

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

จันทนา อินทนิม

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

E-mail : chanthanain@hotmail.com

บทคัดย่อ

องค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรเหล่านั้นต้องมีการปรับตัว และแสวงหาเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อยู่เสมอ เทคนิคทางด้านการบริหารจัดการที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบันและมีแนวโน้มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในอนาคต ได้แก่ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารจัดการที่มุ่งมั่นให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หลักการของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นบุคลากรทุกคนขององค์กร จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมต่อการบริหารจัดการ เป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถ ขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ตลอดไป

คำสำคัญ : การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

ABSTRACT

All organizations are facing changes both from internal and external factors. They have to adapt and search for new techniques to help manage the organizations and develop their abilities to compete. The management technique which is well known now and in the future is Total Quality Management (TQM). TQM is a management technique which is committed to continuous quality improvement to the whole organization so that it can respond the customers' needs. The principles of TQM are that all the personnel have to be involved and to participate in the management. Every member of the organization has to be responsible and help the organization to drive and develop to compete effectively into the future.

KEYWORD : Total quality management

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจต่างๆ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เทคนิคทางด้านการบริหารจัดการที่กำลังได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรปัจจุบัน และมีแนวโน้มจะได้รับความสนใจมากขึ้นในอนาคต ได้แก่ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งเป็นเทคนิคทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เทคนิคหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมเป็นอย่างดียิ่งในปัจจุบัน

ความหมายและความสำคัญ

ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management (TQM)) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

TQM เป็นแนวทางในการสร้างคุณภาพเข้าไปในทุกๆ กระบวนการขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับวงจรคุณภาพและทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โดยถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร และต้องสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทุกจุด ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยทางอ้อมกับความพึงพอใจของลูกค้า

TQM เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดเพื่อให้มีลักษณะที่ดีในด้านผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งต้องสนองความพึงพอใจของลูกค้า

TQM เป็นการควบคุมคุณภาพซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรและใช้คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินการทำงาน หรือเป็นปรัชญาที่ผู้บริหารระดับสูงเน้นการปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อสินค้าและบริการ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999: G-9)

TQM เป็นกระบวนการซึ่งบริษัทใช้เพื่อให้บรรลุด้านคุณภาพโดยมีเป้าหมายที่จะกำจัดสิ่งที่บกพร่องออกไป (Daniels and Radebaugh, 2001: G-13)

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรและบริษัทต่างๆ เพราะจะช่วยให้องค์กร

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในด้านความมีหลักเกณฑ์ในการผลิตสินค้า การบริการ การสั่งซื้อ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ากล่าวคือ บริษัทจะต้องมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน ตัดสินใจอย่างรอบคอบ ตลอดจนมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องจำเป็นที่จะทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

หลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

Deming (cited in Munro-Faure, Lesley and Munro-Faure, Malcolm, 1994: 260-261) ได้กำหนดกฎเกณฑ์หรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 14 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงสินค้าและบริการ (Create Constancy of Purpose for the Improvement of Goods and Services) องค์กรควรมีความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. การยอมรับเอาปรัชญาใหม่มาใช้ในการปฏิเสธ (ต่อต้าน) ข้อผิดพลาดและสิ่งที่ไม่เหมาะสม (Adopt a New Philosophy to Reject Mistakes and Negativism) ลูกค้าผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดจำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติไปปฏิเสธคุณภาพของงานที่ไม่สามารถยอมรับได้ และการบริการที่ไม่เหมาะสมให้หมดสิ้นไป

3. ยกเลิกการอาศัยการตรวจสอบผลิตภัณฑ์จำนวนมาก (Cease Dependence on Mass Inspection) เปลี่ยนจากการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากการผลิตเพื่อคัดสินค้าคุณภาพไม่ดีออกเป็นการหันมาเน้นการปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างสินค้าคุณภาพดีกว่าแทน

4. ยกเลิกวิธีการปฏิบัติที่ตัดสินธุรกิจโดยค่านึงถึงราคาของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบแต่เพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding Business on Price Alone) มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระยะยาวกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตซึ่งสามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด

5. การปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (Improve Constantly and Forever the System of Production and Service) การปรับปรุงไม่ใช่การใช้ความพยายามเพียงครั้งเดียว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วย

6. จัดให้มีการฝึกอบรมในองค์กร (Institute Training) โดยการฝึกสมาชิกทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ

7. จัดให้มีความเป็นผู้นำ (Institute Leadership) ผู้บริหารต้องเตรียมความเป็นผู้นำเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า

8. ขับไล่ความกลัว (Drive out Fear) ให้การซักถามหรือหยิบยกปัญหา โดยการสร้างบรรยากาศให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกกลัวในการซักถาม หรือหยิบยกปัญหาขึ้นมาปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหาร

9. แก่ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน (Break Down Barriers Between Units) ต้องแน่ใจว่าบุคคลในแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย โดยส่วนรวมโดยปราศจากการแบ่งหน่วยงานกัน

