

## บทที่ 4

### แนวคิดระบบคุณภาพ

คุณภาพ ( Quality ) คือ ลักษณะทั้งหมดโดยทั่วไปและพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการที่กำหนดไว้

การควบคุมคุณภาพ ( Quality Control ) คือ เทคนิคการปฏิบัติการและกิจกรรมที่ใช้ในการตอบสนองความต้องการทางด้านคุณภาพ

ระบบคุณภาพ ( Quality System ) คือ ระบบที่ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร หน้าที่ ความรับผิดชอบ ระเบียบการปฏิบัติงาน กระบวนการ และทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพ ( Quality Management ) คือ รูปแบบการบริหารงานทั้งหมดในการกำหนดและดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ

นโยบายคุณภาพ ( Quality Policy ) คือ ความมุ่งมั่นและแนวทางดำเนินการทางด้านคุณภาพทั้งหมดขององค์กรที่ได้แถลงอย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูง

หมายเหตุ ความหมายทั้งหมดเป็นคำจำกัดความอย่างเป็นทางการ - ISO 8402

ปัจจุบันในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่ยังให้ความเข้าใจคำว่า “ คุณภาพ ” และการพัฒนาคุณภาพของการผลิต แต่การปรับปรุงและแก้ไขเทคนิคในการผลิตให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ออกมาตรงต่อสเปค ( spec ) เป็นหลักซึ่งตรงกับคำจำกัดความที่ให้ไว้ของคำว่า การควบคุมคุณภาพ เท่านั้น การที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีคุณภาพ, ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นต้องมีระบบในการจัดการที่ดี โดยพิจารณาคำจำกัดความของ คำว่า ระบบคุณภาพ จะเห็นได้ว่าการที่จะให้มีคุณภาพเกิดขึ้นนั้น ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักตามที่ได้จำกัดความไว้

ในเบื้องต้นต้องเข้าใจในแนวคิดของระบบบริหารงานที่ก่อให้เกิดคุณภาพ จากหลักการพื้นฐานทั้ง 4 ประการของระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ

1. การมุ่งเน้นต่อลูกค้า ( Customer Orientation )

2. การทำให้เกิดความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ( Product and Process Leadership )
3. การทำให้เกิดความเป็นเลิศด้านทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Excellence )
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านการบริหาร ( Management Excellence )

จากหลักการพื้นฐานทั้ง 4 ประการนี้จะสามารถที่จะพัฒนาให้มีความเป็นไปได้ต้องประกอบไปด้วยแนวทางการปฏิบัติ 3 ประการ

- กลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้า
- ระบบการจัดองค์กร
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1 กลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้า

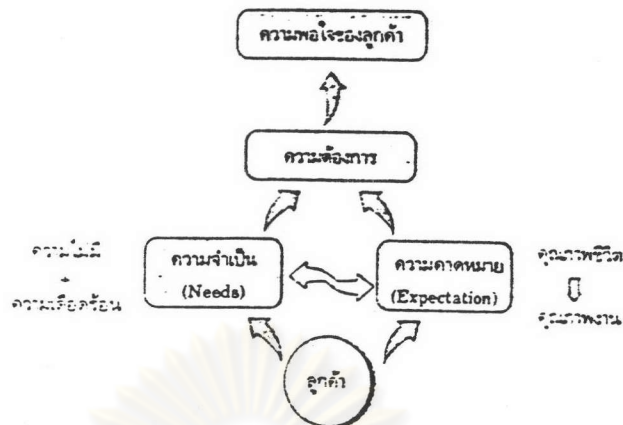
กลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้า หมายถึง แผนธุรกิจที่แสดงถึงมูลค่าที่เสนอให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสมบัติของผลิตภัณฑ์ เวลาในการส่งมอบ การบริการหลังการขาย ฯลฯ หัวข้อกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้านี้จะครอบคลุมถึงความหมายด้านคุณภาพ การวัด ตำแหน่งของธุรกิจ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ฯลฯ ดังตารางที่ 4.1

