

# องค์การคุณภาพ: แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพแบบยั่งยืน\*

## Quality Organization: Concept for Sustainable Quality Management

ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์\*\*

Tippawan Lorsuwannarat, Ph.D.

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการศึกษาเรื่องลักษณะขององค์การคุณภาพ โดยเสนอว่า องค์การคุณภาพ คือ องค์การที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการคุณภาพ ซึ่งสาระสำคัญของการจัดการคุณภาพที่สำคัญ คือ พันธะผูกพันกับคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมทั้งหมด การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ การเน้นลูกค้า การเน้นกระบวนการ การปรับปรุงทั้งหมด และการเคารพความเป็นมนุษย์ ดังนั้น องค์การคุณภาพต้องมีลักษณะผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านองค์การ 4 เรื่อง ของมอร์แกน (Morgan, 1997) คือ องค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต องค์การเสมือนวัฒนธรรม และองค์การเสมือนสมอง องค์การที่มีลักษณะเช่นนี้ จึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพให้กับองค์การได้อย่างยั่งยืน

\* บทความนี้ปรับปรุงจากการบรรยายเรื่อง "องค์การคุณภาพ" ของผู้เขียนที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2545

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## **Abstract**

*This paper suggests that a quality organization should be an organization that has characteristics that are consistent with the concept of quality management. The important contents of quality management are: commitment to quality, continuous improvement, total involvement, use of scientific tools and techniques, customer-focus, process-oriented, total improvement, and humanity. Therefore, a quality organization should integrate the four organization metaphors of Morgan (1997): organizations as machines, organizations as organisms, organizations as cultures, and organizations as brains. These characteristics of organizations would bring success of sustainable quality management to an organization.*

---

## 1. บทนำ

เนื่องจากแนวคิดทางการจัดการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพที่ผ่านมาในอดีต มักประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติในองค์กรหลายแห่งไม่ว่าจะเป็นการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือรีเอนจิเนียริง (Reengineering) เหตุผลสำคัญประการหนึ่งอาจเป็นเพราะข้อจำกัดของแนวคิดนั่นเอง และเหตุผลอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะองค์กรหลายแห่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการตามแนวคิดนั้น แม้ว่าในปัจจุบันแนวคิดเรื่องคุณภาพได้มีการพัฒนาและปรับปรุงข้อจำกัดต่าง ๆ และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้มีการให้ใบรับรองหรือรางวัลสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ISO 9000, ISO 14000 รางวัลมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) แต่อย่างไรก็ตามใบรับรองหรือรางวัลเหล่านี้ยังไม่ได้เป็นหลักประกันของความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวแต่อย่างใด ในปี 1993 บริษัทวัลเลซเกิดการล้มละลายภายหลังจากได้รับรางวัลมัลคัมเมื่อ 3 ปีก่อน (Melnyk & Denzler, 1996)

ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าเอกสารส่วนใหญ่มุ่งไปที่เทคนิคหรือขั้นตอนของการจัดการคุณภาพโดยรวมมากกว่า จึงควรมีการศึกษาเรื่องลักษณะองค์กรคุณภาพเพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาด้านคุณภาพได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยังไม่มีผู้ทำการศึกษามากนัก การศึกษาเรื่องนี้จึงน่าจะช่วยเพิ่มความรู้ด้านองค์กร และทำให้เกิดการตระหนักถึงคุณสมบัติขององค์กรที่สอดคล้องกับการจัดการคุณภาพนี้ได้

บทความนี้จะเสนอที่มาของแนวคิดของการจัดการคุณภาพ ความหมายของคุณภาพ และสาระสำคัญของแนวคิดของการจัดการของคุณภาพ โดยเน้นที่การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และสุดท้ายจึงเสนอกรอบแนวคิดขององค์กรคุณภาพเพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ต่อไป

## 2. ที่มาของแนวคิด

แนวคิดเรื่องคุณภาพเริ่มจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพที่ห้องทดลองของบริษัทโทรศัพท์ เบลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย วอลเตอร์ ชิวฮาร์ท (Walter Shewhart) ซึ่งต่อมากระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกาได้นำเทคนิคการควบคุมคุณภาพดังกล่าวของชิวฮาร์ทมาใช้ แต่เนื่องจากกระทรวงกลาโหมมีฐานะเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการมากกว่าผู้ผลิต ดังนั้น การควบคุมคุณภาพของกระทรวงกลาโหมจึงเน้นมุมมองของผู้ซื้อซึ่งให้ความสำคัญกับการคัดเลือกและการตรวจสอบ (คูเมะ, 2540) อย่างไรก็ตามการควบคุมคุณภาพของกระทรวงกลาโหมถือเป็นจุดเริ่มต้นของความนิยมในเรื่องคุณภาพ

