

SER4202 : มาตรฐานและคุณภาพการบริการ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรมัตถ์ ชูติมนต์

Class 1-3 : แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม

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

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม

- ▶ บุคคลหลาย ๆ ฝ่าย เช่น นักวิชาการ ที่ปรึกษา ผู้บริหาร และนักวิจัย ได้ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ กลุ่มคนเหล่านี้ได้ร่วมกันสร้างกระแสน์ของคุณภาพโดยรวม (total quality paradigms) ปรัชญาของคุณภาพโดยรวม (total quality philosophy) และกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพและผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

กระบวนการทัศน์ของคุณภาพโดยรวม

- ▶ องค์กรต่างๆได้ใช้แนวทางการศึกษาคุณภาพ (approaches to quality) ในแนวทางที่แตกต่างกัน เช่น
 - ▶ เน้นการใช้เครื่องมือเกี่ยวกับคุณภาพ (quality tools) เช่น การควบคุมกระบวนการโดยใช้สถิติ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กร การนำเครื่องมือและเทคนิคมาใช้เป็นเรื่องง่าย แต่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคนเป็นเรื่องยาก
 - ▶ เน้นในเรื่องพฤติกรรมของคน คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีวัฒนธรรมสนใจลูกค้า
 - ▶ เน้นในเรื่องการป้องกันความผิดพลาด
 - ▶ เน้นคุณภาพในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - ▶ เน้นการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่สนใจลูกค้า

ปรัชญาการบริหารของ W.E. Deming

- ▶ เน้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในการออกแบบและกระบวนการผลิตต้องลดความไม่แน่นอน (Uncertainty) และลดการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือการผันแปรในกระบวนการ (Variability)
- ▶ ในมุมมองของ Deming การเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป็นสาเหตุทำให้คุณภาพตกต่ำ เช่น การผลิตโดยใช้เครื่องจักรจะมีความคลาดเคลื่อนจากข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ (Specification) ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้มีคุณภาพต่ำ หรือในกรณีของการบริการ จะทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจและองค์กรเสียหาย

ปฏิกิริยาสายโซ่ของ Deming

การปรับปรุง คุณภาพ

- ต้นทุนลดลงเพราะมีความผิดพลาดน้อย และใช้เวลาและวัตถุดิบที่เหมาะสมขึ้น

การปรับปรุงผลิต ภาพ

- การตลาดที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพดีขึ้นและราคาถูกลง
- องค์กรอยู่รอดในธุรกิจ
- สร้างงานให้แก่คนในสังคม

ปฏิกิริยาสายโซ่ของ Deming

- ▶ การปรับปรุงคุณภาพทำให้ต้นทุนต่ำ เพราะไม่ต้องทำงานซ้ำๆ งานผิดพลาดน้อย ทำงานเป็นไปตามกำหนดเวลา และใช้เวลาและวัตถุดิบได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อต้นทุนต่ำย่อมนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภาพคุณภาพดีขึ้นพร้อมทั้งราคาถูกลง บริษัทย่อมมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจนธุรกิจจ่ออยู่รอด **Deming** เน้นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ
- ▶ ปรัชญาของ **Deming** ในเรื่องของคุณภาพและการบริหารเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อน หลักการหลายๆข้อเป็นเรื่องพื้นฐาน แต่ยากในการปฏิบัติ ซึ่งปรัชญาของ **Deming** เรียกว่า “ระบบของความรู้ที่ลึกซึ้งยิ่งใหญ่มาก” (A system of profound knowledge) ประกอบด้วย 1. การเห็นความสำคัญในเรื่องระบบ 2. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน 3. ทฤษฎีของความรู้ และ 4. จิตวิทยา

ระบบ

- ▶ ระบบ (System) หมายถึง ภายในองค์กรมีหน้าที่ต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น **McDonald** เป็นระบบ ประกอบด้วยระบบย่อย เช่น ระบบย่อยด้านเตรียมอาหาร องค์ประกอบต่างๆ ของระบบต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพ
- ▶ ผู้บริหารต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกันของระบบย่อยต่างๆ รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ของคนที่อยู่ในระบบย่อยนั้นๆ **Deming** เน้นว่างานของฝ่ายบริหารคือทำให้ระบบดำเนินการได้ผลสูงสุด โดยผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกัน

การเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

- ▶ ความรู้ที่สำคัญประการที่ **2** คือ ความรู้ความเข้าใจทางสถิติ โดยเฉพาะในเรื่องการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ในการบวนการผลิตมีแหล่งที่มาต่างๆซึ่งทำให้กระบวนการผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุดิบที่ใช้ เครื่องมือ ผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อม
- ▶ เมื่อการผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานย่อมทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น วิธีลดการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานคือ พิจารณาที่สาเหตุโดยทั่วไปของการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน โดยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีของกระบวนการผลิต เครื่องจักร คน วัตถุดิบ และระบบการวัดผล

ทฤษฎีของความรู้

- ▶ เน้นว่าความรู้ต้องประกอบไปด้วยทฤษฎี ซึ่งทฤษฎีจะอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผล และนำมาช่วยในการพยากรณ์ ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ทฤษฎีต่างๆและนำมาประยุกต์ใช้

จิตวิทยา

- ▶ จิตวิทยาช่วยให้เข้าใจคน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน และระบบของการบริหาร

หลักการบริหารของ Deming

- ▶ ให้ฝ่ายบริหารมีพันธะผูกพัน (management commitment) ต่อลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีมุมมองที่กว้างไกล ยอมลงทุนสร้างนวัตกรรม ฝึกอบรมและวิจัย
- ▶ เรียนรู้ปรัชญาใหม่ๆ ซึ่งความสำเร็จของการแข่งขันในยุคปัจจุบันต้องใช้ลูกค้าเป็นแรงผลักดัน (customer-driven approach) โดยให้มีความร่วมมือระหว่างฝ่ายแรงงานและฝ่ายบริหาร และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ▶ ทำความเข้าใจในเรื่องการตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบในงานของตน และมีผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้กระบวนการผลิตมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ

หลักการบริหารของ Deming

- ▶ เน้นความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (suppliers) การจัดซื้อแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ราคาถูก แต่ไม่ได้เน้นที่คุณภาพ
- ▶ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในทัศนะของตวันตก เป็นการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่กว้าง มีการใช้นวัตกรรมราคาแพง เช่น หุ่นยนต์และการผลิตที่เชื่อมโยงกับคอมพิวเตอร์ แต่สำหรับญี่ปุ่น ผลสำเร็จเกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ค่อยๆปรับปรุงเรื่องการออกแบบและการผลิต การปรับปรุงการออกแบบเกิดจากการเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการสำรวจตลาดอย่างต่อเนื่อง
- ▶ มีการฝึกอบรมพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเครื่องมือและความรู้ที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานที่ดี
- ▶ สร้างภาวะผู้นำ งานสำคัญของฝ่ายบริหารคือการเป็นผู้นำและชี้แนวทาง แต่ไม่ใช่การควบคุม

หลักการบริหารของ Deming

- ▶ ขั้วไต่ความกลัว ความกลัวในการปฏิบัติงานแสดงออกในหลายๆแนวทาง เช่น กลัวความล้มเหลว กลัวสิ่งที่ไม่รู้จักมาก่อน กลัวการเปลี่ยนแปลง และกลัวการถูกลงโทษ เป็นต้น
- ▶ ส่งเสริมศักยภาพของทีมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าแผนงานต่างๆขาดความร่วมมือจะนำไปสู่การผลิตและการบริการที่ไม่มีคุณภาพ
- ▶ ไม่ใช่วิธีการบังคับเคี่ยวเข็ญ วิธีการจูงใจคือสร้างความไว้วางใจและภาวะผู้นำมากกว่าการใช้สโลแกน
- ▶ ขจัดมาตรฐานของงานแบบโควต้าและการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives : MBO) เพราะการใช้โควต้าจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมุ่งผลระยะสั้น ไม่สนับสนุนการปรับปรุงในระยะยาว

หลักการบริหารของ Deming

- ▶ ขจัดอุปสรรคต่างๆที่ทำให้ความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานลดลง
- ▶ ให้การศึกษา โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง
- ▶ มีการกระทำต่างๆเกิดขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ฝ่ายบริหารระดับสูงต้องให้ทุกคนมีระบบความเชื่อร่วมกัน (วัฒนธรรมองค์กร)