จากตารางที่ 4.1 สรุปความหมายของกลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพ คือ

**คุณภาพ ( Quality ) คือ การทำให้ลูกค้าพอใจ**

โดยที่ คุณภาพ จะมีความหมายถึงความพอใจของลูกค้า ดังนั้นแนวความคิดของคุณภาพจึงมีความจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการนิยามถึงลูกค้าและการสร้างความพอใจแก่ลูกค้า

**แนวความคิดของลูกค้า** โดยที่ ลูกค้า จะหมายถึงบุคคลที่ต้องดำเนินการให้เกิดความพอใจ ดังนั้นในการสร้างแนวความคิดของคุณภาพงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเริ่มด้วย จากการกำหนดก่อนว่า **ใครคือลูกค้า**



รูปที่ 4.1 แนวความคิดของคุณภาพ

ตารางที่ 4.1 การเปรียบเทียบแนวคิดกลยุทธ์เกี่ยวกับลูกค้าแบบเก่าและใหม่

| หัวข้อ             | แนวคิดเก่า   | แนวคิดใหม่  |
|--------------------|--|---|
| คุณภาพ             | <ul style="list-style-type: none"> <li>การตรงต่อสเปค ( spec )</li> <li>ผ่านวิธีการตรวจสอบ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพอใจต่อลูกค้า</li> <li>ผ่านวิธีการจัดการกระบวนการ</li> </ul>   |
| การวัด             | <ul style="list-style-type: none"> <li>การวัดภายในที่ไม่มีควมจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น ประสิทธิภาพ ต้นทุน ความสามารถในการทำกำไร</li> <li>การแข่งขันทางธุรกิจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การวัดใดๆที่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้า</li> <li>ส่วนของลูกค้า ( Customer )</li> </ul>                             |
| ตำแหน่งของธุรกิจ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ถือหุ้น และผู้บังคับบัญชา</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้เกี่ยวข้องทุกคน ทั้งผู้ถือหุ้น ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้ส่งมอบ</li> </ul>                |
| การออกแบบผลิตภัณฑ์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบภายใน คือ ทำการขายสินค้าที่เราสามารถผลิตได้</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบภายนอก ( External Design ) คือ การทำการผลิตเฉพาะสินค้าที่ขายได้คือ สินค้าที่ลูกค้ามีความต้องการ</li> </ul> |

Juran (1989) ได้นิยามความหมายของ ลูกค้า หมายถึง ใครก็ตามที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานของเรา และจากนิยามดังกล่าวนี้สามารถแยกแยะแนวความคิดของลูกค้าออกได้เป็น 4 แนวความคิด คือ

แนวความคิดที่ 1 : ผู้ซื้อและผู้ใช้ คือ ลูกค้า แนวความคิดที่ง่ายที่สุดคือ ผู้ซื้อและผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จะหมายถึง ลูกค้า โดยแนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่คนทั่วไปรู้จักกันดี โดยแนวความคิดนี้จะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับองค์กรที่มีการจัดองค์กรแบบง่าย ๆ ไม่มีความซับซ้อนใดๆ เช่น ธุรกิจครอบครัวแบบเล็กๆ โดยทั่วไป

แนวความคิดที่ 2 : แผนกถัดไป คือ ลูกค้า ภายใต้แนวความคิดดังกล่าวนี้จะเริ่มต้นจากบุคคลที่ใกล้ตัวยิ่งขึ้น โดยจะนิยามว่า ลูกค้า คือ แผนกที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานของเรา เช่น ลูกค้าของพนักงานในแผนกผลิต อาจจะเป็นพนักงานในแผนกคิวซี พนักงานในแผนกช่างซ่อมบำรุง พนักงานในแผนกการเงินและบัญชี หรือแผนกจัดซื้อ เป็นต้น โดยในแนวความคิดนี้มักจะมีความเข้าใจผิด โดยไปพิจารณาไว้เฉพาะแผนกถัดไปอีกที ได้รับ ผลิตภัณฑ์จากเราเท่านั้น ทั้งที่จะต้องมองให้ครอบคลุมถึงแผนกอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบ ด้วย