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ญี่ปุ่นต้องการฟื้นฟูประเทศให้เป็นประเทศอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการกู้ชื่อเสียงของญี่ปุ่นในเรื่องการลอกเลียนแบบสินค้าซึ่งมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ ความคิดเรื่องคุณภาพของญี่ปุ่นเริ่มจาก เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) และโจเซฟ จูแรน (Joseph Juran) ได้เดินทางไปญี่ปุ่นในปี 1946 และได้นำแนวคิดของชิวฮาร์ทมาผสมผสานกับแนวคิดทางการจัดการไปเผยแพร่ ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นการจัดการคุณภาพอย่างทั่วถึง แนวคิดนี้ได้รับการตอบรับอย่างดีในญี่ปุ่น

แม้ว่าเดมมิ่งจะประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในญี่ปุ่น แต่ทางทวีปอเมริกาเหนือไม่ค่อยมีคนรู้จักเดมมิ่ง กระทั่งปลายปี 1979 เมื่อมีการนำผลงานของเดมมิ่งมาเผยแพร่และบริษัทต่าง ๆ ได้นำแนวคิดของเดมมิ่งมาใช้และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Texas Instruments, Proctor & Gamble, Dow Chemical, General Motors และโมโตโรล่า

## 3. ความหมายของคุณภาพ

เดิมความหมายของคุณภาพตามแนวคิดของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จะเน้นเฉพาะความสอดคล้องกับข้อกำหนดคุณสมบัติในรายละเอียด (conformance to specification) แต่จูแรนได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า หมายถึง ความเหมาะสมในการใช้งาน (fitness

for use) ซึ่งจะรวมคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพ การออกแบบ คุณภาพของความสอดคล้องกับข้อกำหนด (quality of conformance) การหามาได้ (availability) ความปลอดภัย และการใช้งาน (March, 1994)

เนื่องจากความหมายดังกล่าวได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติเท่า นั้น ต่อมาจูแรนจึงได้นำความคิดเรื่อง “ต้นทุน” (cost) เข้ามาด้วยเพื่อ แสดงให้ผู้บริหารเห็นถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นหากมีสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ที่ไม่มีคุณภาพเกิดขึ้น โดยจูแรนเสนอให้ผู้บริหารลงทุนด้านการตรวจสอบ และประเมินระดับคุณภาพสินค้า รวมทั้งด้านป้องกันข้อบกพร่องหรือ ความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น เพราะจูแรนพบว่าหากปล่อยให้ข้อบกพร่อง เกิดขึ้นแล้วต้นทุนของความบกพร่องเหล่านั้นจะสูงมากถึง 50-80% ของ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

ต่อมาฟิลลิป บี. ครอสบี (Philip B. Crosby) ได้เสนอกฎในการ จัดการคุณภาพ (Absolutes for Quality Management) โดยกล่าวถึง ความหมายของคุณภาพว่า หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้า (conformance to requirement)

จากความหมายของคุณภาพที่ได้ทบทวนมาข้างต้น ผู้เขียนจึงได้ จัดความหมายดังกล่าวให้เป็นกลุ่มโดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ มาตรฐาน ผลงาน ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ

### 3.1 มาตรฐาน (Standard)

ได้แก่ ข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์ที่ตัดสินความมีคุณภาพ ของสินค้าหรือบริการนั้น เช่น การลดอัตราข้อบกพร่องให้เกิดขึ้นน้อยที่ สุดหรือไม่มีเลย (Zero-Defect) (Crosby, 1979) หรือความสอดคล้อง กับข้อกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติ (fitness to specification) หรือ ความสอดคล้องกับมาตรฐาน (fitness to standard) ที่องค์การภายนอก กำหนดเพื่อเป็นบรรทัดฐานให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตาม

### 3.2 ผลงาน (Performance)

ครอบคลุมความสามารถในการใช้งาน (functionality) ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตอบสนองจุดประสงค์ในการใช้งานหรือไม่

(เช่นจ, 2542) ความสามารถในการเข้าถึง (accessibility) หรือความสะดวก ปลอดภัย ความรับผิดชอบ การให้บริการ ความคงทน ความแม่นยำและความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย (fitness to use)

### 3.3 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ได้แก่ การพิจารณาปัจจัยนำเข้าเทียบกับผลผลิตหรือสินค้าหรือบริการที่องค์การผลิตขึ้นมา การควบคุมต้นทุน และเวลาในการส่งมอบ ดังนั้น มิตินี้จะครอบคลุมเรื่องความเหมาะสมกับต้นทุน (fitness to cost) ไปด้วย

