรมนั้น ๆ

การตรวจสอบและควบคุมถูกทำให้น้อยลงซึ่งอาจทำได้โดยการควบคุมแบบรวม

การลดจุดติดต่อภายนอก ซึ่งจะช่วยลดปัญหาขัดแย้งของข้อมูล ทำให้การตัดสินใจเร็วขึ้น และเกิดความผิดพลาดน้อยลง

มีรูปแบบผสมระหว่างการปฏิบัติการแบบรวมอำนาจ และ กระจายอำนาจเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ข้อดี

บุคลากรของหน่วยงานสามารถทำงานได้หลาย ๆ ช่วงการบังคับบัญชา  
สั้นลงทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

สามารถลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานลงได้

การทำงานภายในองค์การจะเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ช่วยลดต้นทุนทางตรง และต้นทุนทางอ้อม