แนวความคิดคุณภาพแบบที่ 2 นี้ จะเหมาะกับองค์กรที่เริ่มมีการจำแนกเป็นฝ่ายและแผนกต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามลักษณะขององค์กรภายในแผนกและฝ่ายนั้นๆ ยังเป็นแบบง่าย ๆ

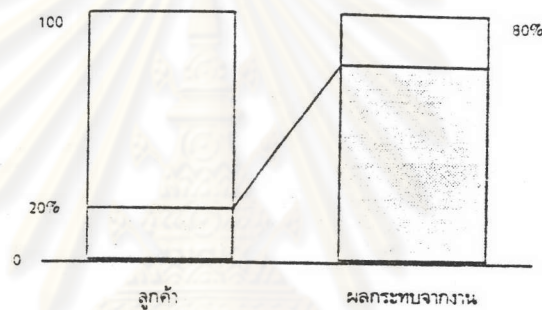
แนวความคิดที่ 3 : ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ลูกค้า

ภายใต้แนวความคิดนี้ก็ยังเริ่มต้นจากบุคคลที่ใกล้ตัวกับเราที่สุด ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลแรกที่ได้รับผลกระทบจากการทำงาน ( ผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ) ของเราก่อนเสมอ

แนวความคิดคุณภาพแบบที่ 3 นี้ จะเหมาะสมกับองค์กรที่มีการดำเนินธุรกิจที่มีความซับซ้อนมาก การผลิตเป็นไปภายใต้ความหลากหลาย โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรแบบนี้จะมีการใช้การบริหาร TQM เสมอ จึงอาจกล่าวได้ว่า แนวความคิดที่ 3 นี้เหมาะสมอย่างยิ่งต่อการบริหารแบบ TQM

แนวความคิดที่ 4 : สังคม คือ ลูกค้า ภายใต้แนวความคิดนี้ ลูกค้า จะครอบคลุมไปถึงบุคคลที่ 3 ซึ่งหมายความถึง บุคคลที่มีใช้พนักงานในองค์กร มีใช้ผู้ซื้อ/ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ แต่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยจะเรียกแบบรวมๆว่า สังคม ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวได้รับการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมขึ้นครั้งแรกโดย Taguchi (1986) และในปัจจุบัน ระบบคุณภาพเกือบทุกระบบโดยเฉพาะ ISO 9000 (1994) ( ดูรายละเอียดได้จาก Marguatdt (1991) และ Durand (1993)

แนวความคิดโดยรวม : ลูกค้ายโดยรวม จากแนวความคิดทั้งสองของ ลูกค้ำ ที่ได้กล่าวมาแล้ว จะพบว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวความคิดแบบแยกส่วนดังกล่าวให้มุ่งสู่แนวความคิดโดยรวม ตามนิยามของ Juran (1989) ที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ทั้งนี้ มีความจำเป็นจะต้องจัดเรียงตามลำดับความสำคัญก่อนหลังและความสำคัญ ตามหลักการของพาเรโต กล่าวคือ แม้ว่าลูกค้ำจะมีจำนวนมากมาย แต่มีลูกค้ำจำนวนไม่มากนัก ( ประมาณ 20% ) เท่านั้น ที่ได้รับผลกระทบจากงานโดยส่วนใหญ่ ( ประมาณ 80% ) ส่วนลูกค้ำอีกจำนวนมากประมาณ 80% จะได้รับผลกระทบจากงานเพียงเล็กน้อย ( ประมาณ 20% ) เท่านั้น ดังแสดงในรูปที่ 4.2 ( ตูรายละเอียดยจาก Juran 1992)



รูปที่ 4.2 การจำแนกลูกค้ำโดยหลักการพาเรโต

ในแนวความคิดลูกค้ำโดยรวมนี้ จะมีการจำแนกออกเป็นลูกค้ำภายในและลูกค้ำภายนอก โดยลูกค้ำภายใน หมายถึง ใครก็ตามที่อยู่ภายในองค์กรแต่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ อันได้แก่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา และแผนกถัดไป สำหรับลูกค้ำภายนอก หมายถึง ใครก็ตามที่อยู่ภายนอกองค์กร แต่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ อันได้แก่ ผู้ซื้อ/ผู้ใช้ และสังคม