10. ยกเลิกคำขวัญ การเคี่ยวเข็ญ และเป้าหมายสำหรับพนักงาน (Eliminate Slogans, Exhortations and Targets for the Work Force) ในกรณีนี้จะเลิกกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพราะว่าเป็นการจำกัดความสามารถของพนักงาน การเลิกในเรื่องนี้จะเป็นการทำลายความสามารถ

11. ยกเลิกโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) โควตาถือว่าเป็นเพียงหน่วยของความสำเร็จเท่านั้นไม่ใช่คุณภาพหรือวิธีการและตัวเลขของโควตาอาจนำไปสู่ความบกพร่องของสินค้า การสูญเสียทรัพยากรและทำให้เกิดการเสียหายของพนักงาน

12. การขจัดอุปสรรคออกไปเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดในการทำงาน (Remove Barriers to Pride in Work) คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ดีแต่อาจถูกขัดขวางจากการดำเนินการโดยการบริหารจัดการที่นำไปสู่แนวทางที่ผิด (Misguided Management) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี (Poor Communication) เครื่องมือเครื่องจักรที่มีข้อผิดพลาด (Faulty Equipment) วัตถุดิบที่มีข้อบกพร่อง

(Defective Materials) และอุปสรรคอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารต้องขจัดออกไปเพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

13. จัดให้มีโปรแกรมที่มีพลังต่อการศึกษาและการฝึกอบรมใหม่ (Institute a Vigorous Program of Education and Retraining) ทั้งผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้ถึงวิธีการด้านคุณภาพแบบใหม่ๆ

14. การลงมือแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Take Action to Accomplish the Transformation) ด้วยข้อผูกมัดของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารระดับอื่น ๆ มีความกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นได้

ต่อมา Deming ได้พัฒนาเป็นแนวความคิดสำหรับโปรแกรมในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล 6 ประการ ดังภาพที่ 1

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ต้องเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมถึงบุคลากร อุปกรณ์ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต วัตถุดิบ และขั้นตอนการผลิต เป็นปรัชญาขั้นพื้นฐานของการปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป้าหมายขั้นสุดท้ายก็คือความสำเร็จที่สมบูรณ์ ซึ่งจะทำไม่ได้ถ้าไม่มีการศึกษาค้นคว้า

Water Shewhart ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) และได้พัฒนาโมเดลสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ วงจร PDCA ดังภาพที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

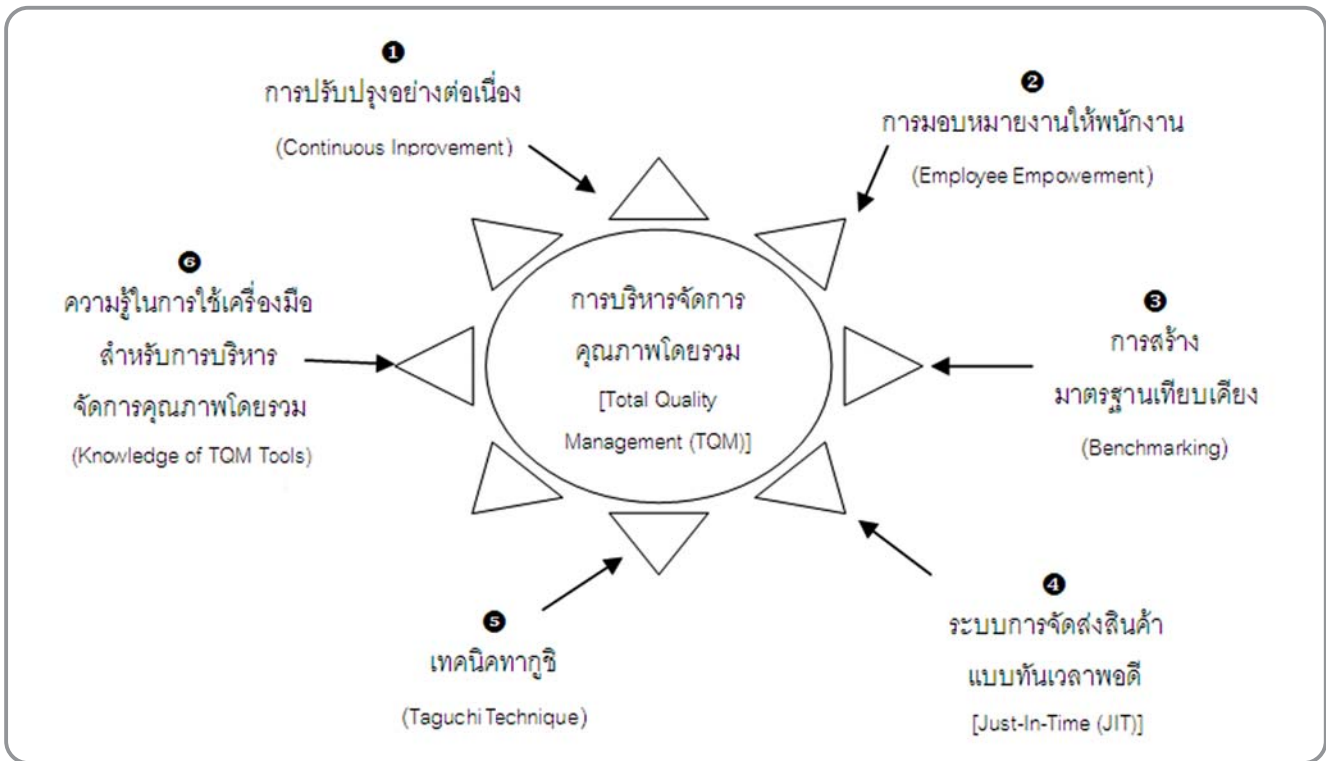
1. การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