### 3.4 ความพึงพอใจ (Satisfaction)

เป็นมิติของคุณภาพที่เกี่ยวกับความสอดคล้องกับความต้องการ (conformance to requirement) ของลูกค้า รูปลักษณะของสินค้า (Garvin, 1988) เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยอาจเป็นคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ (expected quality) หรืออาจเป็นคุณภาพที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า (exciting quality) ซึ่งทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่างและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hall, 1993)

<b>มาตรฐาน (Standard)</b> ไม่มีข้อบกพร่อง (Zero Defect) การตรงต่อข้อกำหนดหรือบรรทัดฐาน	<b>ประสิทธิภาพ (Efficiency)</b> ผลผลิต (Productivity) ต้นทุน (Cost) เวลาในการส่งมอบ (Delivery Time) ผลผลิต/ปัจจัยนำเข้า
<b>ผลงาน (Performance)</b> ประโยชน์ในการใช้งาน (Functionality) ความสะดวกในการใช้งาน (Convenience) การเข้าถึงได้ (Accessibility) ปลอดภัย (Safety) ความคงทน (Durability)	<b>ความพึงพอใจ (Satisfaction)</b> รูปลักษณะของสินค้า (Features) การให้ความรู้สึกที่สัมผัสได้ (Aesthetics) การสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า

รูปที่ 1 มิติของคุณภาพ

#### 4. แนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management - TQM)

TQM เป็นเรื่องของวัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพันธะผูกพันกับคุณภาพ และทัศนคติที่เกิดจากความเกี่ยวข้องของทุกคนในกระบวนการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์อย่างสร้างสรรค์ (Logothetis, 1992)

เนื่องจากคำจำกัดความของการจัดการคุณภาพโดยรวมมีมากมายอย่างไรก็ตาม แม้ว่าคำจำกัดความจะแตกต่างกันแต่สาระสำคัญจะคล้ายกันจากการประมวลสาระสำคัญของแนวคิดเรื่องการจัดการเชิงคุณภาพสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 4.1 พันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to Quality)

ความสำเร็จของการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความเชื่อและความมุ่งมั่นเกี่ยวกับคุณภาพใน 4 ระดับ คือ 1) พันธะผูกพันในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยการยอมรับว่าคุณภาพนั้นจะช่วยในการพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและเชื่อมั่นว่าลูกค้าต้องการสินค้าที่มีคุณภาพแม้ว่าจะต้องซื้อด้วยราคาที่แพงกว่าก็ตาม 2) พันธะผูกพันต่อลูกค้า กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องหรือรักษาและทำให้คุณภาพเกิดขึ้นในทุกธุรกรรมที่ติดต่อกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ 3) พันธะผูกพันจากผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ และ 4) พันธะผูกพันจากทุกคนในองค์การในการอุทิศตัวเพื่อช่วยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและยอมรับว่าคุณภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความอยู่รอดขององค์การและความสามารถในการสนองความพึงพอใจของลูกค้า

##### 4.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การจัดการเชิงคุณภาพต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ โดยผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการสนับสนุนการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของบริษัท รวมทั้งวิธีการที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า

#### 4.3 การมีส่วนร่วมทั้งหมด (Total Involvement)

การจัดการเชิงคุณภาพจะสำเร็จด้วยการทำงานซึ่งระดมจากบุคคลทุกระดับในทุกหน่วยงาน เพื่อระดมความเห็นจากหลายมุมมองเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยจะอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมซึ่งมีหลายรูปแบบ คือ 1) ทีมงานแนวตั้ง (Vertical teamwork) คือ ทีมงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติการ 2) ทีมงานแนวนอน (Horizontal teamwork) คือ ทีมงานที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานหลายหน่วยงานมารวมกัน และ 3) ทีมงานระหว่างองค์การ (Interorganization teamwork) เป็นการนำตัวแทนทั้งฝ่ายลูกค้าและซัพพลายเออร์มาร่วมกัน เพื่อสร้างคุณภาพที่สอดคล้องหรือเกินความคาดหวังของลูกค้า (Melnyk & Denzler, 1996)

#### 4.4 การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างกว้างขวาง (Extensive Use of Scientific Tools, Technologies, and Methods)