ในการจำแนกลูกค้ำออกเป็นลูกค้ำภายในและลูกค้ำภายนอกนี้ ก็เพื่อเจตนาในการจัดแนวความคิดให้เกิดบริหารโดยรวม ทั้งนี้เพราะในองค์กรนั้นจะมีเพียงบางบุคคลหรือบางแผนกเท่านั้นที่มีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้ำภายนอก แต่ว่าทุกบุคคลและทุกแผนกจะมีผลกระทบโดยตรงต่อลูกค้ำภายใน ดังนั้นภายใต้ แนวความคิดโดยรวมนี้ (ดังรูปที่ 4.3) จะทำให้เกิดหลักการสำคัญต่อการบริหาร คือ การสร้างความพอใจต่อลูกค้ำโดยรวม จะต้องเกิดขึ้นจากการสร้างความพอใจต่อลูกค้ำภายในก่อนเสมอ

การสร้างความปลอดภัยต่อลูกค้า ความพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากการที่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการนั้นตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการดังกล่าวเกิดขึ้นจากความคาดหวังภายใต้ความจำเป็นของลูกค้า



รูปที่ 4.3 แนวความคิดของลูกค้าโดยรวม

ความจำเป็นจะเกิดขึ้นภายใต้ความไม่มีของลูกค้าและก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือความเสียหายต่อลูกค้าและระดับของความเดือดร้อนนี้จะทำให้ลำดับขั้นของความจำเป็น

ความคาดหวังของลูกค้า จะมีอยู่ 2 ด้านด้วยกัน คือ ความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิต ( Quality of Working life ; OWL ) อันประกอบด้วยความปลอดภัยและความมั่นคง การมีขวัญและกำลังใจ และการทำงานที่มีผลผลิต และความคาดหวังอีกประการคือ ความคาดหวังด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริหาร ( Quality of Product and Service; QPS ) หรือคุณภาพของงาน อันประกอบด้วยลักษณะสมบัติด้านคุณภาพ ต้นทุน และเวลาส่งมอบ โดยที่ Garvin (1988) ได้จำแนกลักษณะสมบัติด้านคุณภาพออกได้ 8 ประการด้วยกัน คือ

- สมรรถนะ
- ลักษณะเด่น
- ความไว้วางใจ
- ความถูกต้อง
- ความทบทวน
- ความสามารถในการบริหาร
- ศูนย์รียภาพ
- คุณภาพแห่งยี่ห้อ

ในการสร้างความพอใจต่อลูกค้านี้ มีความจำเป็นต้องกำหนดระดับความคาดหวังของลูกค้าน้อยในเทอมที่สามารถวัดได้ ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการบริหาร และเพื่อการสร้าง ความพอใจต่อลูกค้าได้

#### 4.2 การจัดองค์กร

ระบบของการจัดองค์กร ( Organization System ) หมายถึง วิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งความพอใจของลูกค้า หากกล่าวโดยกว้างๆแล้ว ระบบดังกล่าวประกอบด้วย วัตถุประสงค์ พนักงาน เทคโนโลยีของกระบวนการผลิต วิธีการปฏิบัติ ลำดับความต่อเนื่องของการทำงาน การไหลของสารสนเทศ ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ

ในส่วนของการปรับปรุงองค์กรของโรงงานตัวอย่างนั้น จะทำการนำเสนอในบทต่อไปซึ่งจะเน้นในส่วนของการปรับปรุงองค์กรโดยรวม และรายละเอียดในส่วนของสายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประกันและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้การปรับปรุงจะดำเนินการตามแนวทางการประกันคุณภาพ สภาพการทำงาน และการบริหารงานของโรงงานตัวอย่าง