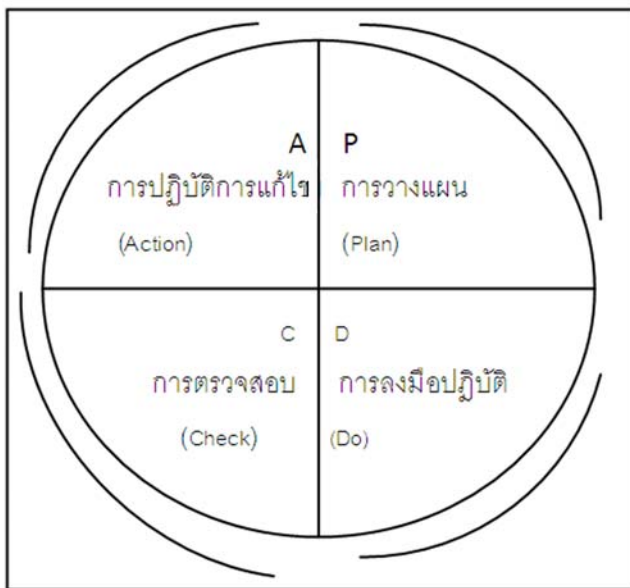
3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่อย่างไร

4. การปฏิบัติการแก้ไข (Action) จากการตรวจสอบหากปฏิบัติงานบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ก็ดำเนินการต่อไป แต่ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการแก้ไขและวางแผนเพื่อทำการปรับปรุงใหม่

ในประเทศญี่ปุ่นจะใช้คำว่า Kaizen ซึ่งเป็นคำภาษาญี่ปุ่นที่อธิบายถึงกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการปรับปรุง



ภาพที่ 1 แสดงแนวคิดของโปรแกรมการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล
(Concepts for An Effective TQM Program)



ภาพที่ 2 แสดงวงจร PCDA (ปรับปรุงจาก Heizer and Render, 2001 : 174)

คุณภาพของสินค้าให้สูงขึ้น ในขณะที่สหรัฐอเมริกาใช้เทคนิคการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defects) และ Six Sigma สำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการที่จะกระตุ้นให้มีการพัฒนาและปรับปรุง พร้อมทั้งการสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ดีด้วย

2. การมอบหมายงานให้พนักงาน (Employee Empowerment) เป็นการขยายงานสู่พนักงานระดับล่าง เพื่อเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ (Heizer and Render, 2001 : 386) หรือเป็นกลยุทธ์การผลักดันให้มีการตัดสินใจไปสู่พนักงานที่เหมาะสมในระดับล่างสุด หรือเป็นการกระจายอำนาจให้ลูกจ้างในแต่ละขั้นตอนการผลิตธุรกิจประมาณ 85% จะประสบปัญหาเรื่องคุณภาพที่เกี่ยวกับวัตถุดิบและกระบวนการผลิตไม่ใช่ปัญหาที่มาจากลูกค้า การออกแบบ อุปกรณ์และกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพในระดับสูงนั้นจะต้องมีคนเข้าใจข้อบกพร่องของระบบ ซึ่งการบริหารจัดการนี้จะต้องทำให้เป็นระบบในแต่ละวัน เพราะ

เมื่อมีความไม่ถูกต้องเกิดขึ้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิต การออกแบบ และระบบทำงานจะผิดพลาดเพราะการออกแบบผิด ซึ่งการเข้าใจระบบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานค้นพบสาเหตุของข้อบกพร่องและแก้ไขได้ทันที

เทคนิคสำหรับการมอบหมายงานให้พนักงาน (Employee Empowerment) ประกอบด้วย (1) การสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับพนักงาน (2) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่สนับสนุนหัวหน้างาน (3) กระจายความรับผิดชอบจากผู้จัดการกลุ่มไปสู่พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ (4) สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และ (5) พัฒนาโครงสร้างองค์การให้เป็นทางการโดยอาศัยแนวทางวงจรคุณภาพเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

การทำงานที่มุ่งเน้นเพื่อให้เป็นทีมคุณภาพได้นั้น ทีมจะต้องมุ่งพัฒนาระบบคุณภาพ ซึ่งทีมคุณภาพที่เรารู้จักกันดีได้แก่ ทีมวงจรคุณภาพ