การจัดการคุณภาพต้องมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ แทนการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการบริหาร เครื่องมือเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ ได้แก่ เครื่องมือทางสถิติ กฎ และหลักทางวิทยาศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ อาทิ กลศาสตร์ เทอร์โมไดนามิกส์ โลหะวิทยา รวมทั้งมาตรฐาน หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (objectivity) หรืออาศัยข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ

#### 4.5 เน้นที่ลูกค้า (Customers-Oriented)

องค์การหลายแห่งให้คำจำกัดความของลูกค้าอย่างแคบ ๆ โดยหมายถึงเฉพาะบุคคลหรือองค์การที่จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ แต่ลูกค้าตามแนวคิดของการจัดการคุณภาพ หมายถึง ทั้งลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) การทำงานที่ดีจะไม่ได้คำนึงถึงความสะดวกสบายในการทำงานของหน่วยงานตนเองเท่านั้น หากต้องพิจารณาถึงการสร้างความพอใจแก่



หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องที่เป็นลูกค้าของการให้บริการ และยังต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอกอีกด้วย

#### 4.6 เน้นกระบวนการ (Process-Oriented)

การปรับปรุงการทำงานจะเน้นการหาสาเหตุของปัญหา และแก้ไขในกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว การแก้ไขปัญหาด้วยการทำซ้ำใหม่ (rework) หรือการแก้ปัญหาลำบากด้วยการทำงานล่วงเวลา ถือเป็นภาระไม่ได้แก้ที่รากเหง้าของปัญหา ดังนั้นแนวคิดการบริหารคุณภาพจึงเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญของกระบวนการ และป้องกันปัญหาหรือข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดซ้ำอีก

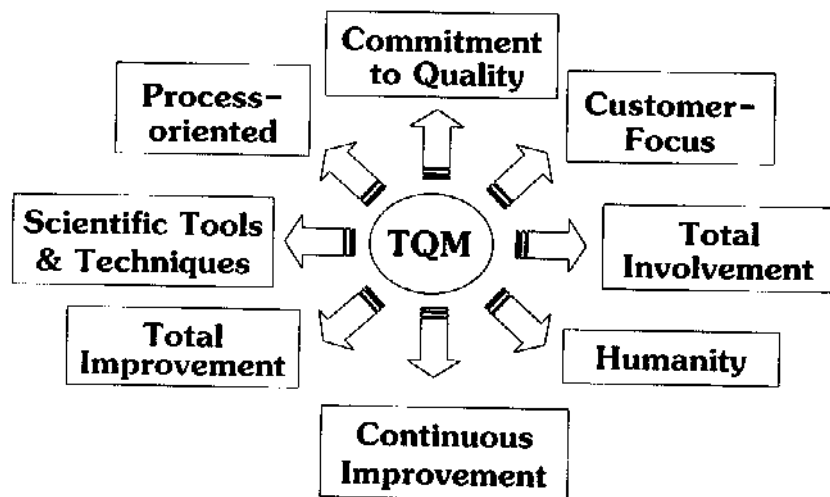
#### 4.7 การให้การศึกษาและการฝึกอบรม (Education & Training)

ทั้งเดมมิ่งและครอสบีเชื่อว่า การให้การศึกษาและฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในทุกระดับเพื่อที่จะทำหน้าที่และบทบาทในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างเต็มที่ โดยได้มีการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการฝึกอบรม และการวิเคราะห์ความต้องการอย่างเป็นระบบ (Blackburn & Rosen, 1993) และการอบรมอย่างครอบคลุมทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (Snell & Dean, 1992)

#### 4.8 การเคารพความเป็นมนุษย์ (Humanity)

หากองค์กรต้องการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องเคารพความเป็นมนุษย์ โดยเชื่อว่ามนุษย์สามารถคิดด้วยตนเอง ตัดสินด้วยตนเองและปฏิบัติตามความริเริ่มของตนเองได้ การคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเคร่งครัดตามวิธีที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเช่นเดียวกับที่ปฏิบัติต่อเครื่องจักรถือเป็นความล้มเหลวในการเคารพความเป็นมนุษย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเป้าหมายที่แน่ชัดตลอดจนรับทราบถึงข้อจำกัดและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งได้รับการพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง และมีการใช้ดุลพินิจในการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เมื่อผลงานได้ออกมาเป็นที่พอใจก็ได้รับการชมเชย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการงานของตนเองมีคุณค่า และเป็น

สิ่งผลักดันให้มีการยกระดับความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นอีก (คูเมะ, 2540) และสร้างสรรค์งานที่ท้าทาย หรือให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (employee empowerment) เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่