#### 4.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันการพัฒนาอย่างต่อเนื่องถือเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก สำหรับการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และความสามารถของคู่แข่ง ซึ่งในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะประกอบด้วยภารกิจ วิธีการเข้าถึงปัญหา การดำเนินการต่อความผิดพลาด การตัดสินใจ ฯลฯ ดังตารางที่ 4.2

จากทั้ง 4 หลักการพื้นฐานของการบริหารคุณภาพโดยรวมและแนวทางในการปฏิบัติทั้ง 3 ที่กล่าวมาล้วนมีเป้าประสงค์ที่จะทำให้เกิดระบบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ โดยในส่วนของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะมุ่งเน้นใน 2 หลักการของการบริหารคุณภาพ กล่าวคือ

##### 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในทางการบริหาร

ในการปรับปรุงแก้ไขการจัดการองค์กรของโรงงานตัวอย่างนั้น เนื่องจากในปัจจุบันยังมีความไม่เหมาะสมสมบูรณ์ในการจัดองค์กร และการยังขาดจัดตั้งสายงานที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ จึงทำการปรับปรุงเป็น 2 ส่วน คือ

ตารางที่ 4.2 การเปรียบเทียบแนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดเก่าและใหม่

| หัวข้อ                     | แนวคิดเก่า  | แนวคิดใหม่   |
|----------------------------|---|--|
| ภารกิจ                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เน้นที่พัฒนาระบบการดำเนินการแบบไม่รู้จัก การป้องกันปัญหา</li> </ul>     |
| การเข้าสู่ปัญหา            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● แบบลองผิดลองถูก</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● แบบมีเหตุผล</li> </ul>  |
| การดำเนินการต่อความผิดพลาด | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การลงโทษ เน้นความรับผิดชอบของพนักงาน</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การสอน การเปิดโอกาสให้เสนอและเน้นความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร</li> </ul>   |
| การตัดสินใจ                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● อุบาย ( Politic )</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● กลยุทธ์ ( Strategy )</li> </ul>   |
| บทบาทผู้บริหาร             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การดำรงและรักษาไว้ซึ่งสภาพปัจจุบัน</li> <li>● การสั่งการและควบคุม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบัน</li> <li>● การให้คำแนะนำ</li> </ul>          |
| อำนาจการตัดสินใจ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลักดันโดยผู้บริหารผ่านนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลักดันโดยลูกค้าทางวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร</li> </ul>                    |
| จุดเน้น                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินการทางธุรกิจ โดยผ่านโควต้า และเป้าหมาย</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลการดำเนินการทางธุรกิจ โดยผ่านระบบที่มีความสามารถ</li> </ul>           |
| การควบคุม                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● รายงาน</li> <li>● การประเมินผลด้านสมรรถนะ</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● สาเหตุของความผันแปร ( Cause of Variation ) เพื่อลดความแปรผัน</li> </ul> |
| วิธีการ                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงาน</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารจะเป็นผู้นำ และผู้ประสานงานกับผู้ร่วมงาน</li> </ul>            |



- 1.1 การปรับปรุงองค์กรโดยรวม
- 1.2 การปรับปรุงสายงานที่ดำเนินการด้านการประกันและควบคุมคุณภาพ
- 2) การทำให้เกิดความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต
  - 2.1 การปรับปรุงระบบควบคุมและประกันคุณภาพวัตถุดิบนำเข้า
  - 2.2 การปรับปรุงระบบควบคุมและประกันคุณภาพของกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
  - 2.3 ระบบการประเมินคุณภาพผู้จัดส่งวัตถุดิบ
  - 2.4 ระบบการติดตาม ควบคุมและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการผลิต

ทั้งนี้การการปรับปรุงที่จัดทำขึ้นจะเป็นการพื้นฐานการบริหารงานที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยมุ่งเน้นให้สามารถมีการตรวจสอบ และติดตามแก้ไข เพื่อให้ตรงตามความพอใจของลูกค้า ซึ่งมุ่งเน้นในส่วนลูกค้าภายใน ( internal customer ) เป็นหลัก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย