

บทที่ 2

การจัดการคุณภาพโดยรวม

ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- ▶ คือการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ภายในองค์กร

องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม

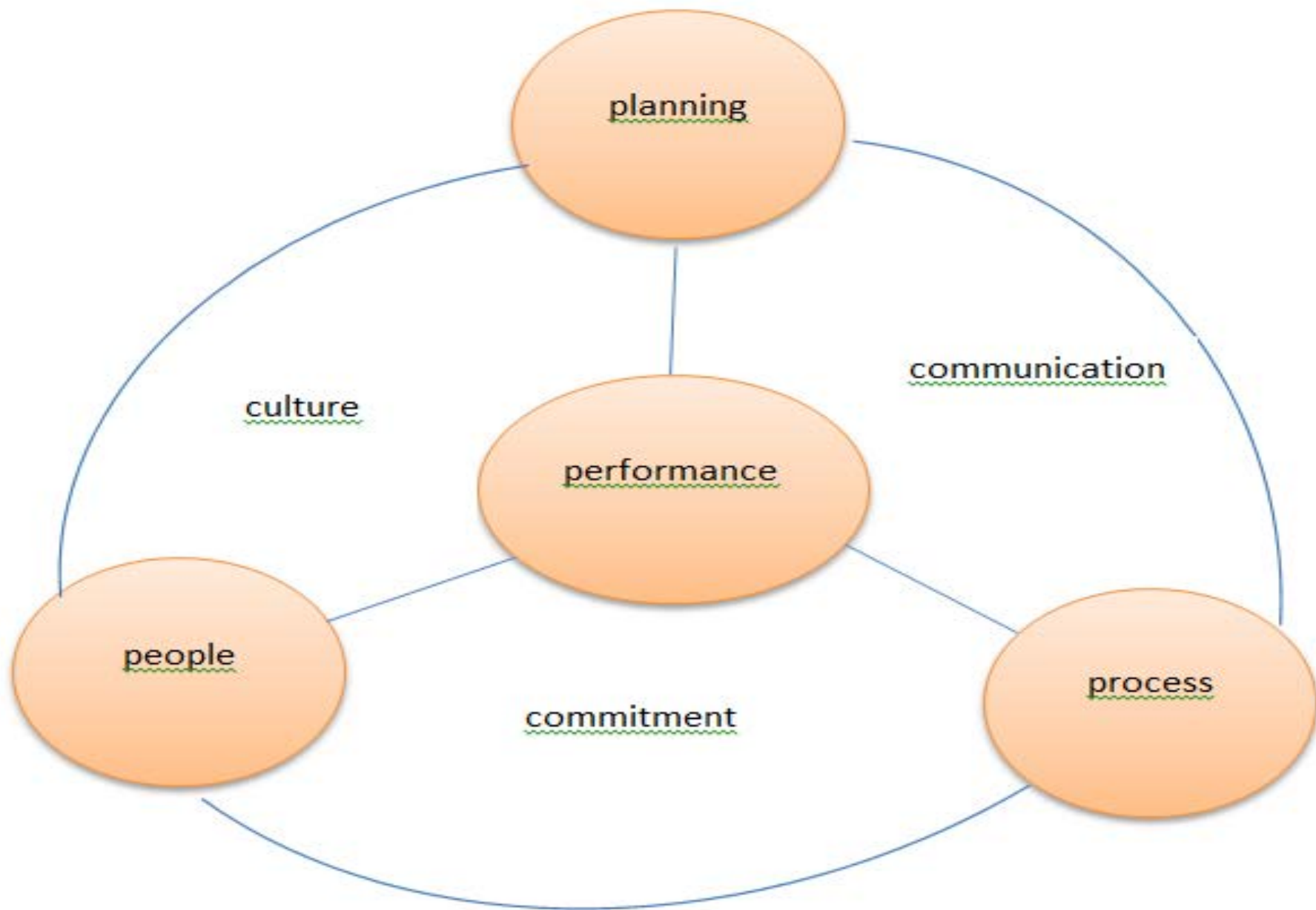
- ▶ เป็นโปรแกรมของจำนวนกิจกรรมที่มีการทำงานร่วมกันอย่างสมบูรณ์ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้



โมเดลของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- ▶ โมเดล **‘4ps’** เป็นองค์ประกอบของโมเดลการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งจำเป็นในการบริหารงานในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 โดยโมเดลเหล่านี้เป็นโครงสร้างของการศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยโมเดลใหม่ของการจัดการคุณภาพโดยรวมจะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผลผลิตออกตามเป้าหมาย

โมเดลของการจัดการคุณภาพโดยรวม



- ▶ โมเดลใหม่ของการจัดการคุณภาพโดยรวมอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม กรอบแนวคิดของประสิทธิภาพได้ครอบคลุมไปถึงมุมมองขององค์กรและการดำเนินการ และการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการซึ่งโมเดลของการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย

1.การวางแผน(planning) นำนโยบายและกลยุทธ์มาใช้ และออกแบบคุณภาพ

2.ประสิทธิภาพ(performance) กรอบแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพ ตรวจสอบ ทบทวน เปรียบเทียบ การบรรลุผลในการประเมินตนเอง

3.กระบวนการ(processes) การบริหารจัดการ การออกแบบระบบจัดการคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.พนักงาน(people) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร นวัตกรรม และการเรียนรู้

โมเดลของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- ▶ ด้วยกระบวนการ (process) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการวางแผน ตลอดจนบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถวัดได้โดยพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และผลผลิต)
- ▶ โมเดล **4Ps** เป็นองค์ประกอบหลักของโมเดลการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยประเมินค่าความสำคัญของ **3Cs** ได้แก่ วัฒนธรรม (culture) การติดต่อสื่อสาร (communication) และความมุ่งมั่น (commitment)

กลยุทธ์ 10 ประการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer: CEO)

กลยุทธ์ที่ควรจะนำมาใช้ในการคุณภาพโดยรวม ได้แก่

- 1.การบริหารงานเชิงรุก ผู้นำควรจะบริหารงานเชิงรุกเชิงควรจะรู้ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในอนาคต และจะป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้าอย่างไร
- 2.การบริหารความเสี่ยงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรที่จะสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม CEO ควรสนใจเพื่อร่วมงานของเขาให้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลดีกับบริษัท

กลยุทธ์ 10 ประการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer: CEO)

3. ทำในสิ่งที่ถูกต้องและทำตั้งแต่ครั้งแรก

การดำเนินกิจกรรมทุก ๆ สิ่งในองค์กรไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การผลิตสินค้าหรือบริการขั้นสุดท้ายเท่านั้น แต่หมายถึงสิ่งที่พนักงานในองค์กรปฏิบัติอยู่ทุก ๆ วันซึ่งทำอย่างถูกต้องและทำทุก ๆ เวลา การทำในสิ่งที่ถูกต้องประกอบด้วย

3.1 การทำในสิ่งที่ถูกต้องและตลอดเวลา

3.2 ตั้งเป้าหมายที่ถูกต้อง การกำหนดเป้าของพนักงาน ทีม รวมถึงแผนกต่างๆ

3.3 เลือกพนักงานที่ถูกต้อง โดยการเลือกพนักงานที่ถูกต้องตั้งแต่แรกทุกครั้ง

3.4 สร้างกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง บริษัทควรลงทุนในเรื่องของเวลา เงิน และทีมงานที่ถูกต้องเพื่อกำหนด สร้าง และการใช้กระบวนการที่ถูกต้อง

3.5 เลือกวัตถุดิบที่มีความอดทนเพื่อที่จะไม่ต้องมาตรวจคุณภาพ

3.6 เลือกเครื่องจักรที่ถูกต้องและควรมีการจัดหาอุปกรณ์ ส่วนประกอบ และอะไหล่ไว้ล่วงหน้า

กลยุทธ์ 10 ประการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer: CEO)