รูปที่ 2 สาระสำคัญของการจัดการเชิงคุณภาพ

## 5. แนวคิดเรื่ององค์การคุณภาพ

ในบทความนี้ผู้เขียนเสนอว่าองค์การคุณภาพ คือ องค์การที่มีความสอดคล้อง (fit) กับแนวคิดการจัดการคุณภาพ ซึ่งจากสาระสำคัญของแนวคิดการจัดการเชิงคุณภาพที่กล่าวข้างต้น ผู้เขียนจึงได้นำแนวคิดองค์การของ มอร์แกน (Morgan, 1997) มาประยุกต์และเสนอว่าองค์การคุณภาพต้องมีลักษณะที่ผสมผสานแนวคิดองค์การ 4 เรื่อง คือ องค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนมีชีวิตร องค์การเสมือนวัฒนธรรม และองค์การเสมือนสมอง



รูปที่ 3 สาระสำคัญของการจัดการเชิงคุณภาพ

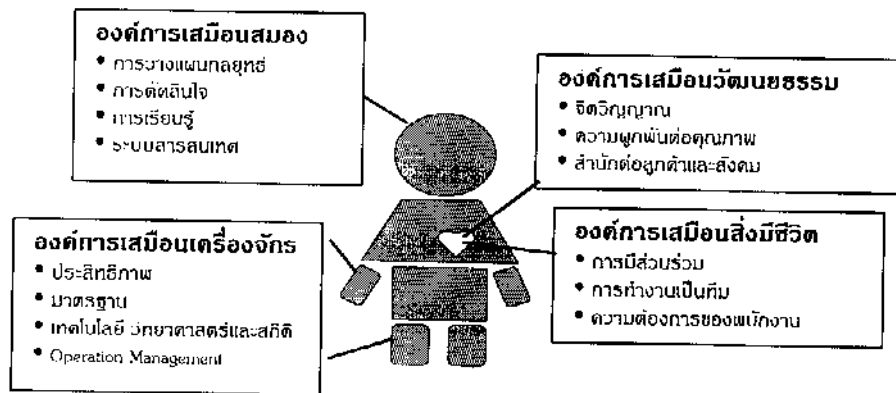
### 5.1 องค์การเสมือนเครื่องจักร

องค์การเสมือนเครื่องจักรจะมีลักษณะเน้นโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายอำนาจ และการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการรวมทั้งมีสาระที่สำคัญคือ การเน้นเรื่องประสิทธิภาพ มาตรฐานการทำงาน และการใช้เทคนิคและวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544)

ดังนั้น แนวคิดขององค์การเสมือนเครื่องจักรจึงสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการปรับปรุงงาน เพื่อให้การผลิตมีต้นทุนที่เหมาะสม มีความเสียหายน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย และส่งถึงมือลูกค้าในเวลาเร็วที่สุด การจะทำตามนี้ได้จะต้องอาศัยมาตรฐานที่กำหนดขึ้น เช่น ISO หรืออาศัยการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีมาตรฐานดี (benchmark) เป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยมาตรฐานนี้จะต้องเขียนเป็นสายลักษณะอักษร รวมทั้งมีการใช้สถิติต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่นิยมใช้ในการควบคุมคุณภาพ ได้แก่ ไบตรตรวจสอบ ผังแสดงเหตุและผล ผังพาเรโต กราฟ ฮิสโตแกรม ผังการกระจาย และผังการควบคุม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการทำงานที่มีอยู่เพื่อให้ระดับคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอย่างมากที่เรียกว่า Six Sigma ของบริษัท โมโตโรล่าซึ่งหมายถึงแบบการทำงานที่ต้องการสร้างหลักประกันว่าสินค้าที่ผลิตจำนวนร้อยละ 99.99966 เป็นไปตามมาตรฐาน (Melnyk & Denzler, 1996) นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ช่วยทำให้อัตราการตรวจสอบทำได้เร็วขึ้นช่วยยกระดับคุณภาพการตรวจสอบและลดต้นทุนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้

ดังนั้น หากพิจารณาในแง่มุมมองแล้ว องค์การคุณภาพจึงอาศัยแนวคิดขององค์การแบบเครื่องจักรมาเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญ แนวคิดนี้เน้นประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือได้และความเป็นมาตรฐาน ความมีเหตุมีผล (rational) และสมาชิกขององค์การจึงต้องมีความสามารถด้านเทคนิคดังกล่าวด้วย



