

PPM2211 การจัดการองค์การคุณภาพ



อาจารย์ ดร.ภูติศ นอขุนทด

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

M. Hammer และ J.
Champy

แนวคิดในเรื่องรีเอ็นจิเนียริงกระบวนการทางธุรกิจ (BUSINESS RE-ENGINEERING : BPR)

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

คุณภาพจากประเทศญี่ปุ่น

แนวการศึกษาคุณภาพของ Ohno Taiichi

ได้เสนอวิธีการผลิตแบบใหม่ เรียกว่า “การผลิตที่มีประสิทธิภาพโดยใช้คนน้อยลง” ทั้งนี้ผู้ส่งมอบและส่งวัตถุดิบได้สู่กระบวนการผลิต โดยไม่มีการส่งวัตถุดิบเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอใช้ในโอกาสต่อไป และไม่มีการเก็บผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้วเก็บไว้ในคลังสินค้า แต่จะส่งมอบให้ลูกค้าโดยตรง

วิธีการผลิตนี้ได้นำไปใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์ของบริษัทโตโยต้า ซึ่งมีวิธีการผลิตที่เรียกว่า “Just-in-time” (ทันเวลา)

ในวิธีการผลิตแบบนี้จะกำหนดตารางเวลาของกิจกรรมต่างๆ และการใช้ทรัพยากรไว้แน่นอน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบ ซึ่งผู้ส่งมอบต้องส่งวัตถุดิบได้ตรงเวลา และมีคุณสมบัติตรงตามที่ลูกค้า (โรงงานผลิต) ต้องการ มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ใช้งานได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

การบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยรวม (Total Productive Maintenance)

TPM เป็นการบำรุงรักษา(Maintenance) สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต โดยมีเป้าหมาย 2 ประการ

1. พัฒนาเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้บรรลุสูงสุดทั้งนี้ให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือตนเอง มีวัฒนธรรมเชิงระบบ
2. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน TMP เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนในโรงงาน

หลักการที่สำคัญของ TPM

- ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต โดยขจัดความเสียหายต่างๆที่เกิดขึ้น
- กำหนดระบบของการบำรุงรักษาโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็ก
- ให้มีระบบบำรุงรักษาที่มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ดำเนินการโดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ
- ให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- ให้มีระบบการป้องกันในเรื่องการบำรุงรักษา ซึ่งวิศวกรจะได้ทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ส่งมอบเพื่อกำหนดและออกแบบเครื่องมือที่มีการบำรุงรักษาหรือดูแลน้อย

ไคเซ็น (Kaizen)

เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นได้นำมาใช้ ประชญาของไคเซ็น คือ **การทำ**
สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว
ไคเซ็นเป็นแนวคิดที่สำคัญที่สุดแนวหนึ่งในการบริหารงานญี่ปุ่นเพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน

ไคเซ็นเริ่มต้นจากระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน มุ่งให้มีการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารต้องมีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นในตัวผู้จัดการ ความไว้วางใจระหว่างกันจึงเกิดขึ้น

เป้าหมายสุดท้ายของไคเซ็นคือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ ในการกำหนดระดับของคุณภาพนั้นต้องเริ่มจากการค้นหาความต้องการของลูกค้า และหาทางตอบสนองความต้องการ

คุณภาพจากประเทศญี่ปุ่น

ไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น หมายถึง กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Kaizen) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหาร ที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990 บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักนำเอาแนวคิดของไคเซ็นคือ

การยอมรับว่าการบริหารให้ประสบผลสำเร็จจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงที่มุ่งที่ตัวลูกค้า

นอกจากนี้แนวคิดไคเซ็นยังขยายขอบข่ายออกไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับ นายจ้างด้วยในด้านการผลิต การตลาด การจัดจำหน่าย อย่างเป็นระบบ

Kaizenให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงาน และระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวคิดของผู้บริหารและพนักงาน

จากหลักการของ Kaizen จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และ ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น (Improvement) ซึ่งการกำหนดแนวคิดนี้แล้ว มาตรฐานที่มีอยู่เดิมก็จะค่อย ๆ ลดลง

ความสำคัญในกระบวนการของ Kaizen คือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงาน มาคิดปรับปรุงงาน โดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อยซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กที่ละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง ขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสถานะ เศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของ Kaizen เพื่อปรับปรุงได้