ทีมวงจรคุณภาพ (Quality Circles) เป็นกลุ่มของพนักงานที่ปฏิบัติงานโดยให้ความสะดวกอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน (Heizer and Render, 2001: 175) หรือเป็นกลุ่มของพนักงานที่มีการประชุมร่วมกันเป็นปกติกับหัวหน้างาน เพื่อกำหนดปัญหาด้านการผลิตและเสนอแนะผลการแก้ปัญหา (Mondy, Noe and Premeaux, 1999: GL-8) ซึ่งสมาชิกจะได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนกลุ่ม การแก้ปัญหาและการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยสถิติ โดยปกติจะมีการประชุมกันสัปดาห์ละ 1 ครั้ง (มักจะเป็นเวลาหลังเลิกงานหรือบางครั้งอาจทำในเวลางานก็ได้) ถึงแม้สมาชิกจะไม่ได้รับรางวัลเป็นตัวเงินแต่พวกเขาก็จะได้รับการยอมรับจากบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมาชิกทีมที่ได้รับการฝึกอบรมจะเรียกว่า ผู้สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิด

ผู้สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิด (Facilitator) เป็นบุคคลซึ่งช่วยให้วงจรคุณภาพบรรลุผลสำเร็จและเป็นผู้นำในวงจรคุณภาพในการกำหนดและแก้ปัญหาการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 259) ซึ่งโดยปกติจะทำหน้าที่ช่วยเหลือในการอบรมสมาชิกและทำให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่น ทีมที่มุ่งคุณภาพจะพิสูจน์ให้เห็นว่า การปฏิบัติด้านต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มผลผลิตได้เช่นเดียวกับคุณภาพ

3. การสร้างมาตรฐานเทียบเคียงหรือมาตรฐาน

เปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการเลือกมาตรฐานของการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นตัวแทนของผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับกระบวนการหรือกิจกรรม (Heizer and Render, 2001: 176) การกำหนดมาตรฐานจะรวมถึงการกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ การบริการ ต้นทุนและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการปฏิบัติคล้ายๆ กัน เป็นการพัฒนาจุดมาตรฐาน ซึ่งได้แก่ (1) ตัดสินว่าอะไรคือมาตรฐาน (2) สร้างรูปแบบมาตรฐานที่เป็นทีม (3) กำหนดหุ้นส่วนที่เป็นมาตรฐาน (4) แก้ไขและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และ (5) กระทำการเพื่อให้เหมาะสมหรือเป็นเกณฑ์การเทียบเคียงมาตรฐาน ซึ่งการสร้างมาตรฐานที่ต่างจากคู่แข่งเป็นสิ่ง que การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมต้องการ

4. ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time (JIT))

เป็นระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือให้ทันเวลาพอดีโดยสินค้าคงเหลือรายการต่างๆ และวัตถุดิบต้องมาถึงโรงงานทันตามความต้องการผลิตในสายการผลิตพอดี จึงเป็นการวางแผนด้านวัตถุดิบอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งให้น้อยที่สุด หรือเป็นระบบซึ่งลดต้นทุนสินค้าคงเหลือด้วยการมีส่วนร่วมและขึ้นส่วนการผลิตส่งมาให้ทันตามความต้องการในการผลิต (Daniels and Radebaugh, 2001: G-8) ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีเป็นการออกแบบเพื่อการผลิตหรือการขนส่งสินค้าให้ทันเวลาพอดี เพื่อลดจำนวนสินค้าคงเหลือที่บริษัทมีอยู่ในมือด้วยการควบคุมด้านคุณภาพและกำหนดการซื้อวัตถุดิบให้ทันเวลาพอดีสำหรับการใช้ ซึ่งระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีจะเกี่ยวข้องกับเรื่องคุณภาพใน 3 ทาง ดังนี้

4.1 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีสามารถลดต้นทุนด้านคุณภาพได้ ต้นทุนความเสียหายอาจเกิดโดยตรงจากสินค้าคงเหลือที่อยู่ในมือ ดังนั้นการมีสินค้าคงเหลืออยู่ในมือจำนวนน้อย ก็จะทำให้สามารถลดต้นทุนลงได้ การใช้ระบบการควบคุมคุณภาพด้วยการจัดส่งสินค้าคงเหลือจะเป็นการช่วยตัดสินค้าที่มีคุณภาพไม่ดีออกไปได้ทันที

4.2 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีช่วยปรับปรุงด้านคุณภาพ ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดีทำให้ไม่ต้องมีระยะเวลารอคอย จะช่วยทำให้สินค้ามีความสดใหม่ และสามารถจำกัดจำนวนของแหล่งที่ผิดพลาดได้ ระบบการจัดส่ง

สินค้าแบบทันเวลาพอดีจะทำให้เกิดระบบการเตือนล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ เมื่อมีปัญหาด้านคุณภาพทั้งภายในบริษัทและกับลูกค้า

4.3 ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดี ทำให้คุณภาพดีกว่า หมายถึง การมีสินค้าคงเหลือน้อยกว่าและใช้ง่ายกว่า วัตถุประสงค์ของการรักษาสินค้าคงเหลือที่มีต่อการผลิตที่ไม่ดีซึ่งจะเป็นผลมาจากคุณภาพที่ไวใจได้ ถ้าสินค้ามีคุณภาพคงที่ ระบบการจัดส่งสินค้าแบบทันเวลาพอดี จะทำให้บริษัทลดต้นทุนสำหรับสินค้าคงเหลือ