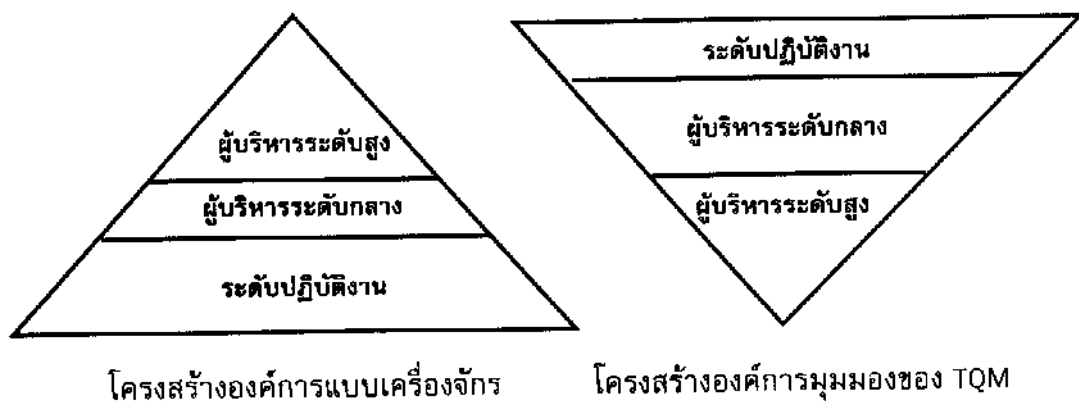
รูปที่ 4 กรอบความคิดขององค์การคุณภาพ

## 5.2 องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต

องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจ มีการทำงานเป็นทีม เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นองค์การแบบเปิด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544)

โครงสร้างองค์การในแบบเดมมีลักษณะลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารระดับบนเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ การจัดการคุณภาพทำให้โครงสร้างแบบเดิมต้องเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง โครงสร้างองค์การคุณภาพจะมีความยืดหยุ่น (flexibility) เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็ว การสร้างทีมงานตามกระบวนการทำงาน (Process-Oriented Teamwork หรือ Cross Functional Unit) มากกว่าการยึดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นส่วนที่สะท้อนความยืดหยุ่นขององค์การคุณภาพ โดยการจัดองค์การอาจทำในรูปโครงการเฉพาะกิจ ซึ่งเป็น การให้อิสระแก่พนักงาน

เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า และถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ดีที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเห็นว่าองค์การควรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการด้วย (ดูรูปที่ 2)



รูปที่ 5 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์การ

องค์การคุณภาพยังเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการให้อำนาจกับพนักงาน ในขณะที่องค์การแบบเครื่องจักรจะไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องคน และจะไม่มีการกล่าวถึงเรื่องเหล่านี้แต่อย่างใด พนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บริหารซึ่งถือเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์การ

นอกจากนี้ องค์การคุณภาพยังมีลักษณะเป็นองค์การแบบเปิด โดยต้องคำนึงถึงลูกค้าภายนอกและซัพพลายเออร์ ดังนั้น ความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกจึงมีความสำคัญ ลักษณะที่กล่าวข้างต้นจึงเห็นได้ว่า องค์การคุณภาพได้อาศัยแนวคิดองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตเป็นพื้นฐานที่สำคัญด้วยเช่นกัน

### 5.3 องค์การเสมือนวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การหมายถึงความคิดหรือความเชื่อร่วมกัน (shared values or shared beliefs) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะทำให้หน้าที่เสมือนกับกาวทางสังคม (social glue) ที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน และเป็นเสมือนกฎที่ไม่มีมีการเขียนบัญญัติไว้ (unwritten rules) แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์การจะเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์การที่จะชี้นำองค์การในการดำเนินการ

องค์การคุณภาพจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมรองรับ โดยเฉพาะองค์การที่มีลักษณะเป็นแบบเครื่องจักรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การคุณภาพ ทั้งนี้ เพราะองค์การคุณภาพต้องการความคิด หรือความเชื่อร่วมกันของทุกคนในองค์การเพื่อจะให้นำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายได้ วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญสำหรับองค์การคุณภาพก็คือ ความคิดและความเชื่อที่สอดคล้องกับสาระสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมนั่นเอง แม้ว่าองค์การคุณภาพจะมีมาตรฐานเป็นกรอบการทำงานเพื่อผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ตามความเป็นจริงแล้วเป็นการยากที่จะบรรลุถึงคุณภาพอย่างได้ผลโดยใช้การบริหารแบบอิงมาตรฐานแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลหลายประการ (คูเมะ, 2540) อาทิเป็นไปไม่ได้ที่จะกำหนดมาตรฐานในกิจกรรมทุกชนิด และมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ได้มีความสมบูรณ์เสมอ การมีมาตรฐานมีแนวโน้มที่จะ