4. การป้องกันอย่างต่อเนื่องมีอยู่ 2 แนวทางในการจัดการแก้ปัญหา หนึ่งคือการรักษา และสองคือการป้องกัน

5. เอาใจใส่ตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ และขยายขึ้นเรื่อย ๆ เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. มั่นใจในสถานะการเงินขององค์กร ในขณะที่บริษัทได้เริ่มดำเนินกิจกรรม TQM อยู่ นั่น CEO ไม่ควรที่จะลืมนำถึงสถานะการเงินของด้วยองค์กรด้วย

7. บริหารโดยการตรวจเยี่ยม (walk around management) ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารและความเป็นผู้นำสำหรับการเติบโตขององค์กร

กลยุทธ์ 10 ประการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer: CEO)

8. มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัววัดความสำเร็จขั้นพื้นฐาน ก็คือ การเสาะหา การวิเคราะห์ ข้อมูลเสี่ยงตอบรับจากลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. ไม่หยุดนิ่งและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ 2 ปี

10. สร้างองค์กรเสมือนจริง

เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- ▶ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) นั้นเกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ถูกต้องภายในองค์กรในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

พื้นที่ของTQM	เครื่องมือและเทคนิค
วิธีการ(methodologies)	การควบคุมคุณภาพทางสถิติ (SPC) ทากูชิ (Taguchi) การออกแบบการทดลอง (DOE) บ้านแห่งคุณภาพ(QFD) การบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม(TPM)
ระบบ(system)	ISO 9000
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources)	การมีส่วนร่วมของพนักงานเจ้าหน้าที่ทั้งหมด (TPE) การบริหารงานเชิงรุกและวงจรเดมมิง
การจูงใจ(motivation)	รางวัลในด้านการปรับปรุงคุณภาพ เช่น รางวัล Malcolm Baldrige,รางวัล Deming Award,รางวัล European Quality Award

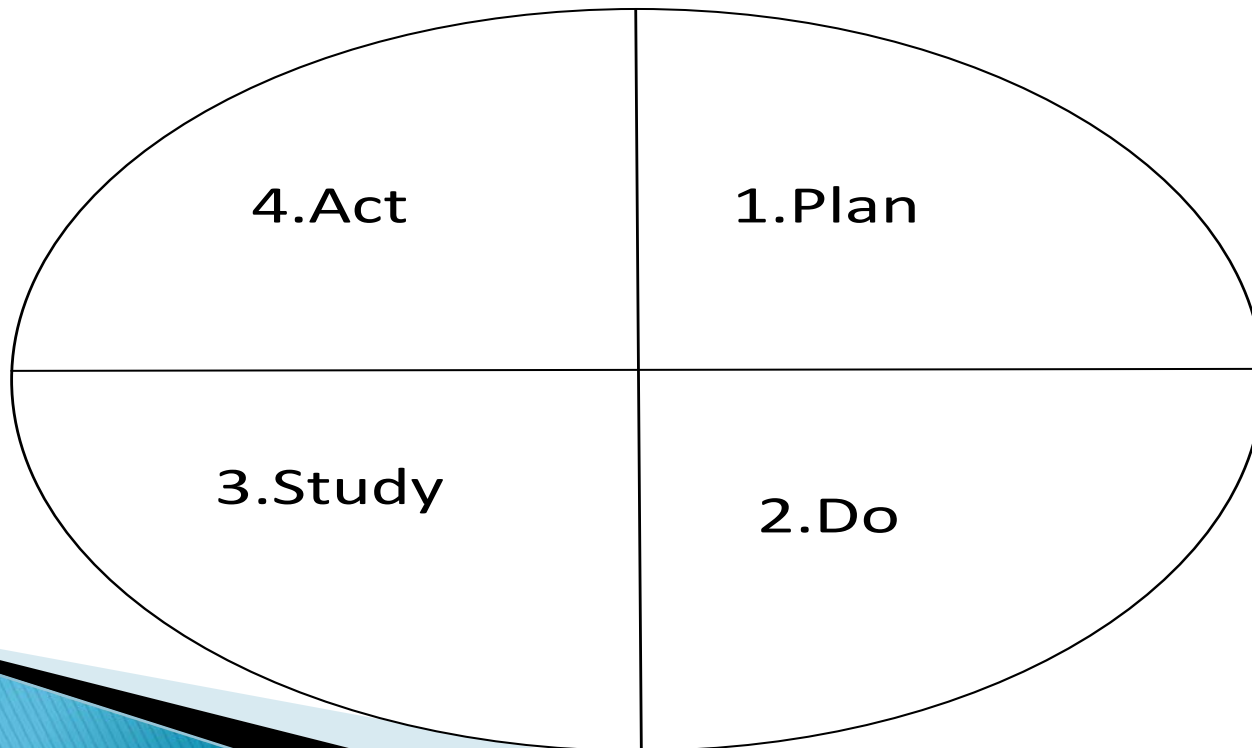
เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวม

- ▶ ผู้บริหารระดับสูงควรเลือกอุปกรณ์และเทคนิคที่ใช้ เพื่อแนะนำพนักงาน
ในระยะของการกำหนดรูปแบบการดำเนินการจัดการคุณภาพโดยรวม

พื้นที่ TQM	ปรมาจารย์ด้านคุณภาพ
สถิติ(Statistical)	Gauss, Pareto, Shewhart, Fisher
การจัดการ(Management)	Juran, Crosby, Feigenbaum
การปฏิบัติการ(Execution)	Deming, Taguchi

การนำPDSA ไปใช้ในการจัดการด้านคุณภาพโดยรวม

- ▶ **shewhart** ได้พัฒนาวงจรคุณภาพ **Plan-Do-Check-Act** (**PDCA**) ในการปรับปรุงกระบวนการเดิมจึงได้นำไปพัฒนาเป็นวงจร **PDSA** ซึ่งมีด้วยกัน **4** ระยะ คือ **Plan,Do,Study,Act**



การนำPDSA ไปใช้ในการจัดการด้านคุณภาพโดยรวม

- ▶ ระยะวางแผน (**Planning**) เป็นการเตรียมในช่วงระยะการเสนอการนำ **TQM** ไปใช้ซึ่งมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรหลังจากได้วิเคราะห์รายละเอียดแล้ว
- ▶ ระยะปฏิบัติ (**Do**) เป็นระยะที่เกี่ยวข้องกับการนำแผนไปปฏิบัติเป็นพื้นฐานนำร่องก่อน

▶ **ระยะศึกษา(Study)** ผลจากการนำไปปฏิบัติเป็นพื้นฐานนำร่องได้ถูกวัดและวิเคราะห์เพื่อให้เห็นถึงการปรับปรุงอย่างแท้จริงในระยะนี้อาจจะมีความเข้าใจในแผนการทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การยืนยันกระบวนการใหม่ ๆ ในขั้น "การแก้ไข(**ACT**)" หรือปรับปรุงแผนและทบทวนวงจรอีกครั้งหนึ่งวงจร **PDSA** จะกระทำซ้ำในวงจรอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและนำมาสู่การปฏิบัติ

1. **แผน (Plan)** ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผนเพื่อความสะดวกในการบรรลุเป้าหมาย
2. **ปฏิบัติ (Do)** แผนสำหรับงานนำไปใช้และวัดประสิทธิภาพ
3. **ศึกษา (Study)** คือ การเปรียบเทียบผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์ การกำหนดช่องว่างในการวิเคราะห์สาเหตุของช่องว่างและการคาดหวังผลลัพธ์
4. **การแก้ไข (ACT)** มาตรฐานในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หากมีช่องว่างเกิดขึ้นควรมีการนำ **PDSA** ไปใช้อีกครั้ง