ไคเซ็น (Kaizen)

1. ความปลอดภัย
2. 5 ส.
3. การป้องกันความผิดพลาด
4. ความประหยัด
5. ขจัดของเสีย
6. ลดขั้นตอนการทำงาน
7. การทำงานง่ายขึ้น
8. ลดความผิดพลาด







วงจรคุณภาพ (Quality control circles : QCC)

หมายถึง การพัฒนาการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมโดยอาศัย "กลุ่มควบคุมคุณภาพ" โดยการจัดตั้งกลุ่มย่อยระดับความคิดอย่างมีเหตุมีผล มีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นการรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ QCC ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษ 1960 ประเทศญี่ปุ่นได้ใช้ QCC จนทำให้ญี่ปุ่นเป็นผู้นำของโลกในเรื่องคุณภาพ

เมื่อนำ QCC ไปใช้ในประเทศต่างๆ มักไม่ค่อยได้ผล ความสำเร็จของการนำ QCC ไปใช้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ต่อไปนี้

- ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งอาสาสมัครจะรวมกลุ่มกันทำกิจกรรม QCC

- ประกอบด้วยสมาชิกมาจากหน้าที่ต่างๆ

- มีการเลือกปัญหาที่จะแก้ไขโดยสมาชิก

- ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

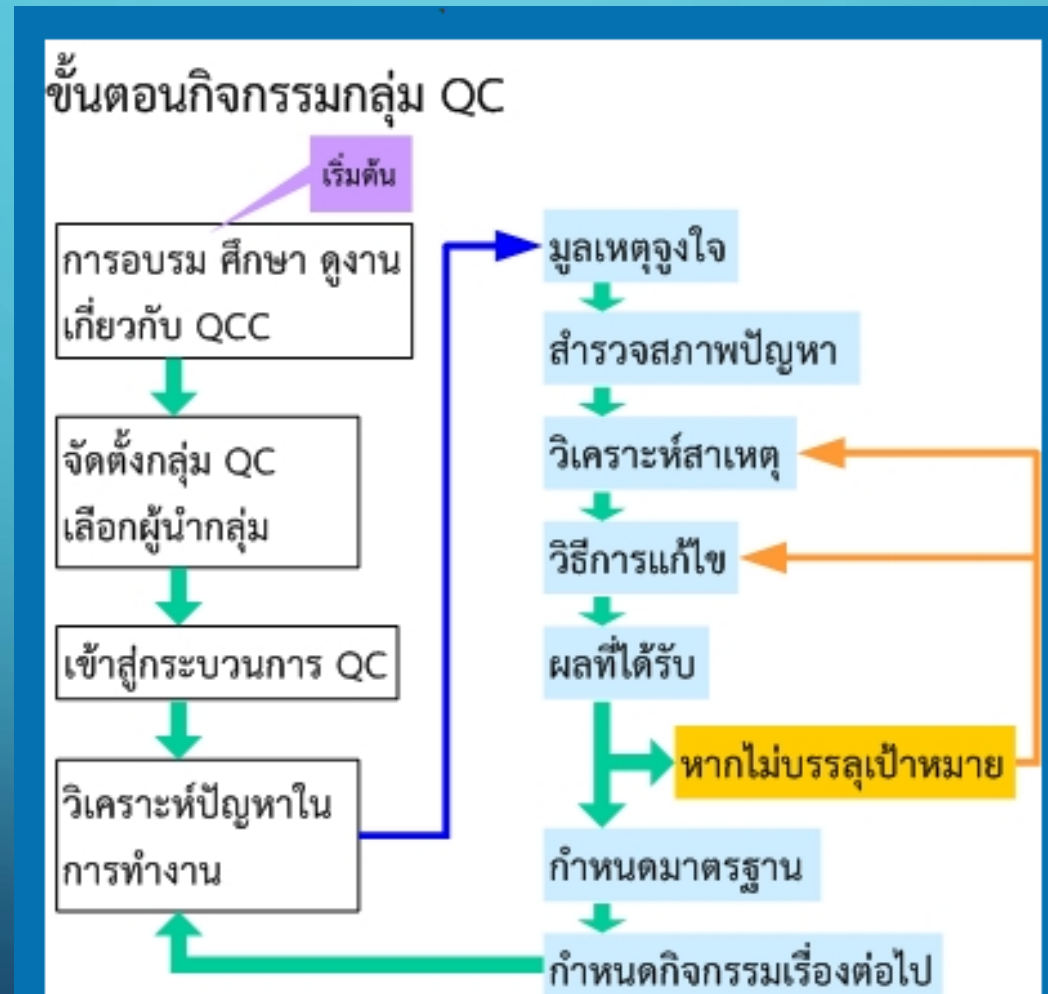
- มีการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการฝึกอบรมในเรื่องการทำงานเป็นทีม เทคนิคแก้ปัญหา การนำเสนอผลงาน QCC