5. เทคนิคทาгуชิ (Taguchi Technique) เป็นเทคนิคการควบคุมคุณภาพโดยมุ่งปรับปรุงผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ช่วงที่มีการออกแบบ (Heizer and Render, 2001: 178) ปัญหาด้านคุณภาพเป็นปัญหาของผลิตภัณฑ์ และการออกแบบกระบวนการเพราะฉะนั้นเครื่องมือที่จำเป็นในการเตรียมการเพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้คือ เทคนิคทาгуชิ (Taguchi Technique)

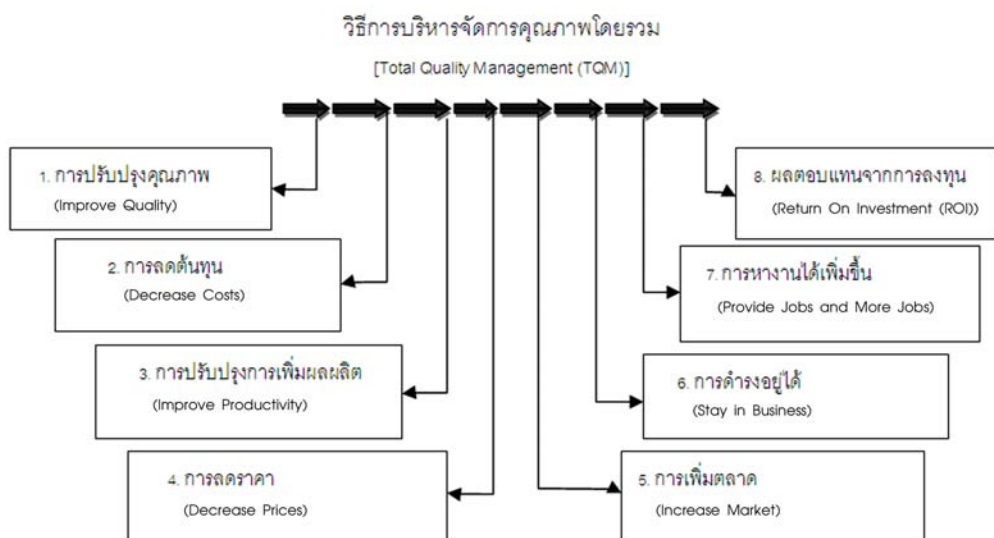
แนวความคิดด้านเทคนิค Taguchi มี 3 แนวความคิดที่สำคัญคือ (1) คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีความคงที่ (2) การสูญเสียหน้าที่ด้านคุณภาพ (3) การมุ่งเป้าหมายด้านคุณภาพ ซึ่งจะได้กล่าวไว้โดยละเอียดในหัวข้อเครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งอยู่ในบทนี้

6. ความรู้ในการใช้เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Knowledge of TQM Tools)

ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการฝึกหัดเทคนิคในวิธีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งในหัวข้อถัดไปจะเป็นการมุ่งการใช้เครื่องมือต่างๆ บางชนิด และการขยายเครื่องมือเพื่อใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมของ Deming นั้นจะทำให้เกิดผลกระทบเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังภาพที่ 3 ดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพ (Improve Quality) หลักในการปรับปรุงคุณภาพนั้นจำเป็นต้องศึกษาความต้องการของลูกค้าว่าต้องการคุณภาพในลักษณะใด คุณภาพอาจไม่ใช่คุณภาพที่ดีที่สุด แต่เป็นคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ
2. การลดต้นทุน (Decrease Costs) และการเพิ่มต้นทุน (Increase Costs) การปรับปรุงคุณภาพนั้นอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนขององค์กรด้วย
3. การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต (Improve Productivity) ผลผลิตนั้นอาจวัดออกมาเป็นปริมาณหรือคุณภาพของ



ภาพที่ 3 แสดงปฏิกิริยาลูกโซ่ในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management (TQM) Deming Chain Reaction)

สินค้าและบริการ ซึ่งต้องนำมาเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตนั้นจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตและลดปัจจัยนำเข้าเพื่อให้มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

4. การลดราคา (Decrease Prices) หรือการขึ้นราคา (Increase Prices) การพิจารณาว่าจะลดราคาหรือขึ้นราคาสินค้านั้นต้องพิจารณาต้นทุนของสินค้าด้วยต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง ในการขึ้นราคาสินค้านั้นต้องพิจารณาด้วยว่าลูกค้าจะยอมรับราคาสินค้านั้นหรือไม่ ในกรณีที่ราคาสินค้ามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้า กิจกรรมอาจใช้วิธีการลดต้นทุนสินค้า หรือลดปริมาณสินค้าลง แต่ยังคงราคาเดิมไว้