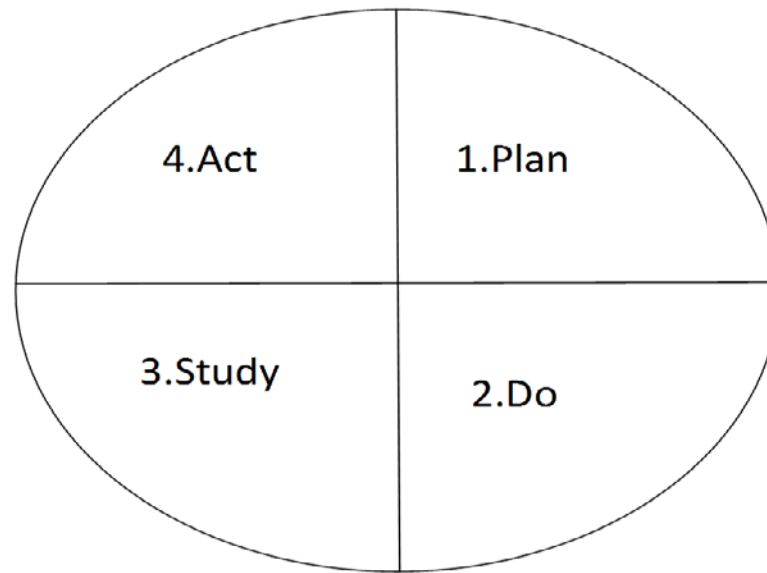
การเลือกกระบวนการเพื่อการปรับปรุง

ในขั้นแรกของ **TQM** นั้นต้องสร้างเอกสารระบบคุณภาพในองค์กร โดยระบบได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการประชุมมาตรฐาน **ISO 9000** การเริ่มนำระบบเอกสารไปใช้งานเพื่อง่ายต่อการจัดทำรายงานความก้าวหน้า ปรับปรุงสามารถนำไปใช้ภายหลังจากที่ได้จัดตั้งระบบแล้ว การปรับปรุงแก้ไขมีวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุเป้าหมายดังนี้

1. บรรลุความเป็นเลิศด้านเทคนิค
2. การปรับปรุงคุณภาพ
3. การเพิ่มผลผลิตภาพ
4. การลดต้นทุนคุณภาพ
5. การปรับช่วงเวลาในการให้บริการของอุปกรณ์
6. การลดต้นทุนค่าแรง
7. การลดเวลาการส่งมอบ

เป้าหมายในการปรับปรุงอาจกำหนดได้จากแหล่งทรัพยากรจำนวนมากซึ่งแหล่งทรัพยากรดังกล่าวอาจจะมาจากการตรวจสอบคุณภาพภายใน ข้อเสนอแนะของพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และข้อมูลด้านอื่นๆ

วงจร PDSA เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



- ▶ วงจร **PDSA** วงนอกคือ การจัดการคุณภาพ โดยรวม (**TQM**) ทัวทั้งองค์กร ส่วน **PDCA** ที่อยู่ในชั้น การปฏิบัติ (**DO**) จะเป็นการปรับปรุงในแต่ละโครงการ เมื่อมีโครงการที่จะทำการปรับปรุงเกิดขึ้น ก็จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพมากขึ้นและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน จากนั้นทีมปรับปรุงจะทำการศึกษาและกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยฝ่าย **QC** ควรจะเป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ปัญหาของทีมปรับปรุงด้วย ทีมงาน **TQM** ประกอบด้วย **QC** ผู้ประสานงาน **TQM** และ พนักงานฝ่ายสนับสนุน

แผน (Plan) ทีมปรับปรุงได้วางแผนเพื่อติดตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1.อะไรคือสถานการณ์ในปัจจุบัน / ระดับประสิทธิภาพเป็นอย่างไร
- 2.อะไรคือสิ่งที่คาดหวัง / ระดับประสิทธิภาพเป็นอย่างไร
- 3.ทีมจะเสนอหนทางไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

การศึกษา (Study) จะมีการปรับปรุงการแก้ไขในขั้นตอนนี้ก็ต่อเมื่อขั้นตอนการปฏิบัติ นั้นมีความสมบูรณ์ หลังจากนั้นจะมีการศึกษาเกิดขึ้น โดยขั้นนี้ทีมปรับปรุงจะประเมินประสิทธิภาพของข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา กระบวนการปรับปรุงจะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องในระหว่างขั้นนี้จะมีการเก็บข้อมูลเป็นช่วง โดยทีมปรับปรุงจะวิเคราะห์ถ้าพอใจจะแจ้งไปยังฝ่าย QC ทราบทันที

การแก้ไข (Act) หากฝ่าย QC มั่นใจในการปรับปรุงจะเข้าสู่กระบวนการแก้ไขทันที ในขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นได้มีการแก้ไขและดำเนินการปรับปรุงมาแล้ว ดังนั้นจึงมีการกำหนดกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของขั้นแก้ไข

อุปสรรคในการนำ TQM มาใช้

- 1.ขาดความมุ่งมั่นและข้อผูกพันของผู้บริหารระดับสูง
- 2.ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- 3.ไม่มีความร่วมมือกันในหมู่ผู้บริหารระดับต้น และผู้จัดการระดับกลาง
- 4.วิสัยทัศน์ขาดความชัดเจน
- 5.สูญเสียการติดตามผลการดำเนินงาน
- 6.ไม่มีส่วนร่วมของลูกค้าและซัพพลายเออร์
- 7.เชื่อว่าการฝึกอบรมจะนำไปสู่การแตกแยกของพนักงาน
- 8.การขัดขวางการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ
- 9.ความไม่มีประสิทธิภาพของผู้ให้บริการด้าน TQM
- 10.เลือกที่ปรึกษาผิด

อุปสรรคในการนำ TQM มาใช้

- 11.ขาดความคงเส้นคงว่าในการบริหารจัดการ
- 12.ความเร่งรีบและเสียในกระบวนการผลิต
- 13.การมองไปที่กำไรระยะสั้น
- 14.ไม่มีการลงทุนเรื่องทรัพยากรอย่างเพียงพอ
- 15.องค์กรเฉพาะกิจ
- 16.ผลิตภัณฑ์หมดอายุเร็ว
- 17.การสูญเสียความมั่นใจในช่วงระยะกลางของ TQM
- 18.ใช้แรงงานมากกว่าการใช้สมองในการทำงาน
- 19.การแข่งขันที่รุนแรงซึ่งนำไปสู่สงครามราคา
- 20.ไม่สามารถค้นหาผู้ชนะเลิศภายในองค์กรได้
- 21.มีพนักงานที่ให้บริการไม่ถูกต้อง เนื่องจากมีพนักงานมากหรือน้อยเกินไป

สรุป

การจัดการคุณภาพคือ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ภายในองค์กร

ส่วนโมเดล **4Ps** เป็นองค์ประกอบหลักของโมเดลการจัดการคุณภาพรวม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ **21** ประกอบด้วย การวางแผน ประสิทธิภาพ กระบวนการ และพนักงาน

นอกจากนี้ เราจะต้องไม่ประเมิณค่าความสำคัญของ **3Cs** ได้แก่วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสาร และความมุ่งมั่นต่ำจนเกินไป องค์กรควรจะใช้ส่วนผสมและเครื่องมือที่แตกต่างกันไปโดยใช้เครื่องมือและเทคนิคในการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ประกอบด้วยวงจร **PDSA** ซึ่งเหมาะสำหรับโคตรการปรับปรุงกระบวนการ โดยการปรับปรุงแต่ละกระบวนการควรจะต้องสร้างองค์กรเช่นเดียวกับสร้างโครงการ **PDSA** เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ได้แก่ ระยะเวลาวางแผน ปฏิบัติ ศึกษา แก้ไข เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายดังนี้ **1.**บรรลุความเป็นเลิศทางด้านเทคนิค **2** การปรับปรุงคุณภาพ **3** การเพิ่มผลิตภาพ **4** การลดต้นทุนคุณภาพ **5** การปรับช่วงเวลาในการให้บริการของอุปกรณ์ **6** การลดต้นทุนค่าแรง **7** การลดเวลาส่งมอบ