- เลือกผู้นำกลุ่มโดยสมาชิกของกลุ่ม

- ให้ผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้ช่วยเหลือแก่กลุ่ม บทบาทของผู้ช่วยเหลือคือ ช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอจากกลุ่ม รวมทั้งให้การสนับสนุน

หลักการของ QCC

เน้นการแก้ไขปัญหาของกระบวนการทำงานโดยกลุ่มย่อย
มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้



Quality

QCC (Quality Control Circle)

ในส่วนแรกคือ **Quality** ประกอบด้วยคุณภาพ 3 ด้าน

- คุณภาพงาน
- คุณภาพชีวิต
- คุณภาพสิ่งแวดล้อม

จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง

การจัดการคุณภาพเชิงรวม

ความหมายของคำว่า การจัดการคุณภาพเชิงรวม

คำว่า “การจัดการคุณภาพเชิงรวม” (total quality management :TQM) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหาร (management tool) มีจุดมุ่งหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้าน ความเจริญเติบโต โดยให้สมาชิกองค์กรทั้งหมดได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มี คุณภาพซึ่งลูกค้าต้องการ ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนต้องมีความสามารถทางเทคนิค และสมาชิก ต้องตระหนักว่าตนเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในการบริหาร และต้องทำงานตามวัตถุประสงค์และ หลักการร่วมกัน

มีเป้าหมายร่วม จากผู้บริหารระดับสูงจนถึง
ผู้ปฏิบัติงาน

“ใช้ทรัพยากรน้อยเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

มีภาษาใช้ร่วมกัน

“คุณภาพต้องมาก่อน กระบวนการขั้นต่อไปคือลูกค้าของเรา พูดด้วยความจริง ให้ความสำคัญกับ
กระบวนการ จัดเรียงอันดับความสำคัญ ป้องกันมิให้เกิดขึ้น ควบคุมที่สาเหตุ และให้เกียรติในความ
เป็นมนุษย์”

มีหลักการร่วมกัน

“ทำงานโดยใช้หลักการ Plan Do Check Act หรือ PDCA ใช้เครื่องมือทางสถิติ และ
ตัดสินใจบนพื้นฐานของความจริง”

ความหมายของคำว่า การจัดการคุณภาพเชิงรวม

Martin พิจารณา TQM เป็นปรัชญาของการจัดการ (philosophy of management) ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ แนวคิด และทัศนคติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นถึงปรัชญาของ TQM ประกอบด้วย

คุณภาพเป็นเป้าหมายอันดับแรกขององค์กร

ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร

ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจถึง**การเบี่ยงเบน**ที่เกิดขึ้นในกระบวนการ
ของการผลิตหรือให้บริการและพยายามลดการเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจะสำเร็จโดยการทำงานเป็นทีม

พันธมิตรของฝ่ายบริหารจะช่วยสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงาน และทรนคนมุ่งมั่นระยะยาว

ความหมายของคำว่า การจัดการคุณภาพเชิงรวม

นักวิชาการชื่อ Sashkin and Kiser ได้พิจารณา TQM ในเชิงวัฒนธรรม TQM เป็นวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยมีการใช้เครื่องมือ เทคนิค การฝึกอบรม และมีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูง

วัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพเชิงรวม

ลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์กร

สร้างความพึงพอใจและความซื่อสัตย์ของลูกค้า ลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และธำรงรักษาลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

สร้างความพึงพอใจในงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงาน

ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรแห่งคุณภาพ (quality organization) ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

หลักการพื้นฐานของการจัดการคุณภาพเชิงรวม

Kume ได้เสนอหลักการพื้นฐานของ TQM ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงสถิติที่จะกำหนดคุณภาพที่ลดต่ำลง โดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจร Plan Check Act หรือ PDCA เพื่อสร้าง

ความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้ต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มีการ

ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจร PDCA เข้าช่วย

กำหนดความจริงจากสถานการณ์ และตัดสินใจจากความจริงโดยใช้เทคนิคทางสถิติ

การวัดเชิงสถิติเกี่ยวกับความเสียหายด้านคุณภาพ

ประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพในองค์กรขึ้นอยู่กับเกณฑ์ต่อไปนี้

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตได้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่

เป็นการผลิตที่ใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสียหายด้านคุณภาพเกิดขึ้น
อย่างน้อยเพียงใด ต้องค้นหาความเสียหายที่เกิดขึ้นในกระบวนการ โดยเฉพาะ
กระบวนการก่อนหน้านี้ ใช้สถิติวิเคราะห์ความเสียหายด้านคุณภาพในแต่ละแผนก
งาน เพื่อกำหนดความเสียหายทั้งหมดและพิจารณากระบวนการต่างๆ ที่ทำให้เกิด
ความเสียหาย

ความเสียหายด้านคุณภาพมี 3 ประเภท ความเสียหายดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คุณภาพกระบวนการ และความสัมพันธ์กับต้นทุนและประสิทธิภาพ

1. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (product-quality-related losses)

ความเสียหายเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่ได้ผลิตหรือให้บริการตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ (customer's requirements) ความเสียหายนี้เกิดจากผู้ส่งมอบลูกค้าหรือทั้ง 2 ฝ่าย ในตลาดของการแข่งขันลูกค้าจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตนไม่ชอบ เมื่อลูกค้าไม่ซื้อจะทำให้ผู้ส่งมอบสูญเสียลูกค้า

2. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับคุณภาพกระบวนการ

ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ แต่ความเสียหายอาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ดังนั้นต้องผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะทำได้

ความเสียหายเกิดขึ้นในกระบวนการ ได้แก่ ปฏิบัติภารกิจไม่ถูกต้องและเกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ **ปกปิดสิ่งที่ทำผิดพลาด** ความเสียหายดังกล่าวนี้สามารถเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหรือภายในกระบวนการได้ถ้าไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์โดยเก็บบันทึกรายงานเกี่ยวกับความเสียหายเหล่านี้

3. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับต้นทุนและประสิทธิภาพ

การลดความสูญเปล่าของทรัพยากร ซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่มีจุดบกพร่องและคุณภาพกระบวนการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงต้นทุนและประสิทธิผลของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ ดังนั้นจะต้องใช้ความพยายาม**ลดความเสียหาย** โดย**ขจัดสาเหตุต่างๆ** ที่ทำให้การผลิตหรือการให้บริการมีต้นทุนสูงและไม่มีประสิทธิภาพ

PDCA

เมื่อมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสียหายด้านคุณภาพแล้ว หลังจากนั้นต้องมีการวางแผนเพื่อลดความเสียหาย และนำแผนไปใช้ ตลอดจนตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น ถ้าการประเมินผลหรือตรวจสอบพบว่าการวางแผนหรือการนำแผนไปใช้มีข้อบกพร่องก็ต้องดำเนินการแก้ไข วงจรกิจกรรมนี้เรียกว่า Plan Do Check Act หรือ PDCA ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



1. การวางแผน (PLAN)

เริ่มต้นด้วยการวางแผน ทั้งนี้ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับแผน ในการกำหนดแผนจะต้องกำหนดข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรที่จะหาได้ (คน วัตถุดิบ และเงิน) ขอบเขตเวลา วิธีการที่เป็นไปได้ และวิธีการที่ใช้เพื่อตรวจสอบ

2. การนำไปใช้หรือลงมือทำ (DO)

เป็นขั้นตอนของการนำแผนไปใช้ ซึ่งต้องมั่นใจว่าใช้แผนอย่างเหมาะสม

มั่นใจว่าคนที่รับผิดชอบนำแผนไปใช้ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงาน

ให้คนที่นำแผนไปใช้ได้เข้าใจเนื้อหาสาระในแผน

ให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อมีความสามารถในการนำแผนไปใช้

จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. การตรวจสอบ (CHECK)

เป็นการตรวจสอบของการนำไปใช้ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินในประเด็นต่อไปนี้

1. นำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริงหรือไม่

2. แผนมีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่

ถ้าประเมินผลแล้วแผนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องดำเนินการแก้ไขว่าแผนถูกนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงหรือไม่ หรือแผนยังขาดความสมบูรณ์ หรือเกิดขึ้นจากสาเหตุดังกล่าวร่วมกัน