5. การเพิ่มตลาด (Increase Market) หรือการเพิ่มยอดขาย (Increase Sales) การปรับปรุงคุณภาพนั้นจำเป็นต้องพิจารณาว่าเป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือไม่ หากสินค้านั้นเป็นที่ต้องการของตลาดจะทำให้สามารถเพิ่มยอดขายได้ หากสามารถเพิ่มยอดขายได้มากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ได้รับกำไรสูงขึ้น ในการเพิ่มตลาดนั้นอาจใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

5.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด สามารถทำได้หลายวิธีเช่น (1) การหาผู้ใช้ใหม่ๆ เช่นการเพิ่มตลาดจากตลาดกลาง

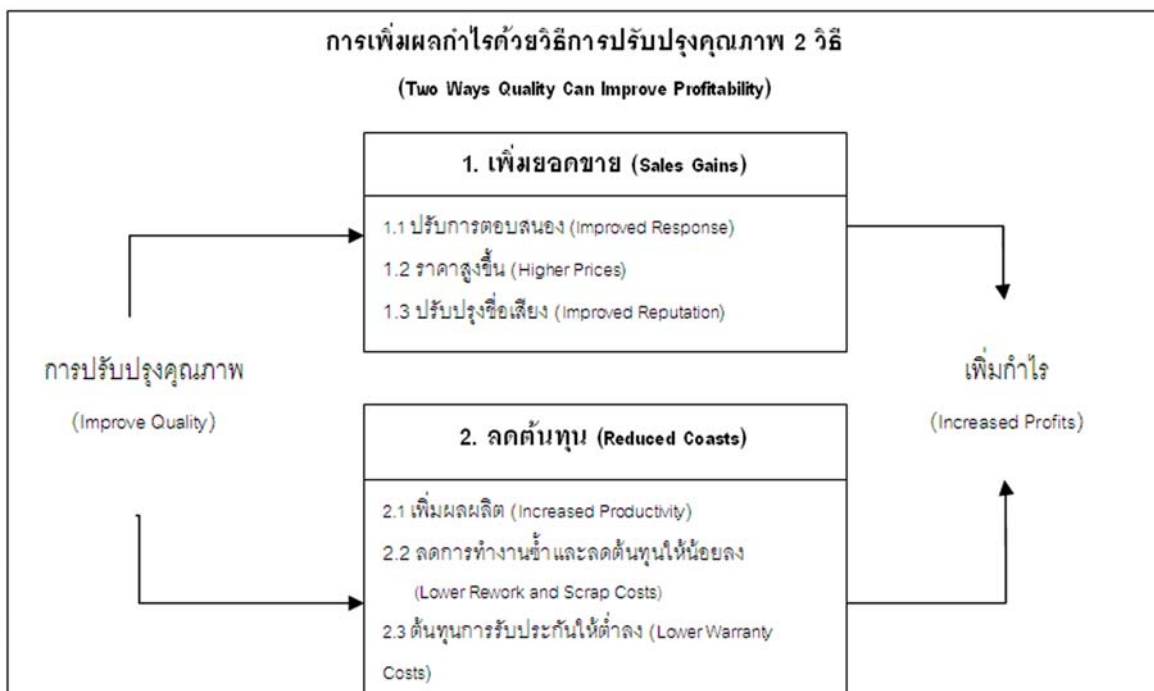
สู่ตลาดบน เป็นต้น (2) การใช้ใหม่ๆ เช่น เครื่องสำอางปรับจากการผลิตครีมบำรุงผิวโดยเพิ่มเป็นครีมลบริ้วรอบดวงตา เป็นต้น (3) การใช้เพิ่มขึ้น เป็นการหาโอกาสให้ลูกค้าได้ใช้มากขึ้น เช่น เครื่องดื่มกาแฟได้มีการกระตุ้นให้ผู้บริโภคดื่มนอกเหนือจากเวลาเช้า คือ ให้ผู้บริโภคดื่มกาแฟได้ตลอดเวลาเท่าที่ต้องการ เป็นต้น

5.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด เป็นการพัฒนาตลาดจากตลาดล่างสู่ตลาดกลางและตลาดบน เป็นต้น

5.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ การพัฒนาสินค้าและบริการในรูปแบบต่างๆ

6. การดำรงอยู่ได้ (Stay in Business) การที่กิจการมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ คือ มีรายได้จากการขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นมากกว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสมการของกำไรคือ รายได้รวม-ต้นทุนรวม หรือสามารถแสดงวิธีการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดผลกำไรขององค์การ ดังภาพที่ 4

7. การหางานได้เพิ่มขึ้น (Provide Jobs and More Jobs) ในการปรับปรุงคุณภาพนั้นสามารถทำให้ธุรกิจขยายตัวได้มากขึ้น จ้างพนักงานได้มากขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งและขึ้น



ภาพที่ 4 แสดงวิธีการปรับปรุงคุณภาพเพื่อทำให้เกิดผลกำไร (Ways Quality Improves Profitability) (Heizer and Render, 1999: 78)

เงินเดือนให้พนักงานเดิมได้อีกด้วย

8. ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return-On-Investment (ROI)) ในการพัฒนาคุณภาพนั้นเมื่อกิจการมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น และสามารถลดต้นทุนหรือต้นทุนเพิ่มน้อยกว่ารายได้ที่เพิ่มขึ้น จะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการเพิ่มขึ้นด้วย

