

SER4202 : มาตรฐานและคุณภาพการบริการ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรมัตถ์ ชูติมนต์

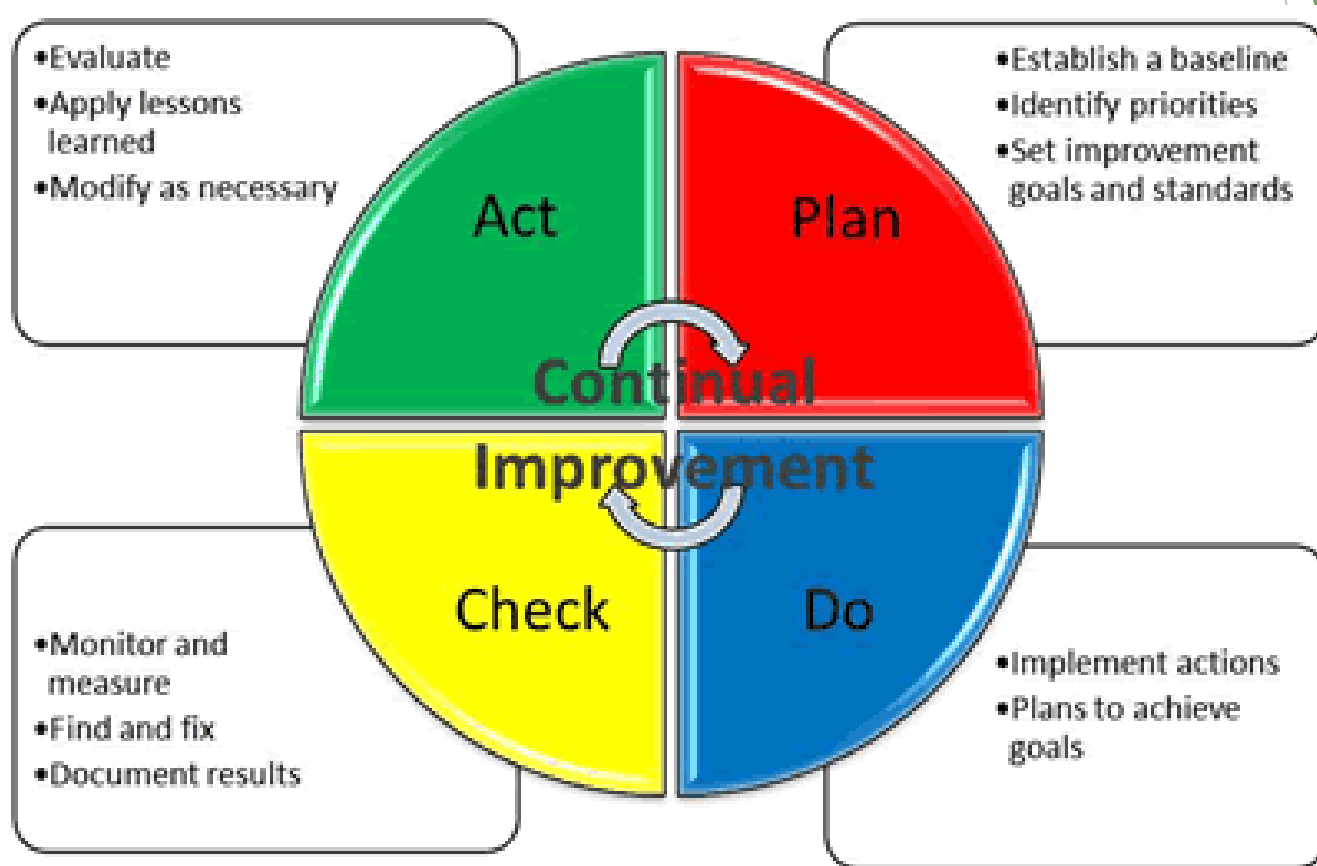
Class 6 : การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM) (2)

นิตยา เงินประเสริฐศรี. การบริหารคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.

PDCA

- ▶ เมื่อมีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสียหายด้านคุณภาพแล้ว หลังจากนั้นต้องมีการวางแผนเพื่อลดความเสียหาย และแผนที่นำไปใช้ ตลอดจนตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น ถ้าการประเมินผลหรือตรวจพบว่าการวางแผนหรือการนำไปใช้มีข้อบกพร่องก็ต้องดำเนินแก้ไข วงจรกิจกรรมนี้เรียกว่า **Plan Do Check Act** หรือ **PDCA** ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

วงจร PDCA



การวางแผน (Plan)

- ▶ เริ่มต้นด้วยการวางแผน ทั้งนี้ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับแผน ในการกำหนดแผนจะต้องกำหนดข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรที่จะหาได้ (คน วัตถุดิบ และเงิน) ขอบเขตเวลา วิธีการที่เป็นไปได้ และวิธีการที่ใช้เพื่อตรวจสอบ

การนำไปใช้หรือลงมือทำ (Do)

- ▶ เป็นขั้นตอนของการนำแผนไปใช้ ซึ่งต้องมั่นใจว่าใช้แผนอย่างเหมาะสม
 - ▶ มั่นใจว่าคนที่รับผิดชอบนำแผนไปใช้ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของงาน
 - ▶ ให้คนที่นำแผนไปใช้ได้เข้าใจเนื้อหาสาระในแผน
 - ▶ ให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อให้มีความสามารถในการนำไปใช้
 - ▶ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

การตรวจสอบ (Check)

- ▶ เป็นการตรวจสอบผลของการนำไปใช้ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินในประเด็นต่อไปนี้
 - ▶ นำแผนไปปฏิบัติอย่างแท้จริงหรือไม่
 - ▶ แผนมีความสมบูรณ์เพียงพอหรือไม่
- ▶ ถ้าประเมินแล้วแผนไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องดำเนินการแก้ไขว่าแผนถูกนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริงหรือไม่ หรือแผนยังขาดความสมบูรณ์ หรือเกิดจากสาเหตุดังกล่าวร่วมกัน

การแก้ไขการกระทำและการทบทวน (Act)

- ▶ การดำเนินการแก้ไขต้องแยกให้เห็นชัดเจนระหว่างการขจัดสิ่งที่¹เป็นอาการ (**symptom**) และขจัดสาเหตุต่างๆของปัญหาที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สาเหตุคือมีแผนที่ไม่เหมาะสม ทางแก้ไขคือปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพเชิงรวม

แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ TQM (Kume, 1996: 17-36) มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ (quality training)
2. การบริหารงานประจำวัน (routine management)
3. การจัดการนโยบาย (policy management)
4. การบริหารงานข้ามแผนงาน (cross-functional management)
5. วงจรคุณภาพ (quality control circles: QCC)
6. การวินิจฉัยของฝ่ายบริหารระดับสูง (top-management diagnoses)

การฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ

- ▶ ในองค์กรที่ได้นำ TQM ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องมีความรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วมเพื่อให้ธุรกิจก้าวหน้า ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดผล คือ
 - ▶ ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพองค์กร
 - ▶ ส่งผลต่อการบริหารองค์กรโดยรวม

การฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ

1. โปรแกรมการฝึกอบรมเรื่องคุณภาพและผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เมื่อองค์กรได้ใช้การจัดการคุณภาพเชิงรวม องค์กรต้องมีการฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพซึ่งเป็นการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์กร โดยมีการฝึกอบรมซึ่งกำหนดขึ้นมาโดยเฉพาะในแต่ละระดับ เมื่อคนในแต่ละระดับมีบทบาทในเรื่องการจัดการคุณภาพเชิงรวมต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ที่แตกต่างกัน

การฝึกอบรมในเรื่องคุณภาพ

2. วิธีการฝึกอบรม

1. ฝึกอบรมโดยลงมือทำ (on the job training: OJT)
2. การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (group training)
3. การฝึกอบรมนอกสถานที่ (outside training)

การบริหารงานประจำวัน

- ▶ ถ้าองค์กรได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานประจำวัน (**routine management**) จะทำให้งานนั้นมีความสมบูรณ์ โดยมีการกำหนดวิธีการต่างๆให้เป็นมาตรฐาน และใช้มาตรฐานดังกล่าวเพื่อรักษาระดับของการปฏิบัติงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การจัดการนโยบาย

- ▶ การจัดการนโยบาย (**policy management**) มีผลต่อการปรับปรุงที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้ง การบริหารข้ามแผนงานทำให้เกิดการติดต่อในแนวนอน และวงจรคุณภาพช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะ
- ▶ บทบาทของผู้จัดการใน **TQM** คือ สร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง รวมทั้งปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการนโยบายเป็นระบบเพื่อให้การปรับปรุงภายในองค์กรซึ่งเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบได้บรรลุผลโดยใช้วงจร **PDCA**