สร้างสภาวะการณ์คงที่และกลายเป็นองค์การแบบเครื่องจักร นอกจากนี้ การพยายามเปลี่ยนมาตรฐานมักได้รับการต่อต้าน ดังนั้น องค์การคุณภาพ จึงต้องอาศัยจิตสำนึกหรือจิตวิญญาณในการจัดการคุณภาพมากกว่า การปฏิบัติตามมาตรฐานแบบกลไก

วัฒนธรรมขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ 1) ลูกค้ำสำคัญที่สุด 2) ความพอใจของลูกค้า คือ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 3) ลูกค้ำภายใน สำคัญเสมอ 4) การทำงานเป็นทีม 5) การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงใน ระยะยาว 6) การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง 7) การ มุ่งที่การแก้ปัญหา 8) การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ 9) การบริหารคุณภาพ แบบองค์รวม 10) การมุ่งเน้นที่กระบวนการ 11) การยึดมั่นอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541)

ตามแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) จะเป็นผู้มีบทบาท ในการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว ตามความคิดการจัดการคุณภาพ ผู้นำ คือ บุคคลที่นำโดยการกระทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาท เป็นครู หรือผู้แนะนำ หรือสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถแก้ปัญหา ในกระบวนการทำงาน และผู้นำจะต้องมองความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็น โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนามากกว่าที่จะเป็นโอกาสในการตำหนิ เตียบน และผู้นำจะต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้รางวัลผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Deming, 1986)

หากองค์การสามารถแปรให้คุณภาพเป็นเรื่องที่สมาชิก ทุกคนในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน และมีพันธะที่จะนำไปปฏิบัติให้ได้ ตามที่เชื่อ (commitment) องค์การนั้นจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (strong culture) ในเรื่องคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการคุณภาพ โดยรวมได้ในที่สุด

#### 5.4 องค์การเสมือนสมอง

องค์การเสมือนสมองเป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อ ปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยอัตโนมัติ โดยไม่จำเป็นต้องรอคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา และสามารถสร้างสรรค์งานได้เหมือน

สมอง ซึ่งการที่องค์กรจะเป็นเช่นนี้ได้ต้องอาศัยการออกแบบขององค์กร เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะมีขีดความสามารถในการบริหารตนเอง ได้ด้วย ลักษณะที่สำคัญขององค์กรเสมือนสมองจะต้องมีการวางแผน ที่ดีซึ่งจะเป็นเสมือนระบบการควบคุมทิศทางการทำงานทั้งหมด มีการ ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีการเรียนรู้ขององค์กร ในระดับสูง

#### 5.4.1 การวางแผนกลยุทธ์

ในวงจร PDCA ของเดมมิง ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) เมื่อวงจร PDCA มีการหมุนซ้ำ จะทำให้เกิดการปรับปรุง คุณภาพและทำให้ระดับของผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ การวางแผนถือเป็นส่วน ที่สำคัญที่สุด (คูเมะ, 2540) เพราะเป็นตัวกำหนดให้ส่วนอื่นทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในการปรับปรุงคุณภาพเป็นการพยายาม ลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการให้เป็นและสิ่งที่เป็นอยู่จริงให้มากที่สุด ดังนั้น การวางแผนจะต้องตระหนักถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดให้มีกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรด้วย รวมทั้งระบุกระบวนการหรือ ระบบที่ต้องมีการปรับปรุงเพื่อบรรลุจุดประสงค์ทางกลยุทธ์ ทั้งนี้ โดยการ วางแผนจะต้องสะท้อนถึงการพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายนอกและความ สามารถที่แท้จริงขององค์กรด้วย (คูเมะ, 2540)

#### 5.4.2 ระบบสารสนเทศ

เนื่องจากการจัดการคุณภาพต้องอาศัยข้อเท็จจริง หรือข้อมูลทางสถิติและเน้นการใช้เครื่องมือในการปรับปรุง วางแผน วิเคราะห์ ตัดสินใจ ตรวจสอบ และทำรายงานการจัดการคุณภาพเป็น การทำงานด้วยข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข้อบกพร่องในการทำงานต้องมี ข้อมูลที่เก็บจากระบบการทำงานโดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อตัดสินใจ ในการกำหนดมาตรฐานป้องกันไม่ให้อบบกพร่องเกิดขึ้นซ้ำ ดังนั้น จึง ต้องมีรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอและจัดอย่างเป็น



ระบบ ตลอดจนนำมาใช้อย่างเต็มที่ในการวางแผน โดยจะต้องเชื่อมโยงข้อมูลของทุกส่วนในองค์การเข้าด้วยกัน

