

PPM2211 การจัดการองค์การคุณภาพ



อาจารย์ ดร.ภูติศ นอขุนทด

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

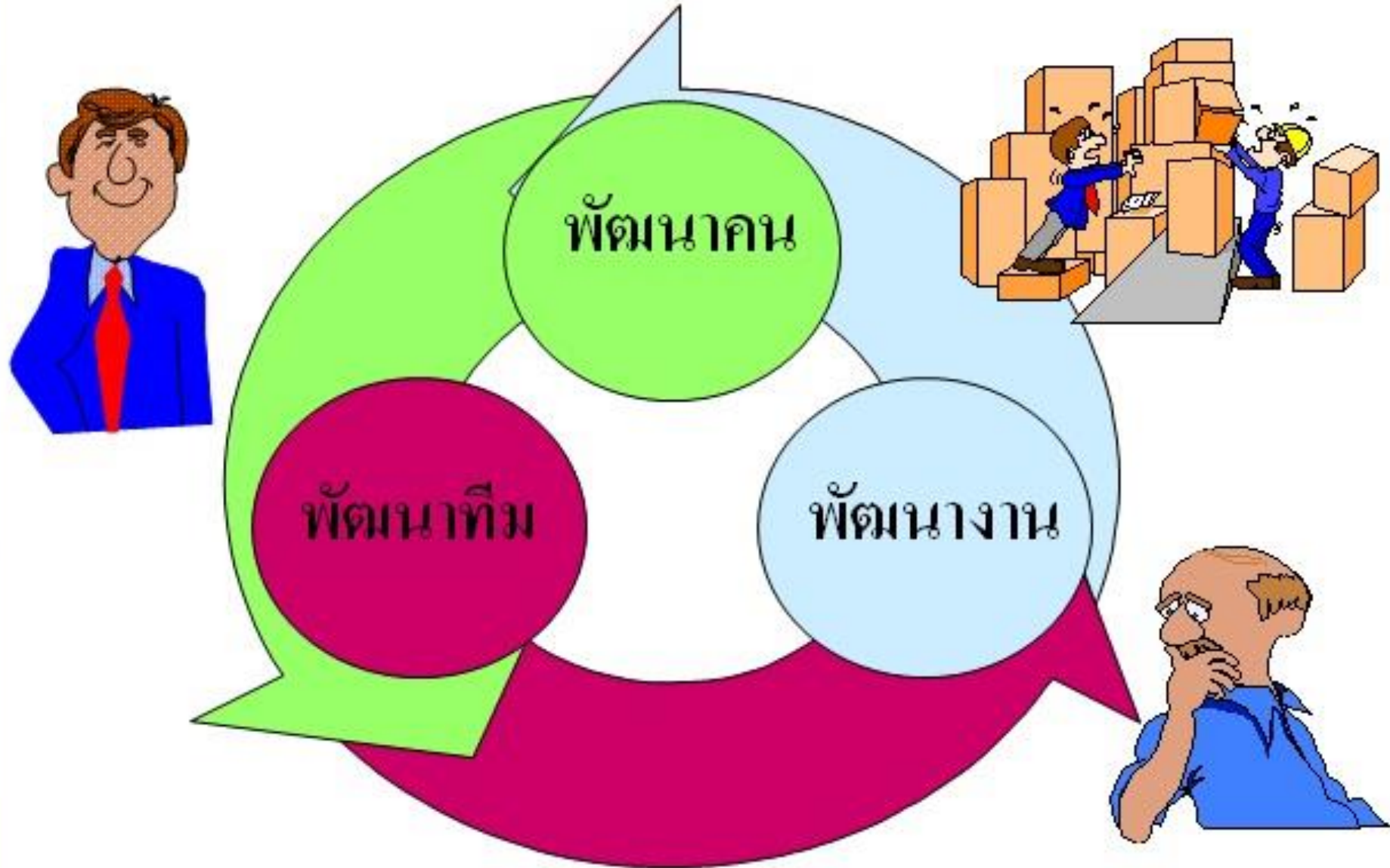
วงจรคุณภาพ (Quality control circles : QCC)

หมายถึง การพัฒนาการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมโดยอาศัย "กลุ่มควบคุมคุณภาพ" โดยการจัดตั้งกลุ่มย่อยระดมความคิดอย่างมีเหตุมีผล มีการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเอง

เป็นการรวมกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ QCC ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษ 1960 ประเทศญี่ปุ่นได้ใช้ QCC จนทำให้ญี่ปุ่นเป็นผู้นำของโลกในเรื่องคุณภาพ

เมื่อนำ QCC ไปใช้ในประเทศต่างๆ มักไม่ค่อยได้ผล ความสำเร็จของการนำ QCC ไปใช้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ต่อไปนี้

หลักการพื้นฐานของ QCC



องค์ประกอบหลักของ QCC (Quality Control Circle)

Q

Quality (คุณภาพ) – คุณภาพในงาน กระบวนการหรือสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

C

Control (ควบคุม) – ควบคุมคุณภาพและกำหนดวิธีการเพื่อดำเนินการปรับปรุง รวมทั้งการประเมินผลของการปรับปรุง

C

Circle (วงจร) – ทำให้เกิดวงจรของการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องจากหลักการ PDCA

Quality

QCC (Quality Control Circle)

ในส่วนแรกคือ **Quality** ประกอบด้วยคุณภาพ 3 ด้าน

- คุณภาพงาน
- คุณภาพชีวิต
- คุณภาพสิ่งแวดล้อม

จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง

ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่ม QCC

1. ค้นหาปัญหาและเลือกหัวข้อเรื่อง
- กำหนดเป้าหมาย
- จัดระเบียบกิจกรรม

Plan

2. สำนวสภาพปัจจุบัน

3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและวางมาตรการแก้ไข

Do

4. ลงมือปฏิบัติตามมาตรการแก้ไข

Check

5. ตรวจสอบผล

(ได้ผล / ไม่ได้ผล)

Action

6. กำหนดมาตรฐาน

7. สรุปผล / วางแผน / เสนอผลงาน



ประโยชน์ของการทำ QCC (Quality Control Circle)



Tangible Benefit (ประโยชน์ทางตรง)

1. เพิ่มผลผลิต
2. ลดข้อร้องเรียนลูกค้า
3. ลดจำนวนของเสียในกระบวนการ
4. ลดการใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าแรง, ค่าขนส่ง และอื่นๆ



Intangible Benefit (ประโยชน์ทางอ้อม)

1. เพิ่มความร่วมมือของพนักงาน
2. เพิ่มขวัญและกำลังใจ
3. ลดความขัดแย้ง
4. เพิ่มทักษะการแก้ไขปัญหาของพนักงาน

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 และทัศนะมุ่งระยะยาว

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

P-D-C-A Cycle (Deming Cycle)

ACTION
ทบทวน/แก้ไข/
ปรับปรุง
ทบทวนผลการ
ดำเนินงาน,
ถ้าพบข้อบกพร่อง
ให้หาสาเหตุและ
กำหนดการ
แก้ไข
/ปรับปรุง

CHECK
ตรวจสอบ
ตรวจสอบ
ตามมาตรฐาน
และ บันทึกผล

PLAN
วางแผน
จัดเตรียมบุคคล,
วัตถุดิบ, เครื่องจักร
และวิธีการกำหนด
เกณฑ์/
มาตรฐาน

DO
ปฏิบัติ
ดำเนินงาน
ตามแผนงาน/
มาตรฐาน
ที่กำหนดไว้



ขั้นตอนการทำกิจกรรม QCC ตามหลักการของ PDCA Cycle

- คิดเรื่องที่จะปรับปรุง
- วางแผนและตั้งทีม
- ตั้งเป้าหมาย
- เก็บข้อมูล
- วิเคราะห์ปัญหา



- ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง (กำหนดวันแล้วเสร็จและ ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน)

- นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เช่น กำหนดมาตรฐาน

- ตรวจสอบผลการแก้ไขว่า เป็นไปตามเป้าหรือไม่ (ก่อน vs หลัง)