ผลสำเร็จในการนำ TQM ไปใช้

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ไปใช้ให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1. การมุ่งที่ลูกค้า (Customer Oriented) หมายถึง การมุ่งที่ลูกค้าเป็นอันดับแรกโดยให้ความสำคัญกับกำไร หรือผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอันดับรองลงมา โดยยึดหลักว่า ถ้ากิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้ว กำไรก็จะตามมาในที่สุด สิ่งนี้อาจไม่ได้หมายถึงสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงสิ่งอื่น ๆ ที่ต้องการด้วย เช่น บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท เป็นต้น

2. การครอบงำด้วยการปรับปรุงคุณภาพ (Improve Quality) การครอบงำด้วยการปรับปรุงคุณภาพ จะต้องถูกแทรกซึมเข้าไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยทำให้ลูกค้ามีความพอใจ และสามารถควบคุมงานและกระบวนการทำงานได้ดีขึ้น

3. การมีอิสระจากการถูกควบคุม เป็นการยินยอมให้ผู้ปฏิบัติได้ตรวจสอบงานด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจจากองค์กร พวกเขาจะตั้งใจผลิตสินค้าและบริการที่ดีขึ้น และช่วยลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

4. ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สามารถลดความผิดพลาด โดยลดความแปรปรวนจากการปฏิบัติงาน

5. กิจกรรมเพื่อคุณภาพ (Quality) และประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยมุ่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นหลักของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย (1) ภายในองค์กร โดยเป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นในทุกกิจกรรมภายในองค์กร จะต้องมีการส่งมอบบริการที่มีคุณภาพให้แก่กัน ซึ่งประกอบด้วย (1.1) ผู้ขายภายใน เช่น ฝ่ายจัดซื้อที่ต้องคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เพื่อส่งต่อให้ฝ่ายผลิต (1.2) ลูกค้า

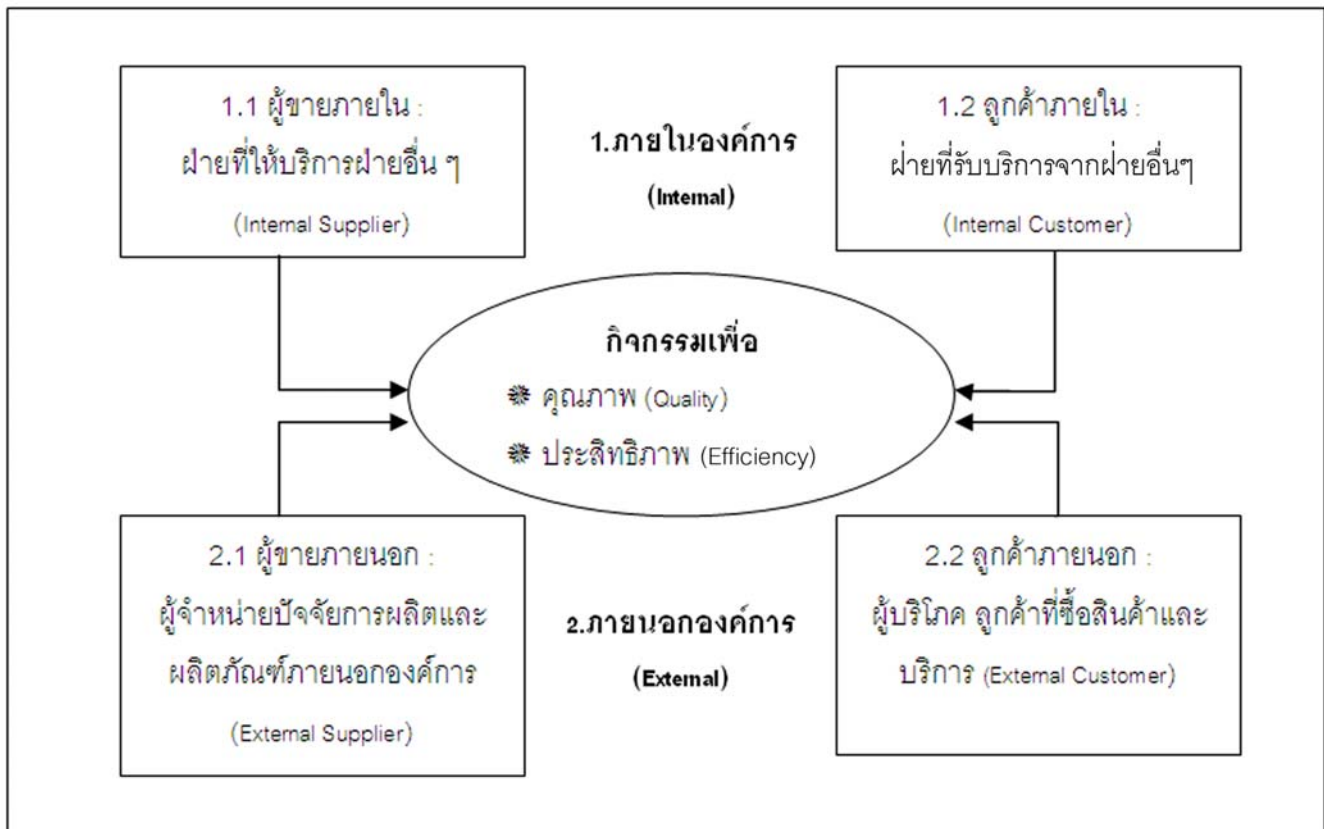
ภายใน เป็นผู้รับสินค้าหรือบริการจากผู้ขายภายใน เช่น ฝ่ายผลิต ในโรงงานที่ต้องใช้วัตถุดิบเป็นปัจจัยในการผลิตสินค้า ซึ่งฝ่ายจัดซื้อได้หามาให้ ถ้าฝ่ายผลิตสินค้าเห็นว่า ฝ่ายจัดซื้อส่งมอบวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพมาให้ ฝ่ายผลิตต้องไม่ยอมรับวัตถุดิบนั้น และให้ฝ่ายจัดซื้อนำไปปรับปรุงจนได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดีเสียก่อน (2) ภายนอกองค์กร ประกอบด้วย (2.1) ผู้ขายภายนอก ได้แก่ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ซึ่งจำหน่ายให้แก่ฝ่ายจัดซื้อ (2.2) ลูกค้าภายนอก เป็นผู้บริโภคนสินค้าและบริการของบริษัท ดังภาพที่ 5