#### 5.4.3 การเรียนรู้ขององค์การ

การเรียนรู้ขององค์การมี 2 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน (Single-loop learning) และระดับสูง (Double-loop learning) (Argyris & Schon, 1978) การเรียนรู้ระดับพื้นฐาน คือ ความสามารถในการตรวจสอบหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและแก้ไขข้อบกพร่องนั้น การเรียนรู้ระดับสูง คือ ความสามารถในการทบทวนธรรมเนียมปฏิบัติงานที่ทำมาว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงไร (Morgan, 1997)

องค์การคุณภาพต้องมีการเรียนรู้ในระดับสูง เพื่อที่จะช่วยองค์การเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นรวมทั้งจะได้มีการตรวจสอบหรือกระทั่งการทบทวนถึงนโยบายหรือแผนขององค์การว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่เพียงไร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ องค์การคุณภาพไม่เพียงแต่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการตามมาตรฐานเท่านั้น แต่ต้องสามารถท้าทายมาตรฐานหรือกระบวนการทำงานหรือสอบการทำงานอื่นว่าเหมาะสมหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงอย่างไร การเรียนรู้ระดับสูงจำเป็นต้องมี เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพจะต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระดับสูง โดย 1) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น 2) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสำรวจวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่และหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า 3) ส่งเสริมให้สร้างค่านิยมหรือความคิดในการเรียนรู้ และสามารถเปลี่ยนแปลงการจัดลำดับความสำคัญได้ (Morgan, 1997)

## 6. สรุป

โดยที่สาระสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมเกี่ยวข้องกับพันธะผูกพันกับคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมทั้งหมด การใช้เครื่องมือ เทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ การเน้นที่ลูกค้า

การเน้นกระบวนการ การปรับปรุงทั้งหมด และการเคารพความเป็นมนุษย์  
 ดังนั้น องค์การที่จะสามารถดำเนินการให้ได้ผลสำเร็จตามแนวคิดของ  
 การจัดการคุณภาพ หรือ องค์การคุณภาพนี้ จำเป็นต้องมีลักษณะการ  
 บูรณาการแนวคิดองค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนจริงสิ่งมีชีวิต  
 องค์การเสมือนวัฒนธรรม และองค์การเสมือนสมองเข้าด้วยกัน

จากลักษณะดังกล่าวขององค์การคุณภาพ จึงทำให้องค์การคุณภาพ  
 เป็นองค์การในอุดมคติ (Ideal Organization) และองค์การหลายแห่ง  
 อาจจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก ดังนั้น เจ็อนโซของ  
 ความสำเร็จขององค์การคุณภาพจึงขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในเรื่องคุณภาพ  
 ของผู้บริหารประสิทธิภาพของทีมผู้ปฏิบัติงาน ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม  
 ที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพ ตลอดจนทั้งระบบการวางแผน การใช้  
 สารสนเทศ การเรียนรู้้องค์การ และมาตรฐานการทำงานจะต้องเกี่ยวพัน  
 กันด้วย

## หนังสืออ้างอิง

- คูเมะ, ฮิโตชิ, 2540, แปลจาก **Management by Quality**, โดย ปรีชา สีลาอนุกรม  
 และ กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, กรุงเทพฯ ฯ: ส.เอเชีย เพรส จำกัด.
- เชนงู, ชิซุโอะ, 2542, แปลจาก **TQC and TQM** โดย กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ  
 และ ลักษณะ มานิต-ขจรกิจ, กรุงเทพฯ ฯ: ส.เอเชีย เพรส จำกัด.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2544, **รูปแบบและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร  
 วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา**, กรุงเทพฯ ฯ: แชนโฟร์  
 พรินต์ติ้ง จำกัด.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, **คุณภาพคือความอยู่รอด**, กรุงเทพฯ ฯ: สมาคมส่งเสริม  
 เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

- Argyris, & D.A. Schon., 1978, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Crosby, P.B., 1979, **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**, New American Library.
- Deming, W.E., 1986, **Out of the Crisis**, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Garvin, D.A., 1988, **Managing Quality**, New York: Free Press.
- Hall, R., 1993, **The Soul of the Enterprise**, New York: Harper Business.
- Lagothetis, N., 1992, **Management for Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC**, Hertfordshire, U.K.: Prentice Hall International.
- Mehnyk, S.A. & D.R. Denzler, 1996, **Operations Management: A Value Driven Approach**, Boston, MASS: Irwin McGraw-Hill.
- Morgan, G., 1997, **Images of Organization**, Newbury Park, CA: Sage.

