

การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา  
ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร:  
การนิสิตศึกษาอุดมศึกษาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายพันธ์ตักษ์ พลสารัมย์

สถาบันวิทยบริการ  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย อุดมศึกษารัฐมนตรีมหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2540

ISBN 974-637-157-6

ผู้อธิบายของบัณฑิตวิทยาลัย อุดมศึกษารัฐมนตรีมหาวิทยาลัย

**THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS FOR  
HIGHER EDUCATION INSTITUTION BY EMPLOYING  
THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT (TQM):  
A CASE STUDY OF CHULALONGKORN UNIVERSITY**

**Mr. Pansak Polsaram**

**สถาบันวิทยบริการ**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education**

**Department of Higher Education**

**Graduate School**

**Chulalongkorn University**

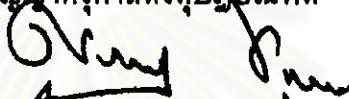
**Academic Year 1997**

**ISBN 974-637-157-6**

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาระบบงานบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โดย	นายพันธ์ตักษ์ พลสารัมย์
ภาควิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ใจวิไลฤทธิ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

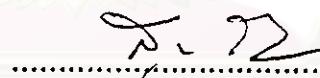
---

บันทึกวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

 ..... คณะดีบันทึกวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ นพ. สุกัญญา ใจวิไลฤทธิ์)  
..... วันที่ ๒๖๗๘ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๑

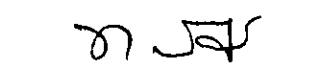
#### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

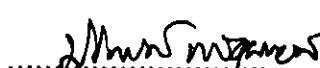
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บัวศรี)

 ..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ใจวิไลฤทธิ์)

 ..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ สินสารัตน์)

 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์ไสยะ)

 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปริกรรณ พันกุณรย়งก์)

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์: การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถานบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาอุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัย (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTION BY EMPLOYING THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT CONCEPT (TQM): A CASE STUDY OF CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.สุกัญญา ใจวิไลกุล, อ.ที่ปรึกษาร่วม: รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ, 300 หน้า, ISBN 974-637-157-6.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการบริหารงานของอุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัยและพัฒนากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การเพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในอุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัยเป็นสถานที่มีความรู้ความสามารถดีอย่างสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนาอุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540-2554) กำหนดทิศทางให้นำมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระดับของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ต่อไป

กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดัง 1) การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM 2) การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง 3) การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ 4) การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ กำหนดตระวงวัสดุ 5) การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM 6) การดำเนินการจัดตั้งทีมบอยล์ 7) การสร้างความสัมพันธ์และทีมบอยล์ท่องหน่วยงาน 8) การรายงานผลและกำหนดตระวงวัสดุ ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากในทุกขั้นตอน ยกเว้นในด้านความเหมาะสมของกำหนดการ กำหนดตระวงวัสดุ มีค่าเฉลี่ยของความติดเทินอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยดัง 1) อุตสาหสัมภาร์มหาวิทยาลัยน่าจะได้นำรูปแบบการบริหารงานแบบTQM ไปใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยซึ่งกำลังมีการปฏิรูประบบบริหารวิชาการอยู่แล้วโดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัยและให้ฝ่ายพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางสำหรับดำเนินงาน

ภาควิชา ..... อุตสาหศึกษา  
สาขาวิชา ..... อุตสาหศึกษา  
ปีการศึกษา ..... 2540

ตามนี้ขออภัย .....   
ตามนี้ขออ้างอิงที่ปรึกษา .....   
ตามนี้ขออ้างอิงที่ปรึกษาร่วม .....

# # C443394 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORD: DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS / HIGHER EDUCATION INSTITUTION  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) / CHULALONGKORN UNIVERSITY  
PANSAK POLSARAM : THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESS FOR  
HIGHER EDUCATION INSTITUTION BY EMPLOYING THE TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT CONCEPT (TQM) : A CASE STUDY OF CHULALONGKORN UNIVERSITY  
THESIS ADVISOR : ASSIST. PROF. SUKANYA S. KOVILIAKOOL, Ph.D. THESIS  
CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. UTHAI BOONPRASERT, Ph.D. 300 pp.  
ISBN 974-637-157-6.

The research was designed to investigate the administration of Chulalongkorn University in order to develop an appropriate Total Quality Management (TQM) process for the University.

It was found that Chulalongkorn University has many favorable conditions that enhance opportunity for TQM implementation. The University has highly qualified personnel. The University has fifteen year Development Plan (2540-2544) aiming at being an excellent international institution. The administrators leadership is strong and they have clear vision in organization development. Currently, the administration is in the process of decentralization and an academic management being reform.

An appropriate TQM process for the University consists of : Introduction of TQM Process, Establishment of a Pilot TQM Team, Identification of Vision and Mission, Set-up of Award System, Set-up of Implementation Plan, Set-up of Sub-Teams, Establishment of Coordination among Sub-teams, and Set-up of Reporting and Awarding Process. The study reveals that all 8 steps above are fairly feasible and most likely achievable. Only the Reporting and Awarding was cautioned.

This study recommended that the University implement the TQM using the Standard Operating Manual as developed in this research as guideline and the University's Human Resources Development Department be the center for implementation of the TQM Process.

# สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาควิชา.....อุภมศึกษา.....

อาจารย์ชื่อ.....พิรุณ รุ่งเรือง

สาขาวิชา.....อุภมศึกษา.....

อาจารย์ชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....พิรุณ รุ่งเรือง

ปีการศึกษา.....2540.....

อาจารย์คือคณาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....กานต์ พิรุณ

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จดุลลังด้วยตัวบดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.สุกัญญา ใจวิไลกร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อคิด ให้เวลา ให้กำลังใจในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการวิจัยนี้ตลอดทุกขั้นตอน อิทธิพลที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ แนะนำเอกสารอ้างอิงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาดังนี้ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบคุณพระคุณ เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ข้อคิดเห็น และความท่วงไป แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งอธิคัติหัวหน้าภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาวรรณ บุญนุช หัวหน้าภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษาและประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บรรพติ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์ไชยวร รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ ตันตราภรณ์ คณะกรรมการสอบที่ได้ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.ปริญราตน์ พันธุ์บรรบง ผู้ให้แนวคิด แนวทางเกี่ยวกับ TQM ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR ทั้ง 16 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบกระบวนการบริหารงาน TQM ทั้ง 13 ท่าน ผู้บริหารระดับสูงและทั่วแทนบุคลากรของอุปทรงกรรมมหาวิทยาลัยทั้ง 49 ท่าน ผู้มีบทบาทสำคัญ สำหรับการพัฒนาภาระแบบกระบวนการบริหารงาน TQM สำหรับอุปทรงกรรมมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยขอเชิญที่ กรุณารับฟังและเวลาสำหรับงานวิจัยนี้และกระบวนการของคุณ

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากบัณฑิตวิทยาลัย อุปทรงกรรมมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยขอขอบคุณ มา ณ โอกาส

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.ศิริเดช สุชิริ ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับสถิติ และระเบียบวิธีวิจัยแก่ ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ความเอื้ออาทร การให้ความท่วงไป การให้กำลังใจและการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จดุลลังด้วยตัวบดี ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ในภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษาทุกท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.นภาพร แก้วนิมิตรชัย ดร.กฤษัย บุญเติม อาจารย์รัชนี เชาว์ต่างรัตน์ อาจารย์นพรัตน์ พงษ์สกุล อาจารย์อุษณีย์ เทพยวรชัย อาจารย์อภิญญา นานะโรจน์ ฤทธิวิมล ธนาผลเดช ฤทธิรงค์ตราตรี กิตติ์กานต์ ราชบูรณ์ ราชบูรณ์บริบาล และคุณสุพัตรา เชยชุม

ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณครู อาจารย์ที่ประดิษฐ์ประสาทวิชาความรู้ทุกท่านมาด้วยแต่ต้น จนถึงปัจจุบัน และโดยเฉพาะของราษฎร์ที่ประดิษฐ์ประสาทความรู้ในประเทศไทย คุณครูจำเนียร ศรีไวยพันธุ์ คิตปันแห่งชาติสาหานครไทย ผู้ส่งลับไปแล้ว ที่เป็นครูผู้ห่วงใย ปราารถนาที่จะเห็นความสำเร็จของติวิทยุทุกคน และคุณครูเมฆา ภักดีพิพัฒน์ ผู้ที่เคยให้ความท่วงไปแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอขอบคุณประโยชน์ที่เกิดจาก การวิจัยนี้ แต่ คุณพ่อนบุญพา คุณแม่ประจำวัน พลสารัมย์ ที่ได้ให้ความรักความท่วงไปและสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด และขอขอบพระคุณคุณแม่เพ็ญศรี ดาวรุณ คุณสมรา พลสารัมย์ คุณพัชรี เพชรสว่าง ดร.มนิษ บุญประเสริฐ คุณเพ็ญพรรณ วิฤทธิณ อนุชยา ตลอดจนพี่และน้องของผู้วิจัยซึ่งให้กำลังใจกระตุ้นให้ผู้วิจัยได้ทำวิทยานิพนธ์อย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยนี้สำเร็จดุลลังไว้อบ่างตัวบดีความรัก ความเข้าใจ กำลังใจ การอยู่เคียงข้างโดยตลอดทุกสถานการณ์ของ อาจารย์ผู้ดูแล พลสารัมย์ ผู้วิจัยไม่อาจกล่าวคำใดเพื่อบอกคุณได้

สารบัญ

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

การวิเคราะห์และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร	
ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารงาน	
แบบ TQM มาใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	120
สรุปผลและข้อเสนอแนะจากการศัมนาผู้ทรงคุณวุฒิ .....	139
<b>5 สรุปผลการวิจัย องค์ประกอบหลัก และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>141</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	141
วิธีดำเนินการวิจัย .....	141
สรุปผลการวิจัย .....	143
การอภิปรายผลการวิจัย .....	165
คุณภาพของการใช้กระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์	
มหาวิทยาลัย .....	172
ข้อเสนอแนะ .....	173
รายการอ้างอิง .....	174
ภาคผนวก .....	
ภาคผนวก ก คุณภาพการบริหารงานคุณภาพทั้งองค์การสำหรับหน่วย	
งานระดับภาควิชาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	183
ภาคผนวก ข สรุปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR.....	199
ภาคผนวก ค สรุปผลการวิเคราะห์บทสรุปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	244
ภาคผนวก ง ตัวอย่างแผนเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการคุรุศาสตร์ในส่วนของ	
การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis).....	255
ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	259
ภาคผนวก ฉ ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหาร	
และตัวแทนบุคลากร.....	288
ภาคผนวก ช จดหมายขอความร่วมมือ .....	294
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>300</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 สรุปสำคัญเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคุณภาพ .....	18
2 การสำนึกราบุรุษที่ทำให้บรรดากิจกรรมและเกณฑ์การประเมินผลงาน ของมหาวิทยาลัยโอลิเวอร์ .....	43
3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการดำเนินการสร้างความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับ TQM ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	120
4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่องสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	122
5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการนิยามและสำรวจความต้อง <sup>1</sup> การของผู้ใช้บริการในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย .....	124
6 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนด การกิจในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	125
7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดกระบวนการประกัน <sup>2</sup> ในการ <sup>3</sup> บริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	126
8 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	128
9 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการดำเนินการจัดตั้งทีมเยี่ยมใน <sup>4</sup> การบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	129
10 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการสร้างความตั้มพันชัดเจนทีม เยี่ยมต่างหน่วยงาน ในการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย .....	130
11 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการรายงานผลในการบริหาร งานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	131
12 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดตรวจสอบ ในการบริหาร งานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	132

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	สำคัญของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพ.....	2
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
3	การออกแบบงานวิจัย.....	11
4	ผู้นำกenbergแนวคิด TQM มาใช้ .....	24
5	องค์กรการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2539 .....	54
6	โครงสร้างการบริหารงานส่วนกลาง ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2539	55
7	การออกแบบงานวิจัย.....	93
8	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับโครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .....	153
9	รายละเอียดกระบวนการบริหารงานแบบ TQM สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	155

**สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**