6. ฐานข้อมูลหรือแนวปฏิบัติที่เป็นระบบในการทำงาน (Database or Performance) Deming เชื่อว่าความผิดพลาดด้านคุณภาพ 85% มีสาเหตุมาจากกระบวนการ วิธีการ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ที่นำมาใช้ ส่วนอีก 15% มีสาเหตุมาจากผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่าง ความผิดพลาดในการปรุงอาหารของห้องครัว ในภัตตาคารจะลดลงได้โดยการฝึกอบรมที่ดี การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ที่แตกต่าง มีโภชนาการที่คุณค่าแตกต่างกัน หรือวิธีการปรุงแบบมีมาตรฐานที่ดีกว่า เป็นต้น นอกจาก ดร.Deming ยังกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพที่ไม่ได้มาตรฐานได้สูงถึง 96% แต่คนงานมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพไม่ได้มาตรฐานได้เพียง 4% เท่านั้น แสดงว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่

7. เอกภาพของจุดมุ่งหมาย (Unity of Purpose) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และเชื่อมั่นกับคำขวัญที่ว่า "พวกเราคือครอบครัวเดียวกัน" หรือ "พวกเรายอดเยี่ยมที่สุด"

8. ค้นหาข้อบกพร่องในระบบ (System Problems) ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่มีวิธีการที่ดีกว่าเสมอในการค้นหาข้อบกพร่องในระบบจึงทำให้สามารถนำมาปรับปรุงระบบได้เสมอดังนั้นการปฏิบัติงานควรจะมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ อย่ายึดติดกับวิธีการแบบเก่าเนื่องจากมีอิทธิพลขัดขวางการปรับปรุงคุณภาพ

9. ศึกษาและอบรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Education and Training) ในองค์กรที่มีคุณภาพทุกคนในทุกระดับจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละคน



ภาพที่ 5 แสดงกิจกรรมเพื่อคุณภาพและประสิทธิภาพที่ใช้วิธีการเป็นลูกค้าภายในและผู้ขายภายในซึ่งกันและกัน

สรุป

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นเทคนิคทางด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ เทคนิคหนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในหลักการของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมนั้น บุคลากรทุกคนขององค์กรจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมต่อการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ต้องถือว่าคุณภาพโดยรวมขององค์กรเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร และต้องสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทุกจุด ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยทางอ้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถที่จะขับเคลื่อน บริหารจัดการและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ตลอดไป

บรรณานุกรม

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545. **องค์การและการจัดการ**. ฉบับสมบูรณ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- Certo, Samuel C. 2000. **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Daniels, John D. and Lee H. Radebaugh. 2001). **International Business : Environments and Operations**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Heizer, Jay and Barry Render. 2001. **Operations Management**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Ivancevich, John M. and Michael T. Matteson. 2002. **Organizational Behavior and Management**. 6th ed. New York: McGraw-Hill Companies.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. 1999. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall.

Munro-Faure, Lesley and Munro-Faure, Malcolm. 1994.

TQM: A Primer for Implementation. pp. 260-261. New York: Irwin.

Rue, Leslie W. and Lloyd L. Byars. 2000). **Management :**

Skill and Application. 9th ed. New York: McGraw-Hill.

Schermerhorn, John R. Jr. 2005. **Management.** 8th ed.

New York: John Wiley & Sons.



>> จันทนา อินตนิม

จบการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะและบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยศรีปทุม หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม และกำลังศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ เอกการจั้ดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง คณบดีคณะรัฐศาสตร์ และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี