

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารคุณภาพเชิงรวม(TQM : Total Quality Management)

2.1.1 ประวัติ และการวิวัฒนาการ

รศ. ปรีทรรศน์ พันธบุรุษรงค์ ได้เขียนบทความในเรื่องนี้ ปรากฏอยู่ใน บทความเรื่อง TQM และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร ในหนังสือ คู่มือ ผู้ประกอบการปี 2000 (2542) ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปได้ดังนี้

“ Total Quality Management (TQM) เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพหรือพัฒนาประสิทธิภาพบริหารที่เกิดขึ้นใน ประเทศสหรัฐอเมริกาในทศวรรษที่ 1950 และได้มีการนำไปเผยแพร่มาโดยตลอด จนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1960 ในชื่อ Total Quality Control (TQC) โดยประมาณปี ค.ศ. 1946 กองกำลังสัมพันธมิตรซึ่งควบคุมดูแลประเทศญี่ปุ่นได้เผยแพร่การควบคุมเชิงสถิติ (SQC)ให้กับผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สื่อสารของญี่ปุ่น ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นในการควบคุมคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น

เทคนิคการควบคุมคุณภาพนี้ได้มีการประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการผลิตเชิงมวลในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาวุธของสหรัฐอเมริกาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ในระหว่างช่วงปี 1950-1952 ศาสตราจารย์ เดมิ่งได้มาปาฐกถาเทคนิคการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติในประเทศญี่ปุ่น 3 ครั้ง ทำให้ SQC เป็นที่รู้จักและแพร่หลายอย่างรวดเร็วในหลายกลุ่มอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น

นอกจากนี้ยังมี ศาสตราจารย์ จูรัน ที่ได้เดินทางมาเผยแพร่เทคนิคการควบคุมคุณภาพในฐานะเครื่องมือสำคัญทางด้านการบริหารจัดการ จนถึงช่วงหลังทศวรรษ 1950A.V. Feigenbaum ได้เสนอแนวคิดของ TQC โดยกล่าวว่า สถิติไม่ใช่ว่าการควบคุมคุณภาพ ในการควบคุมคุณภาพนั้น ทุกส่วนขององค์กรจะต้องร่วมมือกัน และดำเนินการควบคุมคุณภาพอย่างเป็นระบบ TQC จึงได้มีการเผยแพร่อย่างจริงจังในประเทศญี่ปุ่น โดยกลุ่มชาวญี่ปุ่นที่ไปศึกษาดูงาน QC ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี 1958 ที่จัดขึ้นโดยศูนย์เพิ่มผลผลิตของประเทศญี่ปุ่น (JPC)

ในด้านอุตสาหกรรมการผลิตนั้นได้มีการเสนอแนวคิด"สร้างคุณภาพในกระบวนการ"ขึ้น โดยหัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบที่จะไม่สร้างของเสียในสายการผลิต นับตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1950

ในปี 1962 ศาสตราจารย์ คาโอริ อิชิกาวา ได้เสนอให้ตั้งสำนักงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QC Circle Headquarters) ขึ้นในสหพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (JUSE) ในเดือนพฤษภาคม ปี 1963 ได้มีการประชุมเสนอผลงานกลุ่ม QC ที่เมืองเซนได หลังจากนั้น JUSE ได้ส่งเสริมบทบาทผู้บริหารระดับสูงในปี 1957, 1962 และการประชุมเสนอผลงาน QC ของผู้บริหารระดับสูงในปี 1963

ในระดับนานาชาตินั้น International Academy for Quality (IAQ) ได้ก่อตั้งขึ้นในกลางทศวรรษที่ 1960 และได้มีการจัดประชุมเสนอผลงานการควบคุมคุณภาพนานาชาติที่ เมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ในปี 1969 การประชุมนี้ได้มีการจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องทุก 3 ปี ในประเทศต่างๆทั้งในยุโรป และสหรัฐอเมริกา

จากการเผยแพร่ TQC ในสายงานทางด้านการตลาดและบริหารในระยะต่อมานั้นทำให้มีการพัฒนาเทคนิคต่างๆที่เหมาะสมกับสายงานเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์หลายตัวแปร (MVA), วิศวกรรมความเชื่อถือได้, การบริหารเชิงนโยบาย, การกระจายคุณภาพตามหน้าที่งาน, เครื่องมือQCใหม่ 7 ประการ และการบริหารงานประจำวัน

ในด้านของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้น หลายประเทศได้มีการประยุกต์ใช้กลุ่มคุณภาพงานตั้งแต่ครึ่งหลังทศวรรษที่ 1970 การจัดประชุมกลุ่มคุณภาพนานาชาติครั้งที่ 1 ได้จัดขึ้นที่กรุงโซลในปี 1976 และได้มีการจัดประชุมเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยประเทศไทยได้เป็นเจ้าภาพจัดประชุมที่กรุงเทพฯ ในปี 1987 และ 1993

นับตั้งแต่ ประเทศญี่ปุ่นได้เริ่มใช้ TQC อย่างจริงจังในต้นทศวรรษที่ 1960 TQC ได้แพร่หลายไปสู่ส่วนงานวิศวกรรม การตลาด สำนักงาน และงานทางด้านบริการ ในส่วนของกิจกรรมเองนั้นได้มีการขยายขอบเขตจากการควบคุมไปสู่การบริหารนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจด้วย

ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า เครื่องมือนี้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นจนเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงทศวรรษที่ 1960-1980 และสำหรับประเทศไทยนั้น TQC หรือ TQM นั้น ได้เริ่มมีการประยุกต์ใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมาในบริษัทต่างๆของเครือซีเมนต์ไทย จนถึงปัจจุบัน ในประเทศไทยได้มีการต่างๆทั้งในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ประยุกต์ใช้หลักการของTQM บางส่วนหรือทั้งหมดในจำนวนที่มากขึ้นตามลำดับ"

2.1.2 นิยามและความหมาย

การบริหารคุณภาพเชิงรวม(TQM : Total Quality Management) มีการนิยามกันในหลาย ความหมายด้วยกันแตกต่างกันตามทัศนคติ วัฒนธรรม แนวคิด หรือ ภูมิหลังของผู้นิยาม แต่แม้กระนั้นก็มี ได้มีความแตกต่างกันในเนื้อหาสาระสำคัญ โดยในที่นี้จะขอใช้นิยามตาม ศาสตราจารย์ ดร. โนริอะคิ คะโน ปรมาจารย์ทาง TQM ซึ่งได้ให้นิยามไว้ว่า TQM คือ “ แนวคิดเชิงระบบเพื่อการบริหารโดยอาศัย บุคลากรทั้ง หลายในองค์กรอย่างถ้วนทั่วและทั่วถึง ด้วยกระบวนการและวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อการสนองความ ต้องการลูกค้าขององค์กรควบคู่ไปกับการสำนึกต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม” และได้เสนอองค์ประกอบของ TQM ไว้ใน 2 ลักษณะโดยจะขอนำลักษณะที่นิยมใช้ในการอธิบายมาโดยย่อดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 บ้านคุณภาพ (House of Quality)

2.1.3 องค์ประกอบ

บ้านคุณภาพ-โครงสร้างของ TQM นั้นประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 : เสาหลักต้นที่ 1 ของ TQM คือ TQM Concept ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 Market-In

1.2 Next Processes are the customers

1.3 PDCA Cycle

1.4 Management by Fact & Data

1.5 Process Oriented

1.6 Standardization

1.7 Recurrence Prevention

โดยจะอธิบายสาระสำคัญในแต่ละส่วนดังนี้

1.1. *Market-In*: คำว่า Market-In และคำว่า Product-Out เป็นคำที่มีความหมายตรงข้ามกันที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ผลิต/ผู้ให้บริการ กับ ผู้ซื้อหรือผู้รับบริการ กล่าวคือ Product-Out นั้นเสมือนหนึ่ง การที่ผู้ผลิตทำการผลิตสิ่งใด หรือให้บริการเช่นไรออกไป ผลิตภัณฑ์/บริการเหล่านั้น ผู้ซื้อหรือผู้รับบริการ ก็จำเป็นต้องซื้อผลิตภัณฑ์/รับบริการนั้นๆ เนื่องจากตลาดเป็นของผู้ผลิตนั่นเอง ผู้ซื้อหรือผู้รับบริการไม่มีทางเลือกอื่นใด แต่ในปัจจุบัน ตลาดเป็นผู้บริโภค คือ หากผู้ผลิต/ผู้ให้บริการ ไม่นำความต้องการของตลาดมาใส่ใจ (Market-In) ซึ่งก็คือ ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการของตนเอง หน่วยผลิต/บริการนั้นย่อมไม่อาจอยู่รอดได้ในที่สุด หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับ “การเอาใจเขามาใส่ใจเรา”

1.2. *Next Process is customer*: ด้วยการนิยามของ TQM ลูกค้านั้นมิได้หมายความเพียงแค ผู้ซื้อสินค้าหรือผู้รับบริการเท่านั้น โดย TQM ได้กำหนดให้ลูกค้าเหล่านี้เป็นลูกค้าภายนอกซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าส่วนหนึ่ง แต่ยังสามารถไปถึง ลูกค้าภายใน ซึ่งก็คือ ประชาคมจุฬาฯ หรือบุคลากรทั้งหลายขององค์กรอีกด้วย และด้วยการนิยามเช่นนี้ ถูกยืนยันผ่าน TQM Concept นี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่สะท้อนการทำงาน โดยคิดอยู่เสมอว่า กระบวนการหรือกระบวนการถัดไปนั้นก็คือ ลูกค้า ซึ่งหมายถึงลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยในบางครั้งก็มีการแปรแนวคิดนี้ ว่า เป็นการพึงระวัง และกำจัดข้อผิดพลาดทั้งหลายที่เกิด ณ กระบวนการ หรือกระบวนการปัจจุบันซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการถัดไปมีปัญหา หรือ การไม่รับของเสีย การไม่ทำของเสีย และการไม่ส่งของเสีย นั้นเอง แต่ในความเป็นจริงนั้น แนวคิดนี้สามารถขยายผลออกไปในเชิงบวกได้อีก คือ กระบวนการอาจคิดเพื่อ กระบวนการถัดไปเลยว่าเพื่อให้กระบวนการถัดไปซึ่งหมายถึงลูกค้าสามารถรับ สินค้า/บริการ/กระบวนการ ต่อไปจะเกิดความสะดวก และง่ายรวมถึงมีความผิดพลาดน้อยลง ได้อย่างไรหรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับ “การทำอะไรคิดถึงคนอื่นด้วย”

1.3. *PDCA Cycle* :การขับเคลื่อนวงจร PDCA นั้นเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ สำหรับการเป็นเครื่องมือเพื่อการบริหาร โดย P คือ การคิดอย่างรอบคอบก่อนลงทำ ,D คือ การลงมือทำตามที่ได้คิด , C คือ การตรวจตราว่าได้ทำตามที่ได้คิดอย่างไรบ้างมีอะไรที่ไม่ตรงกันหรือไม่ และ A คือ การหาวิธี และลงมือแก้ไขความไม่ตรงกันนั้น หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับ “คิดก่อนทำ-แก้ไขที่ไม่ได้ตามที่คิด”

1.4. *Management by Fact & Data*: ด้วยนิยามของ TQM ประการหนึ่ง คือ การมีกระบวนการคิด และลงมือทำด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่างานด้านการบริหารมีการเปลี่ยนรูปแบบให้มีความเป็นศาสตร์ (Science) มากยิ่งขึ้นด้วยการประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ากับงานการบริหารนั่นเอง ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการทั้งหลายโดยคำนึงถึงความเป็นจริงเป็นหลัก ความจริงในที่นี้หมายถึง ความจริง 4 ประการ คือ ข้อมูลจริง , ของจริง, สถานที่จริง และสภาพจริง มากกว่าการอาศัยเพียงประสบการณ์ และความรู้สึกดังเช่นในอดีต หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับ "การพิจารณาและลงทำตามความเป็นจริง"

1.5. *Process Oriented* : การดำเนินการตามแนวคิดของ TQM มิได้มุ่งมาดคาดหวังความสำเร็จของ TQM จากผลของระบบเท่านั้น หากแต่ยังจะคาดหวังจากการปรับปรุงกระบวนการอีกด้วย เพราะการสะท้อนความคิดที่ว่า กระบวนการที่ดีย่อมสามารถผลิตผลผลิตที่ดี และไม่มีข้อบกพร่องใดที่จะครุฑธาในระบบการตรวจสอบผลลัพธ์ เพราะด้วยระบบดังกล่าวนั้น เป็นการตรวจสอบซึ่งปัญหาได้เกิดขึ้นและย่อมสร้างให้เกิดความเสียหายขึ้นแล้ว

แม้กระนั้นก็ได้หมายความว่า จะมีการละเลยผลลัพธ์หากยังคงความสำคัญเช่นเดิม โดยเน้นความสำคัญของกระบวนการให้มากยิ่งขึ้นกว่าเท่านั้น หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็น "ทำอย่างไรได้อย่างนั้น"

1.6. *Standardization*: การรักษาระดับความมั่นคงของผลลัพธ์นั้นย่อมมาจากการรักษากระบวนการวิธีหรือ กระบวนการผลิตผลลัพธ์นั้นให้มีมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอเสียก่อน ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วก็ไม่สามารถคาดหวังใดๆได้จากผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพราะเหล่านั้นจะกลายเป็นเพียง เรื่องบังเอิญ หรือ จังหวะโชครชะตา ซึ่งอยู่เหนือการควบคุม นอกจากนี้ด้วยการขับเคลื่อนวงจร PDCA ย่อมทำให้เกิดการก้าวไปข้างหน้า ในขณะที่ การยึดถือมาตรฐาน เป็นการป้องกันการถอยกลับไปทีเดิม หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็นแนวคิดเดียวกันกับ "คงความดีไว้เช่นเกลือกรักษาความเดิม"

1.7. *Recurrence Prevention*: เมื่อลำดับความสำคัญของปัญหาถูกจัดเรียงตามแนวคิดของพาเรโต (Pareto Philosophy) ที่ว่า "เรื่องใหญ่มีน้อย เรื่องจิบจ้อยมีเยอะ" แล้ว การแก้ปัญหาย่อมเป็นลำดับต่อไป ซึ่งโดยลักษณะการแก้ปัญหานั้นประกอบไปด้วย 2 แนวทาง คือ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และการป้องกันเกิดซ้ำ โดย 1 ใน 2 แนวทางนี้ได้กล่าวไปแล้ว คือ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วตามแนวทางการขับเคลื่อนวงจร PDCA คือ A (Action) สำหรับแนวทางที่ 2 ได้ปรากฏอยู่ในแนวคิด ณ จุดนี้แล้ว ซึ่งแนวคิดลักษณะนี้ถือว่าเป็นแนวคิดในลักษณะเชิงรุกมากกว่า หรือบางครั้งก็มีการตีความว่าเป็น แนวคิดเดียวกันกับ "กันไว้ดีกว่าแก้ เรื่องแยะอย่าให้เกิดซ้ำ"

ส่วนที่ 2 : เสาหลักต้นที่ 2 ของ TQM คือ TQM Vehicle ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 Management by Policy

2.2 Daily Management

2.3 Cross-Functional Management

2.4 Bottom-up Activites

โดยจะอธิบายสาระสำคัญในแต่ละส่วนดังนี้

2.1 Management by Policy:

- ความหมาย

กิจกรรมที่กระทำร่วมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน หรือนโยบายระยะยาว ระยะกลาง หรือระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ที่อาศัยกระบวนการแบบ Top-down ที่มีการเรียงลำดับความสำคัญของงาน และมีการจัดสรรทรัพยากร บุคลากร ทรัพย์สิน และข้อมูล ตามความสำคัญดังกล่าวนั้น โดยมุ่งที่จะ Breakthrough สถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- สาระสำคัญ

- มุ่งให้ความสนใจ และสนองความต้องการของลูกค้า
 - การปรับปรุงที่สำคัญอย่างแท้จริงขององค์กรในขณะหนึ่งๆมีเรื่องที่พึงเอาใจใส่ไม่เกิน 3- 5 เรื่อง
 - การปรับปรุงอันสำคัญนั้นโดยมากจำเป็นต้องอาศัยการประสานเพื่อดำเนินการในลักษณะการบริหารข้ามสายงาน (Cross-Functional Management)
 - ความใส่ใจจะอยู่ในเรื่องของ ผลลัพธ์ กระบวนการ และวิธีการในการบรรลุ อย่างที่ถ่วงและครบถ้วน
 - พึ่งต้องอาศัย การมีส่วนร่วมอย่างยิ่งในการกำหนดเป้าหมายหลัก,วิธีการเพื่อที่จะบรรลุ และทรัพยากรที่ต้องการ โดยบุคลากรผู้ซึ่งต้องเป็นผู้ลงมือกระทำ
- ลักษณะ (ซึ่งต่างจาก การบริหารเป้าหมาย (Management by Objectives))
 - มุ่งความสนใจใน การปรับปรุงหลัก,ความต้องการของลูกค้า,กระบวนการวิธีการ และทรัพยากร
 - มุ่งความสนใจการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ,ความสำเร็จร่วมขององค์กร/หน่วยงาน มากกว่าความสำเร็จของงานเฉพาะส่วนของตนเท่านั้น
 - ระบบการให้รางวัลมิใช่ปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ

2.2 Daily Management

- ความหมาย

กิจกรรมทั้งหลายที่กระทำเป็นกิจวัตร เป็นกิจกรรม/งานพื้นฐาน เพื่อให้เกิดการบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปเพื่อรักษาสภาพปัจจุบันไว้ และอาจมีการปรับปรุงบ้างแต่จะเป็นแบบค่อยไปค่อยไปมาก

- สาระสำคัญ

รักษาสภาพปัจจุบันโดยมองด้วยมุมมองของ วงจร SDCA (SDCA Cycle ; S (Standardization)) และหมุนวงจรนี้เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามแนวทางของไคเซ็น (Kaizen)

- เครื่องมือสำคัญ

- | | |
|-----------------|------------------------------------|
| - Control point | - Standardization of the Process |
| - Control Level | - Identify problem and Solving |
| - Control Graph | - Corrective and Preventive action |

2.3 Cross-Functional Management

- ความหมาย

กิจกรรมเพื่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรสามารถประสานงานทำงานร่วมกันในการบรรลุผลตามเป้าหมายรวมของทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.4 Bottom-up Activities

- ความหมาย

กิจกรรมที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากการให้ความสำคัญกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับล่างได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด การดำเนินไปขององค์กรซึ่งถือว่าเป็นส่วนเติมเต็ม จาก การบริการนโยบาย (Management by Policy) ที่มีลักษณะการดำเนินการแบบ Top-down และทำให้เกิดความสมบูรณ์ของระบบ คือ การดำเนินแบบ 2 ทิศทาง นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่เสริมแรงในการทำให้เกิดกระบวนการร่วมของการสั่งการ, การเสนอแนะ, การเจรจา ประนีประนอมทั้งระดับบน ระดับล่าง และระหว่างกันอย่างสมเหตุสมผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 : เสาหลักต้นที่ 3 ของ TQM คือ TQM Technique

โดยในส่วนนี้เป็นเครื่องมือทั้งหลายที่จะเอื้ออำนวยให้การดำเนินการเพื่อการบรรลุ แนวคิดของ TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยความที่เสาต้นนี้นั้นมีความเปิดกว้างอย่างมาก เนื่องจากมิได้มีการกำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงว่าต้องใช้เครื่องมือใดในการสนับสนุนดังกล่าว อย่างไรก็ตามก็ได้แนะนำเครื่องมือให้เป็นพื้นฐานในการเลือกนำไปใช้ อาทิ The 7 QC Tools ,The 7 new QC Tools, SQC (Statistical Quality Control)หรือกลวิธีอื่นๆทาง QC(Quality Control) เป็นต้น

ส่วนที่ 4 : รากฐานแห่งที่ตั้งของเสาทั้ง 3 ต้นของ TQM

รากฐานนี้เป็นส่วนที่รองรับให้ TQM มีความมั่นคง หากแต่เพื่อความสะดวกและกระชับในการอธิบายจะแบ่งการอธิบายออกเป็น 3 ส่วนได้แก่

4.1.1 โครงสร้างพื้นฐาน

4.1.2 ฐาน

4.1.3 แรงจูงใจ

4.1 โครงสร้างพื้นฐาน : ความมั่นคงทางการเมือง ถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่จะเอื้อให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิด การศึกษาทั่วไปในชุมชน ที่จะทำหน้าที่เป็นบุคลากรในทุกระดับในองค์กรต่างๆ โดยการศึกษาทั่วไป เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลในเชิงตัวเลข และลายลักษณ์อักษร ซึ่งถือว่ามีค่าสำคัญในการใช้วิเคราะห์ ปัญหา พัฒนาปรับปรุงงาน และระบบองค์กรโดยรวมต่อไป

4.2 ฐาน : ในส่วนของฐานนั้นเทคโนโลยี ถือว่าเป็นสิ่งที่ใช้เป็นตัวแทน โดยในปัจจุบันได้พิจารณาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญกับองค์กรไว้ 2 ส่วนคือ

4.2.1 เทคโนโลยีจำเพาะ (Intrinsic Technology) คือ เทคโนโลยีเฉพาะงานที่เป็นพื้นฐานของอุตสาหกรรมต่างๆหรือแม้แต่อุตสาหกรรมงานบริการก็ตาม เช่น หลักทฤษฎี และวิธีการทางวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นเทคโนโลยีเฉพาะงานของอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

4.2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ในปัจจุบันข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศ ถือว่าเป็นอาวุธและเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการดำรงอยู่ได้หรือไม่ขององค์กรทั้งขนาดเล็ก และใหญ่ไปเสียแล้ว ดังนั้นการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับองค์กร TQM จึงถือว่าเป็นความทันสมัย และความสมบูรณ์ของ TQM

4.3 แรงจูงใจ : แรงจูงใจในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.3.1 แรงจูงใจจาก ภาวะวิกฤต (Crisis consciousness and Leadership make people Sweat for Quality: CLSQ Approach)

เป็นแรงจูงใจ ที่ใช้ ภาวะวิกฤต เป็นตัวผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนร่วมกันไป โดยอาศัย ภาวะผู้นำองค์กรในการดึง หรือชักจูงให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึก และสำนึกร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถผ่านพ้นวิกฤตนั้นไปได้

4.3.2 แรงจูงใจจาก วิสัยทัศน์ (Vision and Leadership encourage people to Sweat for Quality: VLSQ Approach)

แรงจูงใจนี้เกิดขึ้นในภาวะที่ธุรกิจขององค์กรดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในแบบนี้จึงต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนอื่น เพื่อให้เกิดการแปรเปลี่ยน หรือ ปรับปรุงพัฒนาองค์กร ซึ่ง วิสัยทัศน์ ถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการนี้ โดยวิสัยทัศน์จะถูกกำหนดขึ้นท่ามกลาง การรับรู้ เข้าใจ เห็นพ้อง และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั้งหลายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ด้วยความทุ่มเท และเต็มใจ

ส่วนที่ 5 : หลังคาของบ้านคุณภาพแห่ง TQM

หลังคาบ้านนี้ถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินการ TQM อันได้แก่ การสร้างคุณภาพผ่าน 3 แนวทาง คือ

- 5.1. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 5.2. ความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Satisfaction)
- 5.3. ความสำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Recognition)

2.1.4 การประยุกต์ใช้ TQM ในสถานประกอบการ-กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1 : เครือซิเมนต์ไทย

เครือซิเมนต์ไทยเป็นกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าหลายประเภทที่ได้มีการนำ TQM เข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ก่อนปี พ.ศ.2538 นั้น คณะผู้บริหารของเครือซิเมนต์ไทยได้มีการปูพื้นฐานการเพิ่มผลิตภาพ โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทางด้านการเพิ่มผลผลิต โดยการฝึกฝนอบรม และประยุกต์และประยุกต์ใช้ในพนักงานระดับปฏิบัติการเครื่องมือ เหล่านี้ได้แก่ ระบบ 5 ส ข้อเสนอแนะ (ซึ่งใช้ชื่อว่าความคิดล้มฤทธิ์ผล) กิจกรรมกลุ่ม QC ระบบความปลอดภัย และการบำรุงรักษาที่ผล เป็นต้น ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ได้มีการสร้างระบบบริหารคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน มอก./ISO 9000 ในกิจการต่าง ๆ หลายแห่ง เพื่อให้เกิดการบริหารอย่างเป็นระบบมากขึ้น

ในระยะเริ่มต้นของการนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้นั้น เครือซิเมนต์ไทยได้ส่งคณะทำงานไปศึกษาและดูงาน TQM ในประเทศต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น และได้ตัดสินใจเลือกใช้ระบบ TQM ตามรูปแบบของญี่ปุ่น โดยติดต่อศาสตราจารย์โนริอะคิ คาโน มาเป็นที่ปรึกษาหลักของเครือ

ขั้นตอนต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้ TQM ในเครือซิเมนต์ไทยมีดังต่อไปนี้

1. การให้การศึกษอบรมแนวคิดและหลักการของ TQM แก่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาและดูงาน TQM ในประเทศญี่ปุ่น และการจัดหลักสูตรอบรมสัมมนาในระดับกรรมการผู้จัดการของบริษัทต่าง ๆ ในเครือ ซีเมนต์ไทย
2. การจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมคุณภาพในสำนักงานใหญ่ของบริษัทขึ้นตรงต่อคณะกรรมการจัดการของเครือซิเมนต์ไทย
3. การคัดเลือกบริษัทนำร่องในเบื้องต้น 5 บริษัท ในกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินการประยุกต์ใช้ TQM เป็นตัวอย่างแก่บริษัทอื่น ๆ จำนวนบริษัทนำร่องนี้ได้เพิ่มขึ้นเป็นกว่า 10 บริษัทในเวลาต่อมา
4. การให้การศึกษอบรมแก่พนักงานระดับต่าง ๆ ในหัวข้อ
 - 4.1 เทคนิคการแก้ไขปัญหา
 - 4.2 การบริหารงานเชิงนโยบาย
 - 4.3 การบริหารงานประจำวัน
 - 4.4 การออกแบบการทดลอง
 - 4.5 การประยุกต์ TQM ในงานการตลาด

โดยได้มอบให้บริษัท Komatsu Career Creation (KCC) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดหลักสูตรทั้งในประเทศและที่ศูนย์ฝึกอบรมของ KCC ในประเทศญี่ปุ่น (สำหรับบุคลากรในบริษัทนำร่อง)

5. การสร้างวิทยากรภายในเพื่อให้เป็นผู้ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแก่บริษัทในเครือ ปัจจุบันมีวิทยากรภายในประมาณ 10 คน และมีผู้ที่สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างเชี่ยวชาญถึง 5 คน
6. การประยุกต์ใช้การบริหารงานเชิงนโยบายโดยการจัดทำแผนการบริหารระยะยาว ระยะกลาง และแผนรายปี
7. การตรวจวินิจฉัยคุณภาพโดยที่ปรึกษา และผู้บริหารระดับสูงในคณะกรรมการจัดการ
8. การให้คำปรึกษาและติดตามผลการดำเนินงานด้านคุณภาพในบริษัทต่าง ๆ โดยวิทยากรที่ปรึกษา
9. การประกวดความก้าวหน้าในการใช้ TQM ในบริษัทต่าง ๆ โดยการจัดตั้งรางวัล SCG Presidential Award ซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น การแก้ไขปัญหาการบริหารงานนโยบาย กิจกรรมกลุ่ม QC เป็นต้น

การประยุกต์ใช้ TQM ในเครือซิเมนต์ไทย ได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังในปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา ผลการดำเนินการปรากฏว่ามีบริษัทหลายแห่งที่ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาคุณภาพและการบริหารงานนโยบาย โดยผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเครือบางบริษัท เช่น กิจการวัสดุทนไฟนั้นมีคุณภาพทัดเทียมกับบริษัทคู่แข่งจากต่างประเทศ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการประยุกต์ใช้ TQM กับบริษัทต่าง ๆ ในเครือนั้นมีดังต่อไปนี้

1. สัมฤทธิ์ผลของ TQM ในบริษัทนำร่องไม่เท่ากัน แม้ทุกบริษัทจะได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านการฝึกอบรม และที่ปรึกษาในระดับที่เท่า ๆ กัน
2. ความรู้ความเข้าใจของพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสต๊าฟฟ์และวิศวกรเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในบางบริษัทยังไม่เพียงพอ
3. ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปี พ.ศ. 2540 และ 2541 ทำให้บุคลากรเกิดความไม่แน่ใจว่า TQM เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทอยู่รอดได้จริงหรือไม่

จากข้อคิดเห็นของที่ปรึกษาและวิทยากร ซึ่งได้จากการสังเกตการณ์ดำเนินการใช้ TQM ในบริษัทต่าง ๆ ได้พบว่าความแตกต่างในระดับความสำเร็จของ TQM ในบริษัทต่าง ๆ ของเครือซิเมนต์ไทยนั้น ขึ้นอยู่กับ

ความรู้ความเข้าใจและการดำเนินการอย่างจริงจังของผู้บริหารในระดับกรรมการผู้จัดการ หรือ “หมายเลข 1” ของบริษัท

ความสามารถของบุคลากรระดับผู้จัดการส่วนและผู้ส่งเสริม TQM ในแต่ละบริษัท

ถ้าปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้มีความพร้อมสมบูรณ์แล้ว การประยุกต์ใช้ TQM ในบริษัทมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

กรณีศึกษาที่ 2 : ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นกิจการสถาบันการเงิน และเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการประยุกต์ใช้ TQM อย่างจริงจัง โดยมีการเริ่มต้นดำเนินการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 ในอดีตที่ผ่านมา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้มีการให้การศึกษอบรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการและมีการปรับปรุงงานในสาขาตลอดจนในสำนักงานใหญ่ โดยกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดังกล่าวมีการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเพราะขาดการส่งเสริมอย่างจริงจังจากระดับผู้บริหารในปี พ.ศ. 2538 ธนาคารได้มีการทำรีเอ็นจิเนียริง กระบวนการหลักในการให้สินเชื่อและเริ่มการประยุกต์ระบบบริหารคุณภาพตามอนุกรมมาตรฐาน มอก./ISO 9000 ในปี พ.ศ. 2539 ภายหลังจากการเม้นนำแนวคิด TQM มาใช้ในการบริหารได้ไม่นานนัก

ขั้นตอนในการประยุกต์ใช้ TQM ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีดังต่อไปนี้

1. การให้การศึกษอบรมแนวคิดและหลักการของ TQM แก่ผู้บริหารในระดับรองกรรมการผู้จัดการ และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาและดูงาน TQM ในประเทศญี่ปุ่นและการจัดหลักสูตรอบรมสัมมนาภายในประเทศ โดยบริษัท KCC
2. การให้การศึกษอบรมวิทยากรที่ปรึกษาภายในธนาคารในประเทศญี่ปุ่นโดย KCC
3. การอบรมเชิงปฏิบัติการในการกำหนดนโยบาย และการกระจายนโยบายแก่ผู้บริหารระดับสูง
4. การอบรมเชิงปฏิบัติการในการกระจายนโยบายสู่แผนปฏิบัติการในระดับผู้จัดการสาขา
5. การอบรมพัฒนาวิทยากรภายใน
6. การตรวจวินิจฉัยคุณภาพโดยวิทยากรจากภายนอกร่วมกับผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

การ

ในปี พ.ศ.2541 ได้มีแผนที่จะพัฒนาวิทยากรภายในให้สามารถจัดทำตารางการแก้ไขปัญหา และการบริหารนโยบายการตรวจวินิจฉัยคุณภาพโดยกรรมการผู้จัดการร่วมกับวิทยากรที่ปรึกษา การกำหนดนโยบายประจำปี พ.ศ.2542 และการกระจายนโยบายสู่แผนปฏิบัติการโดยนำผลจากการตรวจวินิจฉัยคุณภาพมาใช้เป็นข้อมูลหลัก

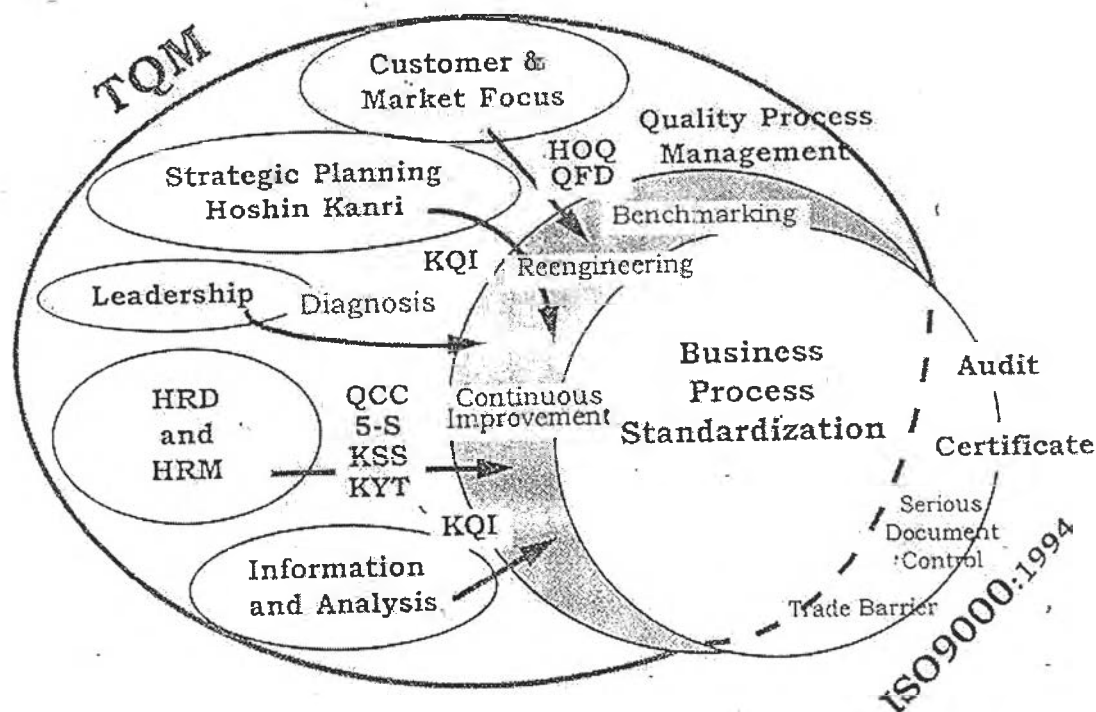
เพื่อให้การดำเนินการ TQM เห็นผลในเวลาอันสั้น ได้มีการตั้งหน่วยงานบริหารคุณภาพขึ้นภายในธนาคาร และกำหนดสาขาตัวอย่างที่จะดำเนินการให้ครบวงจรจำนวน 6 สาขา ในปีพ.ศ.2541 โดยเน้นการตรวจวินิจฉัยคุณภาพ และการให้การศึกษอบรมในสถานที่ปฏิบัติงานจริงในสาขาดังกล่าว

ผลลัพธ์การประยุกต์ใช้ TQM ในธนาคารอาคารสงเคราะห์ยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าเกิดผลดีไม่น้อยเพียงใดแต่ธนาคารได้กำหนดดัชนีหลักที่ใช้วัดผลคือสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือ NPL โดยกำหนดเป็นนโยบายประจำปี และนโยบายระยะยาวให้สามารถลด NPL ลงให้อยู่ในระดับ 4% ภายในระยะเวลา 5 ปี

2.1.5 TQM & ISO 9000:1994

ณ จุดนี้ความเข้าใจใน นิยาม ความหมาย องค์ประกอบ ตลอดจนประโยชน์และการนำไปใช้ของ TQM นั้นย่อมเป็นที่กระจ่างชัดพอสมควร และเพื่อให้เกิดความเข้าใจจากอีกมุมมองหนึ่งที่สะท้อนมุมมองของระบบประกันคุณภาพ ISO 9000: 1994 ซึ่งกำลังเป็นระบบประกันคุณภาพที่ได้รับความสนใจ ตลอดจนถูกนำไปใช้ในหลายๆองค์กร จึงไม่ควรถิ่นจะละเลยในการนำมาเปรียบเทียบและสะท้อน เพราะจะเป็นการง่ายกว่าในการทำความเข้าใจโดยเฉพาะกับหน่วยงาน/องค์กรที่กำลังนำระบบประกันคุณภาพที่ไปใช้ หรือได้นำระบบประกันคุณภาพนี้ไปใช้แล้วตลอดจน ได้รับการรับรองตามระบบประกันคุณภาพนี้ไปแล้ว

โดยการเปรียบเทียบนี้จะขออธิบายจากรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 TQM & ISO 9000:1994(ที่มา ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล,1998.)

สำหรับผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับระบบประกันคุณภาพ ISO 9000 ; 1994 ย่อมทำความเข้าใจกับคำศัพท์ที่ปรากฏในพื้นที่ของ ISO 9000 ; 1994 ได้ไม่ยาก แต่สำหรับผู้ที่ไม่คุ้นเคยจะขออธิบายทำความเข้าใจ คำศัพท์ที่ปรากฏในแผนภาพส่วนพื้นที่ ISO 9000 ; 1994 ดังนี้

ส่วนที่ 1 พื้นที่จตุรร่วม TQM และ ISO 9000 : 1994 : เป็นพื้นที่ที่แสดงถึงจตุรร่วมที่เป็นสิ่งที TQM และ ISO 9000 ; 1994 ต่างก็มีเช่นเดียวกัน

- Business Process Standardization คือ การสร้างมาตรฐานให้แก่กระบวนการธุรกิจ และ กระบวนการปฏิบัติงาน โดยเน้นการจัดทำเป็นเอกสาร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าระบบประกันคุณภาพ ISO 9000 ; 1994 นั้น ในเรื่องการทำระบบงานนั้นให้เกิดเป็นมาตรฐานโดยอาศัยระบบเอกสารในการคงระบบไว้ ดังที่นักวิชาการหลายท่านโดยเฉพาะในโซนอเมริกาถึงกับนิยามระบบประกันคุณภาพ ISO 9000:1994 ว่า เป็นเสมือนหนึ่งเพียงแค่ Documents tribal System เท่านั้น ซึ่งก็ดูเหมือนว่าจะไม่เป็นความผิดเพี้ยนจนเกินไปนัก แม้ว่าจะเป็นมุมมองที่มีอคติต่อระบบนี้อยู่บ้าง เพราะโดยปรัชญาในการออกแบบระบบประกันคุณภาพ ISO 9000:1994 นั้นคือ Say what you do, Do what you say, record what you did it.

ซึ่ง record นั้นสะท้อนความเป็นระบบเอกสารที่ชัดเจน โดยแทบไม่ต้องอธิบายถึงแม้ว่าในส่วนอื่น จะมีการสะท้อนในเรื่องการเป็นระบบมาตรฐาน โดยผ่านระบบเอกสารก็ตาม แต่ก็ขออธิบายโดยสังเขป เพียงเท่านี้ เพราะ ณ จุดนี้ย่อมสามารถยืนยันการเป็นระบบการสร้างมาตรฐานในทุกระดับกิจกรรม โดยเน้น การจัดทำเป็นเอกสาร ของระบบประกันคุณภาพ ISO 9000: 1994 ได้ในระดับหนึ่งแล้ว

ส่วนที่ 2 พื้นที่จุดต่างซึ่งระบบประกันคุณภาพ ISO 9000:1994 , มีแต่ใน TQM ไม่มี

- Serious Document Control คือความเอาใจใส่ควบคุมงานเอกสาร หรือระบบเอกสาร อย่างเข้มงวด โดยเน้นความสำคัญของการสำเร็จ หรือล้มเหลวของระบบส่วนหนึ่งว่ามาจากงานเอกสาร เป็นสำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งซึ่งมิได้มีปรัชญารวมไปกับ TQM เนื่องจาก TQM นั้นมิได้เรียกร้องหรือมีข้อกำหนดใดๆ ที่บอกให้องค์กร / หน่วยงานที่จะนำ TQM ไปใช้ต้องมีระบบเอกสารรองรับหรือแม้แต่จะสะท้อนความสำเร็จหรือล้มเหลวของ TQM จากการมีหรือไม่มีระบบเอกสารแต่อย่างใดหากเพียงงให้เป็นดุลยพินิจของผู้นำไปใช้ว่าควรมีหรือไม่ หรือมากน้อยเพียงใด

ในขณะที่ ISO 9000:1994 ให้ความสำคัญในเรื่องนี้อย่างมาก โดยอาจสังเกตได้จากหลายต่อหลายจุด อาทิ ข้อกำหนดถึง 3 ข้อ ที่ระบุถึงเรื่องเอกสารอย่างชัดเจนคือ ข้อกำหนด 4.2 Quality System และ 4.5 Data and Documentation Control และ 4.16 Record control นอกจากนี้ในเกือบทุกข้อกำหนด ยิ่งถึงกับกล่าวถึง การคงไว้และการจัดทำเป็นเอกสารอยู่ตลอด ฯลฯ ทั้งนี้ยังไม่รวมไปถึงข้อกำหนดที่ยังมีผลทางอ้อมเช่น 4.17 Internal Audit ซึ่งเป็นการตรวจติดตามตามระบบงานจากระบบเอกสาร

ซึ่งแสดงให้เห็นการจริงจังและเข้มงวดในเรื่องระบบเอกสารอย่างมาก ในขณะที่ TQM มิได้ทำเช่นนี้

- Trade Barrier นับเป็นความจำเป็นในการทำ ISO 9000;1994 และเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบนี้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางเนื่องจากถือว่าเป็นความเป็นเชิงพาณิชย์ในขณะที่ TQM ไม่มีหรืออาจกล่าวในอีกแบบคือ TQM เป็นความสมัครใจที่จะทำที่มองงจากผลที่ได้ TQM ให้ในขณะที่ ISO9000;1994 เป็นความจำเป็นที่ต้องทำจึงทำให้ทัศนคติของการมอง ISO9000;1994 ถูกมองว่าเป็น การกีดกันทางการค้า การนำไปใช้งานจึงหวังเพียงเพื่อให้ได้การรับรอง แต่มิได้เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง เฉกเช่นที่ TQM เป็น

- Audit and certificate (การตรวจติดตามและการขอใบรับรอง)

เป็นผลสืบเนื่องจากความเป็นเครื่องมือการกีดกันทางการค้าของ ISO9000;1994 ทำให้ระบบนี้จำเป็นที่จะต้องมีการขอใบรับรอง เสมือนหนึ่งใบเบิกทางเพื่อการค้าขายระหว่างกันในขณะที่ TQM นั้นมิได้มีการขอใบรับรอง หากแต่จะเป็นในลักษณะรางวัลคุณภาพแทน ซึ่งมีได้มีผลใดๆเชิงพาณิชย์ เป็นเพียงการ

สะท้อนผลงานการลงมือทำเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะมีผลในเชิงพาณิชย์ตามมาหรือไม่ นั่นมิได้ระบุไว้หรือบังคับแต่อย่างใด

ส่วนที่ 3 พื้นที่จุดต่างซึ่ง TQM มีแต่ ISO9000:1994 ไม่มี

ในส่วนนี้จะไม่ขอกล่าวถึง เนื่องจากในแต่ละส่วนที่ปรากฏนั้นเป็นองค์ประกอบของ TQM ซึ่งได้อธิบายไปแล้ว ซึ่งจะไม่ขออธิบายอีก หากแต่จะเป็นเพียงข้อเสนอแนะว่าจะยกระดับระบบประกันคุณภาพ ISO9000:1994 ให้กลายเป็น TQM ได้อย่างไร ซึ่งน่าจะเป็นจุดที่น่าสนใจกว่า เพื่อการยกระดับ ISO9000:1994 ให้เป็น TQM นั้นสามารถกระทำได้โดยอาศัยเครื่องมือดังที่ปรากฏบนลูกศร ซึ่งมีอยู่หลายต่อหลายตัวแต่หากจะให้เกิดความกระชับในการทำความเข้าใจนั้น อาจกล่าวโดยย่อว่า “โดยการสร้างระบบ / ดัชนีชี้วัดคุณภาพเข้าไปในขั้นตอนการดำเนินการต่างๆ ขององค์กรที่ปรากฏในกระบวนการธุรกิจขององค์กร โดยใช้บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality : HOQ) และตารางกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment ; QFD) เป็นเครื่องมือ “(ดร.วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, TQM Living Handbook : ภาค6 (Key Quality Indicators)”, 1st Edition, บริษัทโทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง จำกัด, มีนาคม 2543, P 131-133)

2.2 การบริหารเข็มมุ่ง(Hoshin Kanri) หรือ การกระจายนโยบาย (Policy Deployment)

2.2.1 นิยามและความหมาย

เข็มมุ่ง (Hoshin) ตามคำจำกัดความที่เขียนไว้ใน หนังสือ TQM Living Handbook, Hoshin Kanri and Strategic Planning ของ Dr. Veerapot Lueprasitsakul หมายถึง ทิศทาง หรือแนวทางที่ต้องการจะมุ่งไป เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้แน่นอนระดับหนึ่ง ด้วยมาตรการ หรือวิธีการที่กำหนดเลือกเอาไว้ล่วงหน้า โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

เข็มมุ่ง (Hoshin)	=	ทิศทาง (Direction)	+	เป้าหมาย (Target)	+	วิธีการ (Measures/Means/Methods)
----------------------	---	-----------------------	---	----------------------	---	-------------------------------------

สำหรับความหมายของการบริหารแบบเข็มมุ่งนั้นมีการนิยามกันอย่างมากมาย ดังปรากฏในตารางที่ 2.2 แต่จะขอยึดความหมายตามที่ Yoji Akao สรุปไว้ใน Hoshin Kanri (Productivity Press) ว่า หมายถึง ระบบเพื่อมุ่งหวังบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โดยการเพิ่มพูน ส่งเสริม และเชื่อมโยงความสามารถทั้งปวงของบริษัทเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะ ด้วยการกระจายเข็มมุ่งประจำปีของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ และการใช้ทรัพยากรหลัก (คน เงินทุน และอุปกรณ์) อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเวลาส่งมอบ โดยการใช้แนวคิด และกรรมวิธีของ คิวซีเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า การกระจายนโยบายนั้น อาจมีความเหมือน หรือแตกต่างจากนิยามของการบริหารเข็มมุ่ง นั้นขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจ และภูมิหลังของผู้นิยาม แต่เพื่อให้เกิดความสะดวก และเข้าใจได้ตรงกัน จึงขออนุญาตให้คำทั้ง 2 ภายใต้งานวิจัยนี้ว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายตรงกัน

นอกจากความแตกต่างในเรื่องนิยามและความหมายแล้ว การบริหารแบบเข็มมุ่งยังมีความแตกต่างในเรื่องของประเภทซึ่งแสดงสรุปไว้ดังปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงคำนิยามต่างของการบริหารแบบเข็มมุ่ง (หรือการแปรรูปนโยบาย)

ที่มา	ความหมาย
<ul style="list-style-type: none"> November 1984, K.Nayatanni, Way of Looking and Thinking of Things (JUSE) 	<p>"การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นกิจกรรมด้านการบริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งหวังที่จะบรรลุเป้าหมายประจำปีของผู้บริหารระดับสูง โดยที่เป้าหมายนั้นวางอยู่บนปรัชญา แนวคิด แผนระยะยาว/ปานกลาง ของบริษัท และได้รับการนำไปปฏิบัติโดยพนักงานทุกระดับอย่างกลมกลืน และเคร่งครัดตามวงล้อ PDCA</p>
<ul style="list-style-type: none"> November 1984, S.Mizuno, Companywide Overall QC (Znikka-Giren) 	<p>"การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง โดยการเผยแพร่ และกระจาย ทิศทาง เป้าหมาย และแผนงาน ของบริษัทไปยังผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผน ประเมิน ติดตามผล และแก้ปัญหา ตามวัฏจักร PDCA วัตถุประสงค์ ของ "การบริหารเข็มมุ่ง" ก็คือการก้าวให้หลุดพ้นจากสถานะปัจจุบัน</p>
<ul style="list-style-type: none"> January 1985, S.Mizuno, ed., TQC Terminology Dictionary (Japan Standards Association) 	<p>"การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นกิจกรรมทั้งหมดในองค์กรเพื่อบรรลุเข็มมุ่งประจำปีหรือบรรลุแผนการระยะปานกลาง/ยาวที่ ถูกกำหนดขึ้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการบริหาร ตามปกติช่วงเวลาของเข็มมุ่งมักเป็นรอบ หนึ่งปี</p>
<ul style="list-style-type: none"> March 1986, T.sugimoto ed., QC f Clerical-Sale Service Work (Nippon Kikaku Kyokai) 	<p>"การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมาย (โดยทั่วไป คือ Q.C.D) ด้วยการเชื่อมโยงความสามารถทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1987 Y.Akao, Hoshin Kanri (Productivity Press) 	<p>"การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นระบบเพื่อมุ่งหวังบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โดยการเพิ่มพูน ส่งเสริม และเชื่อมโยงความสามารถทั้งปวงของบริษัทเพื่อปรับปรุงสมรรถนะ ด้วยการกระจายเข็มมุ่งประจำปีของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ และการใช้ทรัพยากรหลัก (คน เงินทุน และอุปกรณ์) อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเวลาส่งมอบ โดยการใช้แนวคิด และกรรมวิธีของ คิวซีเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้</p>

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงประเภทของเข็มมุ่ง

ประเภท	ลักษณะ	ตัวอย่าง
ประเภทที่ 1 : Strategic Quality Improvement Programs by Operational Level	แนวทางในการนำหัวข้อเข็มมุ่งนี้ไปใช้งาน ต้องอาศัย กระบวนการที่ทำให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม โดยผ่านกลุ่มปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน (Quality Improvement at Shopfloor by Group Activities : QISGA)	ได้แก่หัวข้อที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ, การลดอัตราส่วนของเสีย, การลดรอบเวลาการผลิต, การส่งมอบตรงตามกำหนดและครบถ้วน, การลดข้อร้องเรียนของลูกค้า, การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างรวดเร็ว, การป้องกันอุบัติเหตุ, การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯ
ประเภทที่ 2 : Strategic Quality Improvement Programs by Management Level	มีลักษณะพิเศษ คือ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในหลายๆส่วน หลายๆฝ่าย ร่วมกันๆกันมาช่วยกันบริหารและผลักดันอย่างต่อเนื่องภายในช่วงเวลาที่แน่นอนช่วงหนึ่ง เนื่องจาก เป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบขององค์กร จึงจำเป็นต้องอาศัยวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่า กิจกรรมการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)	ได้แก่ หัวข้อที่เกี่ยวกับการลดต้นทุนแบบเบ็ดเสร็จ อาทิ การออกแบบใหม่ด้วยเทคนิควิศวกรรมมูลค่า, การลดปริมาณสินค้าและวัสดุคงคลัง, กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย, การริเริ่มเจเนียริงกระบวนการธุรกิจ ,การจัดทำระบบมาตรฐานคุณภาพ (เช่น ISO 9000, ISO 14000) ,การปรับปรุงระบบสวัสดิการและการจูงใจ ฯ
ประเภทที่ 3 : Strategic Business Domain Development Programs	เป็นการขยาย “อาณาเขตทางธุรกิจ (Business Domain)” ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่า กิจกรรมการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management) เช่นเดียวกับกับประเภทที่ 2	ได้แก่ หัวข้อที่เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, การสร้างตลาดใหม่, การลงทุนในธุรกิจใหม่เสริมสายธุรกิจเดิม (Backward or Forward Integration)

2.2.2 TQM & การบริหารแบบเข็มมุ่ง

ด้วยเหตุที่ว่า การบริหารเข็มมุ่ง หรือการ กระเจายนโยบาย(Policy Deployment or Management by Policy) เป็นส่วนหนึ่งของTQM และหากพิจารณาในส่วนแนวคิดของ TQM จะพบว่า วงจร PDCA ถือว่าเป็น หัวใจของ TQM และสิ่งนี้ก็มีความหมายและสำคัญยิ่งใน การกระเจายนโยบายเช่นเดียวกัน ต่างกันเพียงการจัดลำดับที่ต่างกันออกไปเท่านั้น โดยการกระเจายนโยบายนั้นจะเปลี่ยนวงจร PDCA เป็นวงจร CAPD แทน เนื่องจาก การตรวจสอบสถานะ (Check :C)ปัจจุบันขององค์กรนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก และควรดำเนินการเป็นอันดับแรกสุดในกระบวนการกำหนด เข็มมุ่ง (Hosin Process) เพื่อให้การกำหนดเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม ปฏิบัติได้ และไม่เลื่อนลอย และด้วยการตรวจสอบองค์กร

ครั้งแล้วครั้งเล่าอย่างทั่วถึงย่อมทำให้เกิด เป้าหมาย(Target) และวิธีการ(Mean)ใหม่ๆ จากการกระจายนโยบายนี้ขึ้นในทุกระดับอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมี แนวคิดที่สำคัญอยู่อีก 2 ประการที่สำคัญต่อการประยุกต์ใช้ในงานกระจายนโยบายนี้ คือ การบริหารข้ามสายงาน (Cross-Functional Management: CFM) และ การส่งลูก (Catchball) โดยการบริหารข้ามสายงานนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการเชื่อมโยงและสัมพันธ์ของหน่วยงานตามโครงสร้างบริหาร และทำให้เกิดการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของวิธีการ และเป้าหมาย

การบริหารข้ามสายงาน และการกระจายนโยบาย เป็นสิ่งที่ส่งเสริมกันและกัน โดยการบริหารข้ามสายงานทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานในการบรรลุเป้าหมายของเข็มมุ่ง ในขณะที่การกระจายนโยบาย เองก็ทำให้เนื้อหาของการดำเนินการบริหารข้ามสายงานมีทิศทางและหนักแน่นยิ่งขึ้น

สำหรับการส่งลูก (Catchball) เป็นกระบวนการที่อาจเรียกได้ว่าเป็นหัวใจอันหนึ่งในการดำเนินการเพื่อให้การกระจายนโยบายเกิดความสำเร็จเป็นรูปธรรมขึ้นได้ เนื่องจากกระบวนการนี้ทำให้เกิดการรับรู้ สื่อสาร ยอมรับอย่างทั่วถึงขององค์กร ในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ ซึ่งย่อมทำให้สิ่งที่ได้มีความสมเหตุสมผลเพื่อที่จะนำไปสู่การกระจาย และการปฏิบัติได้ในทุกระดับขององค์กรในที่สุด

การส่งลูกนั้นมีได้ถูกจำกัดอยู่ในทิศทางใดทิศทางหนึ่งเท่านั้น หากแต่จะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการสื่อสาร และเชื่อมโยงกันในทุกทิศทาง ทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ในระดับเดียวกันโดยตลอดทั้งระดับ และในทุกทิศทางที่ฟังจะมีเกิดขึ้นได้ในองค์กร ทั้งในเรื่องของเป้าหมาย วิธีการ และความคืบหน้าในการกระจายเป้าหมายและวิธีการเหล่านั้นด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การกระจายนโยบาย นั้นเป็นเหมือน แนวทางเชิงระบบเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการธุรกิจหลักขององค์กร และด้วยระบบของทุกธุรกิจก็ต้องมีการวัดศักยภาพ และกำหนดศักยภาพเป้าหมายไว้ การบริหารนโยบายจึงสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ในทุกองค์กรในการทำให้กระบวนการเหล่านั้นยกระดับตนเองไปสู่ระดับศักยภาพเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นั่นๆ โดยการที่จะทำเช่นนั้นได้ การบริหารนโยบาย ได้ทำการแบ่งการดำเนินการไว้ใน 2 ระดับ คือ ระดับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Level) และระดับการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) โดยในระยะของการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรนั้นได้ กำหนดประเด็นในการดำเนินการเบื้องต้นไว้ 5 ประการ คือ

1. การวัดระบบโดยรวม
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
3. การทำความเข้าใจ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร
4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร
5. การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ

1. การวัดระบบโดยรวม : ด้วยความเชื่อที่ว่า "ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์พร้อม" ซึ่งถือว่าเป็นจุดตั้งต้นในการที่จะพิจารณา และประเมินระบบ หรือองค์กร โดยการพิจารณาในส่วนต่างๆ อาทิ จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร, สภาพแวดล้อมขององค์กร, ทรัพยากรที่พึงมี หรือแม้แต่การกำหนด/ระบุ กระบวนการหลักของธุรกิจ ฯลฯ ความเชื่อเช่นนี้ทำให้เกิดการผลักดัน ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วถึง รวมไปถึงการทบทวน และติดตาม ความคืบหน้าของการวางแผน และการนำแผนไปปฏิบัติ ด้วยกระบวนการเช่นนี้จึงทำให้ การกระจายนโยบายมีลักษณะการพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด และยังทำให้เกิดวงจรกระบวนการส่งกลับของข้อมูลอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร: สิ่งสำคัญในการกำหนดแผนคือ ผู้ปฏิบัติควรต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนด้วย เพราะจะทำให้แผนที่จัดทำขึ้นนั้นมีความสมจริง สมเหตุสมผล และปฏิบัติได้ เนื่องจากความเชื่อที่ว่า "ทุกคนต้องการทำในสิ่งที่ตนเชื่อว่าถูกต้อง" ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วพวกเขาเหล่านั้นก็จะไม่มีทางรู้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ควรทำ และยอมทำให้เกิดแนวโน้มที่กิจกรรมทั้งหลายที่ลงมือทำนั้นเป็นเพียงความถูกต้องสมควรเฉพาะส่วน และมักจะไม่ทำให้เกิดผลดีที่สุดในภาพรวมขององค์กร หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จุดมุ่งหมายของบุคคล หน่วยงาน และองค์กรมิได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั่นเอง

การมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้ปฏิบัติย่อมถือเป็นการรับรู้รับทราบ และยอมรับในตัวขอแผนนั้นๆโดยปริยาย ไม่เพียงเท่านั้นยังทำให้เกิดการกำหนดจุดมุ่งหมายในทุกระดับไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย ณ จุดนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งลูก (Catchball) ได้อย่างชัดเจน

3. การทำความเข้าใจ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร : การที่จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นทีมผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีความสามารถ ความปรารถนา และแนวทางในการสื่อสาร ประสาน และผสมผสาน กระบวนการวางแผนเข้ากับโครงสร้างโดยรวมขององค์กรให้ได้ และการกระจายนโยบายเองก็สนับสนุนแนวคิดเช่นนี้ โดยส่งเสริมแนวคิดในการกำหนดเป้าหมายไปพร้อมกับการพัฒนากลยุทธ์ และมาตรการในการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ดังนั้นขั้นแรกของการกระจายนโยบาย หรือแม้แต่การทำ TQM จึงมักจะเป็นการทำความเข้าใจกับ ความต้องการของลูกค้าขององค์กรเสียก่อน โดยลูกค้าในที่นี้ย่อมหมายความว่าตามการกำหนดที่ได้อธิบายแล้วในส่วนเนื้อหาของ TQM คือทั้งลูกค้าภายใน และลูกค้า

ภายนอก และถือว่าการคำนึงถึงความต้องการลูกค้านี้เป็นหัวใจของ การกระจายนโยบาย ในการพัฒนา อย่างต่อเนื่องต่อไปอีกด้วย

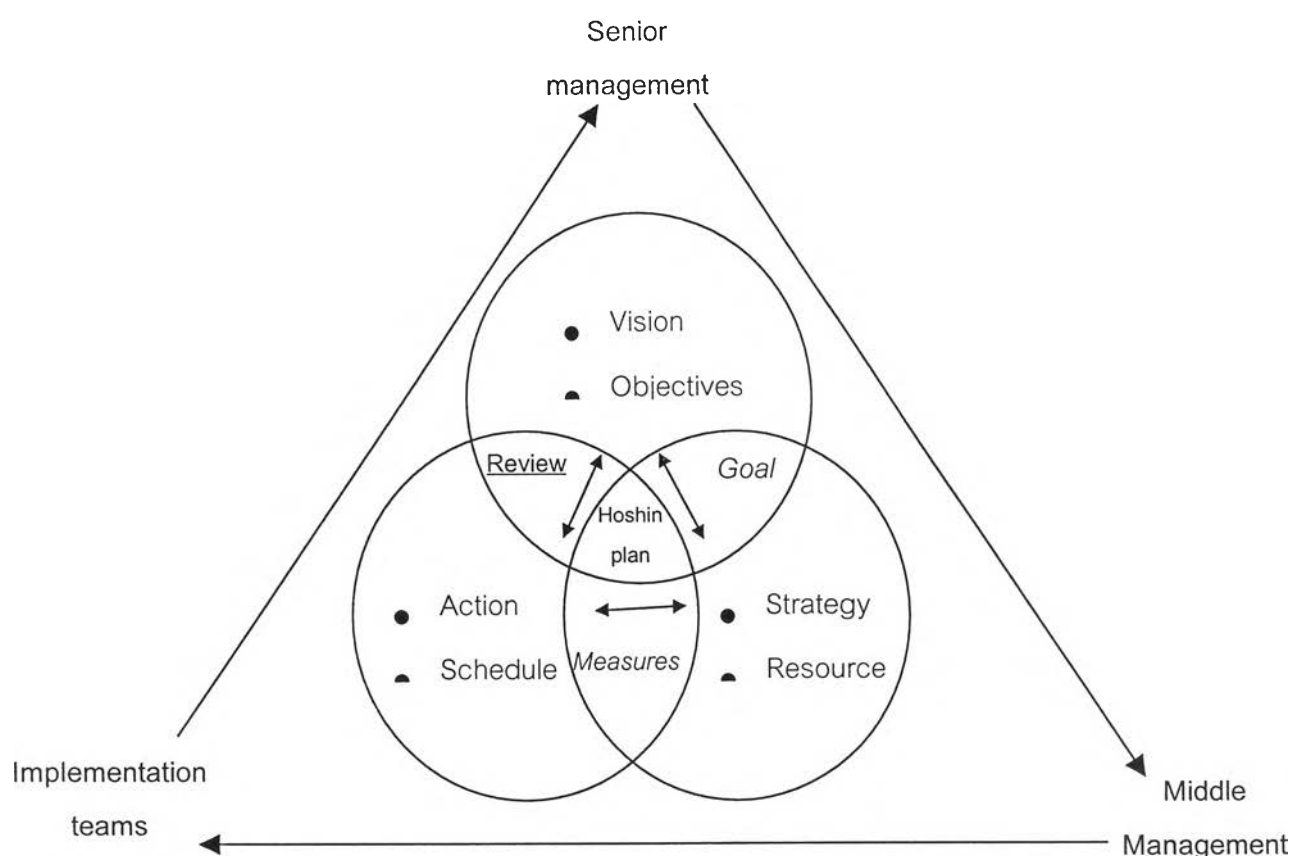
ลำดับแรกในการเข้าถึงความเข้าใจนี้คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมของ องค์กรอย่างครบถ้วน และทั่วถึง ทั้งนี้ย่อมหมายรวมไปถึงคู่แข่งทั้งหลายขององค์กรด้วย โดยเครื่องมืออันหนึ่ง ที่ใช้เพื่อการนี้ คือ การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งเครื่องมือนี้ไม่เพียงทำให้เกิดความชัดเจนของ ขอบเขตแวดล้อมที่องค์กรวางตัวอยู่ แต่ยังช่วยในการกำหนดเป้าหมายที่มีใช่อ้างอิงจากข้อมูลในอดีต แต่ใช้ ข้อมูลของคู่แข่งในปัจจุบันแทน

4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร : ด้วยการจำแนกระดับของการ กระจายนโยบายออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับวางแผนกลยุทธ์ และระดับการบริหารงานประจำวัน โดยใน ระดับการบริหารงานประจำวันนั้น เป็นกระบวนการควบคุมพื้นฐานขององค์กร ในขณะที่ เข็มมุ่ง ถูกใช้ใ การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ระบบขององค์กร เกิดการประสาน และไปในทิศทางเดียวกัน

โดยทั่วไปการกำหนด เข็มมุ่งนั้นจะอยู่ระหว่าง 3-5 หัวข้อ หากแต่จำนวนเวลาที่ถูกใช้ในการ ดำเนินการสำหรับ เข็มมุ่งหนึ่งๆนั้นอาจแตกต่างกันได้ ตามความรับผิดชอบของระดับบริหาร เช่น ในระดับผู้ บริหารระดับสูงอาจใช้เวลากว่า 80% ในการบริหารเข็มมุ่ง ในขณะที่พนักงานระดับล่างอาจใช้ไม่ถึง 10%

การควบคุมในงานประจำจะเป็นเรื่องที่ไม่อาจละเลยได้ และการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนใน งานระดับนี้ก็กันไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นด้วยธรรมชาติ และเนื้อหาของงานในระดับที่ต่างกันเช่นนี้ จึงย่อมเป็นแนวทางประการหนึ่งในการพิจารณากำหนดทรัพยากรได้หากแต่ต้องเป็นไปตามสภาพ และ ลักษณะขององค์กรเป็นสำคัญ

5. การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบ : การกระจายนโยบายทำให้เกิดการบริหารที่เปิด โอกาสให้มีการเหยียดกัน เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนระบบอย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการในการวางแผนนี้ แสดงได้ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 Hoshin Model

อธิบายรูปที่ 2.3 ดังนี้

กระบวนการในการขับเคลื่อน การกระจายนโยบายนั้นเกิดจากการเชื่อมโยง ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ไปยังผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และไปยังทีมปฏิบัติการ (Implementation Teams) ในที่สุด โดยลูกศร 2 ทางนั้นแทน กระบวนการเจรจา ตีกรอบ หรือการส่งลูก เพื่อให้บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มเห็นชอบร่วมกันกับเป้าหมาย, มาตรการ, วิธีการ และการทบทวนขององค์กร

โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตอบคำถาม "อะไร(What)" เพื่อให้เกิดการกำหนดอะไรนั้นขององค์กร ออกมาในรูปแบบของ วิสัยทัศน์ (Visions) และจุดมุ่งหมายหลัก(Main Objectives) ขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะทำการเจรจาเพื่อให้เป้าหมาย (Goals or Target) นั้นสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (Visions) และจุดมุ่งหมายหลัก(Main Objectives) ขององค์กร รวมไปถึงต้องรับผิดชอบต่อคำถาม "อย่างไร(How)" ที่จะทำให้เกิดการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหล่านั้น โดยออกมาในรูปแบบ แผนกลยุทธ์ (Strategy) และยังคงต้องเป็นผู้บริหารทรัพยากรเพื่อการบรรลุถึงความสำเร็จของแผนด้วย

จากนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงจะดำเนินการ เปรียบเทียบกับที่ปฏิบัติในการกำหนด มาตรการที่จะสามารถเป็นตัวชี้วัดต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ซึ่งที่มปฏิบัติการมีอำนาจเต็มในการบริหารกิจกรรม และกำหนดการทั้งหลายของกิจกรรมของตัวเองได้ และในที่สุดผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ดำเนินการทบทวนเพื่อจะติดตามผล ความสำเร็จ ความคืบหน้า เสนอแนะ รวมไปถึงการปรับความเข้าใจให้ตรงกัน สำหรับแผนที่ตนได้กำหนดลงไปนั้น โดยการทบทวนเช่นนี้บางครั้งเรียกว่า การวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

2.2.3 ข้อดีเพิ่มเติมในการกระจายนโยบาย

1. ทำให้บุคลากรขององค์กร เกิดการพัฒนาวิสัย และจิตสำนึก 6 ประการได้แก่
 - 1.1 มีจิตสำนึกรู้ว่า ปัญหาอันสำคัญขององค์กร คืออะไร และอยู่ที่ใด
 - 1.2 เห็นประโยชน์ และความสำคัญของการวางแผนบนฐานของความจริง 4 ประการ คือ ข้อมูลจริง ของจริง สภาพจริง และสถานที่จริง
 - 1.3 มีวิธีคิด และวิธีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเป็นขั้นตอนแบบ คิวซีจนติดเป็นนิสัย
 - 1.4 มีวินัยในการปฏิบัติตามวงจร PDCA
 - 1.5 มีจิตสำนึกแบบพาเรโต รู้จักลำดับความสำคัญมากน้อยของเรื่องต่างๆ ได้
 - 1.6 มีนิสัยชอบการทำงานเป็นระบบ เป็นทีม โดยทุกคนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในระบบนั้น
2. บุคลากรรับรู้ ถึงความสำคัญของงานตน ว่ามีความเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร มากน้อยเพียงไร
3. เกิดการเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายหลัก และการประยุกต์แผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนผ่านการบริหารข้ามสายงาน
4. กระบวนการทบทวนถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และเปิดโอกาสให้เกิดการอภิปรายกันอย่างทั่วถึงในการพัฒนาองค์กร
5. เกิดระบบที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนการพัฒนาอย่างเปิดกว้างมากกว่าระบบแบบดั้งเดิม ที่หยุดนิ่ง ไร้คำถาม(หมายถึง ไม่มีโอกาสได้ถามอย่างเปิดเผย) และเพิ่งประเด็นแต่ผลประกอบการทางการเงิน

2.2.4 ขั้นตอนการดำเนินการตามแนวทางของการกระจายนโยบาย (Hoshin Kanri)

ตามกระบวนการในการกระจายนโยบาย (Hoshin kanri , Policy Deployment ของ Yoji Akao) ได้มีการกำหนดขั้นตอนของกระบวนการนี้ไว้ 10 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. จัดทำนโยบายและแผนในการสนับสนุน
2. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะกลาง-ยาว (Long-term and medium-term management strategy)
3. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
4. วางแผน กำหนดเป้าหมายและกำหนดวิธีการเพื่อการบรรลุ
5. จัดทำจุดควบคุม (Control Items)
6. กระจายนโยบาย (Policy Deployment)
7. กระจายจุดควบคุม (Control item Deployment)
8. นำแผนและนโยบายไปปฏิบัติ
9. ตรวจสอบผลการนำไปปฏิบัติ
10. จัดทำรายงานสถานการณ์การกระจายนโยบาย

ขั้นตอนที่ 1 : การจัดทำนโยบายและแผนในการสนับสนุน

เป็นขั้นตอนเริ่มต้น โดยการกำหนดพันธกิจ (Mission) , วิสัยทัศน์ (Vision) และนโยบาย (Policy) ซึ่งจะมีการแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ นโยบายที่สะท้อนถึงคุณภาพและนโยบายในการสนับสนุนการควบคุมคุณภาพเหล่านั้น

ข้อพึงระวัง : การดำเนินการกระจายนโยบายโดยปราศจากนโยบายที่สะท้อนถึงคุณภาพและนโยบายในการสนับสนุนการควบคุมคุณภาพ ก็เหมือนขาดแกนหลักในการกระจายซึ่งจะทำให้ผลของการกระจายนโยบายนั้นๆ เสมือนถูกแยกออกจากด้านคุณภาพโดยสิ้นเชิง

ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะกลาง-ยาว

แผนกลยุทธ์ทั้งในระยะกลางและระยะยาวนั้นต้องสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเข้ากันได้กับจุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์กร ซึ่งย่อหมายถึงความว่า แผนนี้จะเป็นแผนที่ต้องอาศัยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวนมาก ในการจัดทำแผน อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรม , การปรับปรุงกฎหมาย , การมีความเป็นนานาชาติ , การแข่งขันในระดับท้องถิ่นและระดับโลก ฯลฯ

ข้อพึงระวัง :

- ไม่ควรสร้างแผนจากการพิจารณาเพียงข้อมูลในอดีตและแนวโน้มเท่านั้น
- การนำไปปฏิบัติได้ของแผนจำเป็นจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ โดยอาจจะวิเคราะห์จากปัญหาวิกฤตต่างๆ ภายในองค์กร , ศักยภาพองค์กรในปัจจุบัน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ควรเริ่มต้นจากการตรวจสอบภายในองค์กร เพื่อค้นหาว่าอะไรเป็นปัญหาที่มีอยู่และปัญหาใดควรลงมือกระทำการแก้ไขก่อน

ขั้นตอนที่ 3 : การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

จุดมุ่งหมายก็เป็นไปเพื่อการรับทราบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร โดยมักจะมีลำดับในการดำเนินการดังนี้

- 3.1 วิเคราะห์ผลการดำเนินการในปีก่อนหน้า เพื่อที่จะรับรู้และเข้าใจ
 - เหตุผลว่าทำไมเป้าหมายถึงไม่บรรลุตามที่คาดหมาย
 - ปัญหาต่างๆ ในการนำกระบวนการวิธีทั้งหลายไปใช้
- 3.2 ศึกษาและประเมินสภาพในอนาคตของเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กร
- 3.3 ศึกษาและประเมินสภาพแวดล้อมในอนาคต
- 3.4 จัดเรียงและจำแนกปัญหาทั้งหลายที่พบ อันเนื่องจากการดำเนินการข้างต้น (3.1-3.3) ให้นำหนัก จากนั้นจึงแยกปัญหาวิกฤตออกมา

การกระจายนโยบายนั้นจำเป็นที่จะต้องมีส่วนของการควบคุมคุณภาพและกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ ยกเว้นการใช้งานวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือวงจร PDCA (PDCA Cycle) ซึ่งเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการกระจายนโยบายนี้จะถูกปรับใช้ในลักษณะ CAPD เนื่องจากการตรวจสอบและประเมินตนเอง (Check) และการหามาตรการและลงมือแก้ไข / ปรับปรุง (Action) ถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องกระทำก่อนการวางแผนและลงมือปฏิบัติตามแผน (plan-do) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในขั้นตอนที่ 3 นี้คือ กิจกรรม Check – Action ในวงจร PDCA นั่นเอง

ในขั้นตอนนี้หน่วยงานหรือองค์กรอาจทำได้โดยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการ เพื่อสนองนโยบายในปีที่แล้ว และจัดกลุ่มแจกแจงเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและสาเหตุในแง่ของเป้าหมาย , ปัจจัยและแผน ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จของแผน เป้าหมายและวิธีการที่จะดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 : การวางแผน กำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางเพื่อการบรรลุ

โดยสามารถดำเนินการได้ใน 3 ขั้นตอนหลัก คือ

4.1 การใช้การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการในปีที่แล้วในการกำหนดนโยบายและแผน (เป้าหมายและวิธีการ)

4.2 กำหนดและจัดเตรียมบุคลากร , กำหนดการในการดำเนินการ , ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการจัดทำและสนองแผนงาน

4.3 ประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งในระดับเดียวกันและระดับต่างกัน เพื่อให้เกิดการรับรู้ รับทราบและยอมรับ เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

ทั้งนี้เพื่อให้การวางแผน กำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางเพื่อการปรับปรุงนั้นเป็นไปอย่างมีบรรทัดฐานและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำแผน / นโยบายนั้นๆ ไปใช้ กระบวนการทั้งหลายในขั้นตอนนี้พึงควรมีลักษณะและสภาพดังนี้

▪ การใช้วิธีการกำหนดจากบนลงล่างในการวางแผนนโยบาย

โดยทั่วไปการวางแผนนโยบายมักจะดำเนินการในลักษณะจากบนลงล่าง ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูงนั้นจำเป็นที่จะต้องแสดงภาวะผู้นำให้มากยิ่งขึ้น โดยจำเป็นที่จะต้องมีการประสานและทบทวนครั้งแล้วครั้งเล่า เพื่อจัดทำร่างการวางแผนนโยบายนั้นด้วยการดำเนินทั้ง 2 ทิศทาง คือ ทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน จากนั้นจึงส่งให้ผู้บริหารสูงสุดตัดสินใจในท้ายที่สุด

▪ การประสานงานระหว่างกัน

เมื่อการวางแผนนโยบายนั้นถูกจัดทำและนำไปใช้ การประสานงานและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วย ทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน หรือแม้แต่ในสภาพของรายบุคคลหรือส่วนงาน ย่อมเป็นสิ่งปกติที่จะต้องมียุทธวิธีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

▪ การทบทวนและปรับแก้แผนระดับนโยบายควรสามารถกระทำได้

ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนระดับนโยบายนั้นควรจะมีอยู่ หรือเปิดโอกาสให้มีอยู่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

▪ การวิเคราะห์ผลของแผนระดับนโยบายในปีก่อนหน้า

การกำหนดนโยบายหรือแผนโดยปราศจากความสมบูรณ์ของทั้งเป้าหมายและวิธีการจะทำให้ นโยบายหรือแผนนั้นๆ เป็นสิ่งที่สูญเปล่าในทันที หรือแม้แต่การไม่ได้แก้ปัญหา โดยอาศัยแนวทางและวิธีการทาง QC , การไม่ได้รวบรวม วิเคราะห์และนำมาใช้ของข้อมูลและสารสนเทศอย่างเหมาะสม ล้วนแล้ว

แต่เป็นปัจจัยแห่งความสูญเสียเปล่าทั้งสิ้น เพราะหากการกำหนดเป้าหมายโดยปราศจากวิธีการหรือกำหนดวิธีการโดยปราศจากเป้าหมาย หรือ กำหนดเป้าหมายที่ไร้ความท้าทาย ย่อมทำให้มีอจบรรลุเป้าได้โดยสม่าเสมอ หรือดำเนินการไปอย่างไร้ทิศทาง

นอกจากนี้การมีได้อาศัยกลวิธีทางการควบคุมคุณภาพ (QC Method) ในการแก้ปัญหาหรือปราศจากการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเหมาะสม ผลจากการดำเนินการย่อมไม่สามารถทำให้เกิดการปรับปรุงต่อไปในอนาคตได้

ข้อพึงระวัง :

- ไม่ควรเลียนแบบวิธีการ แนวทางหรือแม้แต่การนิยามขององค์กรอื่น เนื่องจากความแตกต่างในสภาพขององค์กร
- จุดแข็งประการหนึ่งของการกระจายนโยบาย คือ มีการประยุกต์ใช้งานกลวิธีทาง QC ในการแก้ปัญหา ดังนั้น มันจึงมีความเป็นอิสระในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มจากอาศัยกลวิธีทาง QC เป็นหลัก

ขั้นตอนที่ 5 : การจัดทำจุดควบคุม

- 5.1 กำหนดจุดควบคุม สำหรับการกระจายนโยบายจะทำเมื่ออยู่ในขั้นตอนการวางแผนนโยบาย
- 5.2 สำหรับจุดควบคุมหนึ่งๆ ต้องมีการรวมงาน , ผู้รับผิดชอบ , ความถี่ในการตรวจสอบ , วิธีการควบคุม / ตรวจสอบ , ข้อมูลที่ต้องมี , เกณฑ์การจัดการในภาวะฉุกเฉินและอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- 5.3 ประสานกับผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับกลางและผู้ปฏิบัติ รวมไปถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 6 : การกระจายนโยบาย

- **การกำหนดจุดควบคุม**

การกระจายนโยบายนั้น เป็นการกระจายทั้งเป้าหมายและวิธีการ ดังนั้นจุดควบคุมจึงสามารถมีได้ทั้งในลักษณะควบคุมเป้าหมายและวิธีการ โดยอาจนิยาม Control Points ในลักษณะจุดควบคุมของผลลัพธ์ และ Check Points ในลักษณะจุดควบคุมของปัจจัยหรือกระบวนการ

- **การจัดทำรายการจุดควบคุม**

รายการจุดควบคุมนั้นจะปรากฏอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับแผนปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่การจัดทำนั้นจะดำเนินการแยกออกจากกัน ตามแต่จะมีการกำหนดในองค์กรอย่างไร

- การกระจายนโยบายพื้นฐาน

การประสานกันในทุกระดับและทุกส่วนงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานซึ่งสัมพันธ์กัน ยังคงถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้สามารถนำผังก้างปลาและแผนภูมิต้นไม้มาใช้งานในขั้นตอนนี้ เพื่อช่วยให้เกิดความชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและวิธีการได้

- การใช้งานเมตริกซ์หาความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและวิธีการ

การพิสูจน์ให้เห็นว่าวิธีการที่เลือกนั้นสามารถสนับสนุนจุดมุ่งหมายและเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่ง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การใช้ตาราง ANOVA กับผลการดำเนินการที่ผ่านมา เป็นต้น แต่วิธีการหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยม คือ การใช้เมตริกซ์ 2 มิติ เพื่อสะท้อนความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่เพียงจะเป็นการง่ายในการแสดงผล ยังสะดวกกับการใช้งานที่ไม่อาจแสดงผลเชิงปริมาณได้โดยตรงในทันทีอีกด้วย

ข้อพึงระวัง :

- ในการกระจายนโยบาย เพื่อแก้ปัญหาหรือวิกฤตใดๆ นั้น
 - ความสำเร็จของการกระจายจะขึ้นกับการกระจายประเด็นวิกฤตนั้นๆ
 - เป้าหมายจะถูกกำหนดจากผลการแก้ปัญหา
 - วิธีการจะเป็นมาตรการตามปัจจัย ซึ่งวิเคราะห์มาจากมาตรการในการแก้ปัญหา
- ถึงแม้ว่ามาตรการตามปัจจัยจะมีความสำคัญเพียงไร แต่หากกำหนดมาตรการอย่างคลุมเครือเกินไป เช่น การขาดการฝึกอบรม หรือส่งเสริมการฝึกอบรม ก็จะทำให้มาตรการนั้นถูกนำไปใช้งานอย่างขาดประสิทธิภาพ จึงควรมีการกำหนดอย่างชัดเจน เช่น ใครจะเป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมและควรได้รับการฝึกอบรมอะไร เป็นต้น
- การปราศจากการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีพอ จะทำให้การกระจายนโยบายเป็นไปอย่างไม่สมบูรณ์และขาดความหนักแน่น
- ความครบถ้วนของทั้งเป้าหมายและวิธีการเพียงอย่างเดียว อาจไม่นำไปสู่การปฏิบัติได้ของแผน ดังนั้นการระบุทรัพยากรและบุคลากร รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการอย่างรัดกุม จึงเป็นสิ่งที่มีเป็นอย่างน้อย
- โดยปกติ เป้าหมายและวิธีการในแต่ละระดับของการบริหารควรมีความแตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 7 : การกระจายจุดควบคุม

ในขั้นตอนนี้เป็นส่วนขยายจากขั้นตอนที่ 5 เนื่องจากขั้นตอนที่ 5 นั้นเป็นขั้นตอนในการกำหนดและเตรียมรายการจุดควบคุมทั้งหลายของงาน ในขณะที่จุดควบคุมในขั้นตอนที่ 7 นี้เป็นจุดควบคุมที่เกิดจากการกระจายนโยบาย

ข้อพึงระวัง :

- การกระจายนโยบายนั้น จะต้องเกิดขึ้นจากบุคลากรซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติในการสนองนโยบาย
- จุดควบคุมและเป้าหมายมิใช่สิ่งเดียวกัน ดังนั้น ย่อมเป็นไปได้ยากมากที่จะมีเนื้อหาอันเดียวกัน
- การกำหนดแผนปฏิบัติการโดยตั้งกิจกรรมจากความรับผิดชอบของบุคคล เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ
- จุดควบคุมของกิจกรรมใดในแผนปฏิบัติการที่ควรตรวจสอบ อาจยังไม่สำคัญเท่าจุดควบคุมเหล่านั้นได้ดำเนินการตามวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอหรือไม่
- ในเบื้องต้นอย่ากำหนดจุดควบคุมให้เข้มงวดหรือเฉพาะเกินไป หากแต่เป็นจุดที่พึงใส่ใจและต้องเป็นจุดที่สะท้อนความตระหนักและกังวลใจ หากมันไม่แสดงผลที่ดีพอ

ขั้นตอนที่ 8- 10 : เป็นขั้นตอนที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยดังนั้นจะไม่กล่าวถึงในที่นี้

นอกจากขั้นตอนที่ได้แสดงเอาไว้ในแง่ของการนำไปปฏิบัติจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ของขั้นตอนการปฏิบัติในอีกรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากขั้นตอนทั้ง 10 ขั้นตอนนั้นเป็นขั้นตอนที่ตามทฤษฎีซึ่งมีความครอบคลุมโดยสมบูรณ์ หากแต่เมื่อมองจากมุมมองของการปฏิบัติจะพบว่าการดำเนินการในลักษณะนี้นั้นจะมีอุปสรรคอย่างมากหากผู้นำไปประยุกต์ใช้ในขาดประสบการณ์ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของการบริหารแบบเข้มมุ่ม

ดังนั้นจึงขอเสนอขั้นตอนจากมุมมองของการปฏิบัติเพื่อให้สามารถเกิดแนวคิดที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

2.2.5 ขั้นตอนการบริหารแบบเข้มมุ่มเชิงปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้คือ

- 2.2.5.1 การสรรหาและกำหนดเข้มมุ่มประจำปี
- 2.2.5.2 การกระจายเข้มมุ่มไปสู่การปฏิบัติ
- 2.2.5.3 การสร้างและประโยชน์กระดานเข้มมุ่ม
- 2.2.5.4 การปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน
- 2.2.5.5 การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

2.2.5.1. การสรรหาและกำหนดเข็มมุ่งประจำปี

การกำหนดเข็มมุ่งประจำปี อาจนับว่าเป็นขั้นตอนแรกสุดของกระบวนการบริหารเข็มมุ่งก็ได้ แต่ถ้าหากคำนึงถึงวัฏจักรเดิมแล้ว ก็พบว่าขั้นตอนก่อนการกำหนดเข็มมุ่งประจำปีคือ การสรุปผลการปรับปรุงในรอบปีที่ผ่านมาและการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำข้อมูลทั้งสองด้านมาพิจารณากำหนดเข็มมุ่งของปีต่อไป

สำหรับในหัวข้อนี้จะอธิบาย 4 ขั้นตอนย่อยในขั้นตอนการกำหนดเข็มมุ่งประจำปีได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาหัวข้อเข็มมุ่งจากการวิเคราะห์และสรุปผลของการปรับปรุงในรอบปีที่ผ่านมา

ขั้นตอนที่ 2 การหาหัวข้อเข็มมุ่งใหม่จากการปรับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำหัวข้อเข็มมุ่งทั้งสองกลุ่มมารวมกันแล้วคัดเลือกเพื่อกำหนดเป็นหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีของบริษัท และ

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนความเหมาะสมของหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีของบริษัท

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาหัวข้อเข็มมุ่งจากการวิเคราะห์ และสรุปผลของการปรับปรุงในรอบปีที่ผ่านมา

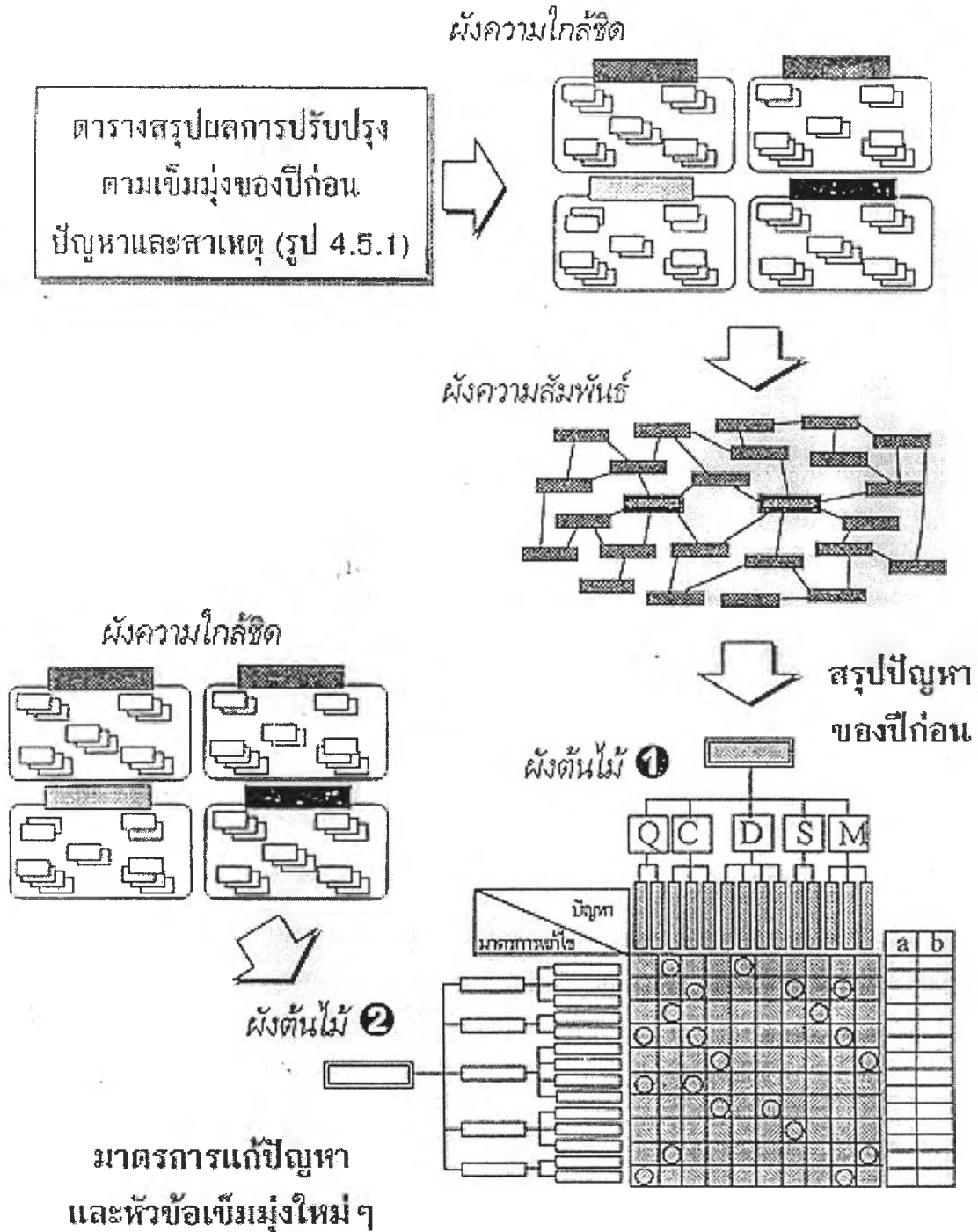
เริ่มต้นจากการนำข้อมูลสรุปผลการปรับปรุงในรอบปีที่ผ่านมา ตลอดจน ปัญหา สาเหตุ และอุปสรรค ที่ทำให้การดำเนินกิจกรรมปรับปรุงของหน่วยปฏิบัติงานทุกหน่วยทั่วทั้งบริษัทไม่บรรลุผลหรือบรรลุเกินความคาดหมาย

ในกรณีของบริษัทที่ริเริ่มนำระบบบริหารเข็มมุ่งมาใช้เป็นปีแรก จะไม่มีข้อมูลในส่วนนี้ แต่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ไม่ยาก ด้วยการระดมสมองโดยใช้เทคนิค KJ ดึงความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงออกมาใส่แผ่นกระดาษแล้วนำมารวมกัน “การตรวจวินิจฉัยโดยคณะผู้บริหารระดับสูง (Top Management's Diagnosis)” นำมาสรุปให้อยู่ในตารางเดียวกันเพื่อความสะดวกในการนำมาวิเคราะห์

ปัญหาหรืออุปสรรคและสาเหตุต่างๆ นี้จะถูกนำมาเรียงเรียงเป็นหมวดหมู่ให้อยู่ในรูปของ “ผังความสัมพันธ์ (Affinity Diagram)” และ “ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)” (เสมือนหนึ่งกางปลาหลายๆ อันทับซ้อนกันอยู่นั่นเอง) ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 2.4 ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคและสาเหตุทั้งหลายที่ได้ค้นพบในรอบปีที่ผ่านมา

เคล็ดลับของการวิเคราะห์ในที่นี้คือ 1) ต้องแยกแยะปัญหาเป็นรายผลิตภัณฑ์ในกรณีที่ต้องการมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายอย่าง และ 2) แจกแจงปัญหาตามหัวข้อด้านคุณภาพ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (small q), ต้นทุน, เวลาส่งมอบ, ขวัญกำลังใจของพนักงาน, ฯลฯ แล้ว 3) เขียนผลการวิเคราะห์ในรูปของ “ผังต้นไม้ (Tree Diagram)” ดังแสดงในส่วนล่างด้านขวาของรูป

ไม่ควรวิเคราะห์ปัญหาโดยการแจกแจงตามหน่วยงาน เช่น ฝ่าย แผนก สายการผลิต เนื่องจากเราจำเป็นต้องมองปัญหาจากจุดยืนและมุมมองของลูกค้าผ่านข้อบกพร่องของรายผลิตภัณฑ์หรือบริการ และข้อบกพร่องของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง



รูปที่ 2.4 ขั้นตอนสรรหาหัวข้อเข็มมุ่งจากผลการปรับปรุงในรอบปีที่ผ่านมา (ที่มา ดร. วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 1998.)

เมื่อกลุ่มบริหารระดับสูงที่เข้าร่วมสัมมนา ได้ช่วยกันศึกษาวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคและสาเหตุ และมีความเข้าใจต่อปัญหาในรอบปีที่ผ่านมาใกล้เคียงกันดีแล้ว ต่อไปก็จะเป็นการเสนอมาตรการและหัวข้อที่จะต้องนำมาปรับปรุงในปีต่อไป

ในที่นี้จะใช้ “การระดมสมองด้วยเทคนิค KJ” แล้วจัดหมวดหมู่และเรียบเรียงให้อยู่ในรูปของ “ผังต้นไม้ (Tree Diagram)” ดังแสดงในส่วนล่างด้านซ้ายของรูปที่ 2.4

นำ “ผังต้นไม้ (Tree Diagram)” ที่แสดงปัญหาของปีก่อน มาเขียนไว้ที่ด้านบนบนในแนวนอนของ ~ และ “ผังต้นไม้ (Tree Diagram)” ที่แสดงมาตรการแก้ไขปัญหาซึ่งได้รับการเสนอขึ้นมา มาเขียนไว้ที่ด้านซ้ายในแนวตั้งของ ~ “แมทริกซ์ (Matrix)” รูปเดียวกัน

ลงเครื่องหมายแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหา/อุปสรรค กับมาตรการแก้ไขเข้มมุ่งที่ได้รับการเสนอ (□ = มาก, □ = มากเป็นพิเศษ) ดังตัวอย่างส่วนที่อยู่มุมล่างขวาของรูป

หลังจากนั้นจึงนำไปพิจารณารวมกับหัวข้อเข้มมุ่งที่ได้มาจากการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ดังจะอธิบายต่อไปในหัวข้อถัดไป เพื่อนำมาตัดสินใจเลือกมาตรการหรือหัวข้อที่จะนำไปดำเนินการปรับปรุงตามลำดับความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 การหาหัวข้อเข้มมุ่งใหม่จากการปรับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์

ณ ที่นี้ ขอสรุปประเด็นสำคัญของการปรับปรุง/จัดทำ หัวข้อเข้มมุ่งมาตรการปรับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ไว้โดยสังเขปดังนี้

- 1) แผนยุทธศาสตร์และเข้มมุ่งประจำปี จะถูกจัดทำขึ้นมา สำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละประเภท โดยนำข้อมูลต่างๆมาวิเคราะห์และคิดค้นมาตรการปรับปรุงเป็นรายผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 2) ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ประกอบด้วย สรุปผลประกอบการของปีที่ผ่านมา อาทิ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด กำไร ต้นทุน มูลค่าเพิ่ม เป็นต้น, สรุปผลการปรับปรุงคุณภาพตามเข้มมุ่งของปีที่ผ่านมา , สรุปผลการปรับปรุงสมรรถนะของผู้ส่งมอบ, การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis), ข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบความสามารถแข่งขัน, ข้อมูลแสดงแนวโน้มของตลาด ขนาด และอัตราการเติบโต, การแบ่งกลุ่มลูกค้า และผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละรายการ, ผลสำรวจแนวโน้มความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม, ความคาดหวังของผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัท พนักงาน และสังคม
- 3) คำสรุปวิสัยทัศน์ที่มีคุณภาพ (Quality Vision Statement) สำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะต้องบ่งบอกระดับของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ในกรณีที่บริษัทมี

ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายอย่างซึ่งมีกลุ่มลูกค้าแตกต่างกัน ก็สามารถนำวิสัยทัศน์ของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการมารวมกันเป็นประโยควิสัยทัศน์ขององค์กรรวมก็ได้

4) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้พลังความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก การระดมสมองอย่างเปิดกว้างของคณะผู้บริหารโดยใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ (The 7 QM Tools) เป็นสิ่งที่ผมขอแนะนำอย่างแข็งขัน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความคิดจำนวนมากที่สุดเพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ “ทุกคนทำใจได้มากที่สุด”

5) สิ่งที่ต้องการ คือ “เข็มมุ่งประจำปีของบริษัท” อันได้แก่ ทิศทาง+เป้าหมาย+มาตรการ+วิธีการ ตลอดจนโครงการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Projects) ที่จะต้องผลักดันให้บรรลุผลเป็นลำดับขั้นหรือภายในเวลาหนึ่งปี

ขั้นตอนที่ 3 การนำหัวข้อเข็มมุ่งทั้งสองกลุ่มมารวมกันแล้วคัดเลือกเพื่อกำหนดเป็นหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีของบริษัท

นำหัวข้อเข็มมุ่งที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มารวมกัน แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้ง จัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนเสียใหม่โดยอาจใช้วิธี “การโหวตแบบหลายชั้น (Multi-Voting)” หรือ “การประเมินประสิทธิผล-ความพยายาม-ความเป็นไปได้ หรือถ้ามีระบบข้อมูลที่ดีเพียงพอ (อาทิเช่น ถ้าองค์กรได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนจากฐานกิจกรรม (Activity Based Costing) อยู่แล้ว) ก็อาจใช้วิธี “การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่ม” เข้ามาช่วยประเมินซึ่งจะให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำมากกว่าวิธีอื่น

นำข้อจำกัดของทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน จำนวนคน เวลา อุปกรณ์เครื่องจักรและเครื่องใช้ไม่สอย พื้นที่ใช้สอย มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อตัดสินใจว่าจะสามารถเลือกกำหนดหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีที่จะนำมาดำเนินการได้มากน้อยเพียงไร

ตัวอย่างหัวข้อเข็มมุ่งด้านการปรับปรุงคุณภาพ (The big Q) ของบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมชั้นนำระดับโลก มักจะหนีไม่พ้นหัวข้อต่อไปนี้ (Brian H. Maskell, “Performance Measurement for World Class Manufacturing”)

- คุณภาพสูงขึ้น (ข้อกำหนดทางเทคนิคตามความต้องการของลูกค้าหรือ the small q)
- ราคาสินค้าถูกลง, ลดต้นทุน, ลดปริมาณสินค้าคงคลัง
- การส่งมอบตรงเวลา, เวลาส่งมอบรวดเร็ว, ลดระยะทางขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ
- ลดรอบเวลาการผลิต (Cycle Time), ลดช่วงเวลาที่เริ่มเดินเครื่องจักร (Start-up Time)
- เวลาล่วงหน้า (Lead Time) ในการสั่งซื้อสั่งลง
- คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น
- ลดอัตราส่วนของเสียและลดการทำลายสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนความเหมาะสมของหัวข้อเข็มมุ่งประจำปีของบริษัท

หลังจากจบกระบวนการกำหนดเข็มมุ่งประจำปีแล้ว มีประเด็นที่จะต้องพิจารณาตรวจสอบว่าเข็มมุ่งที่ได้มานั้นมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงไรดังนี้

- 1) เข็มมุ่งแต่ละข้อมีส่วนอุทิศ (contribution) ต่อการเพิ่มพูนความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการรายการบ้าง
- 2) เข็มมุ่งที่กำหนดไว้แล้วนั้น เพียงพอต่อการสนับสนุนความสามารถแข่งขันขององค์กรหรือไม่ อาทิ คุณภาพเหนือกว่า ต้นทุนถูกกว่า ลูกค้ำมั่นใจมากกว่า เป็นต้น
- 3) มีหัวข้อเข็มมุ่ง ที่มุ่งแก้ไขประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญ ๆ ของปีก่อนอย่างถึงรากเหง้าของปัญหานั้นหรือไม่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ผลการปรับปรุงของปีก่อนว่าทำได้ดีมากน้อยเพียงไร ดังได้กล่าวมาแล้ว (ตัวอย่างในหน้า 90)
- 4) มีหัวข้อเข็มมุ่งประเภท การปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (ยุทธศาสตร์ระยะสั้น) หรือการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ (ยุทธศาสตร์ระยะยาว) บ้างหรือไม่
- 5) ในกรณีที่ต้องกระจายเข็มมุ่งนั้นไปเป็นเข็มมุ่งของสำนักงานสาขา จะมีความกลมกลืนกับสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม และภูมิศาสตร์ ของท้องถิ่นที่สาขานั้นอาศัยอยู่หรือไม่
- 6) องค์กรกำหนดหัวข้อเข็มมุ่งไว้มากเกินกำลังหรือไม่ ต้องไม่ลืมแนวคิดของพาราด็อกซ์ที่ว่า “เรื่องเล็กน้อยเรื่องจิปจายมีเยอะ” อย่าลืมนะ ฅน เวลาหนึ่งๆ องค์กรมีขีดจำกัดของทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น เงินทุน จำนวนคน เวลา อุปกรณ์เครื่องจักรและเครื่องใช้ไม่สอย พื้นที่ใช้สอย เป็นต้น
- 7) มีทิศทางและมาตรการหรือวิธีการที่คิดค้นขึ้นมาใหม่อย่างสร้างสรรค์ มากน้อยเพียงไร หรือมีแต่ทิศทางเดิม ๆ มาตรการเดิม ๆ
- 8) ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะระดับสูงได้มีส่วนร่วมคิดค้น เสนอความคิดสร้างสรรค์ ถกเถียงจนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และได้ข้อสรุปที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันดีแล้วหรือไม่

หากเข็มมุ่งประจำปีที่ได้กำหนดไว้มีคุณภาพไม่ดีเพียงพอแล้วก็อาจส่งผลให้การดำเนินการปรับปรุงไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่ และองค์กรต้องสูญเสียเปล่าทรัพยากรบางส่วนและโอกาสไปกับ การดำเนินการที่ไม่ควรดำเนินการ หรือการดำเนินการอย่างกระจัดกระจายไม่รวมศูนย์มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน

สุดท้ายนี้จำเป็นต้องกล่าวย้ำว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการกำหนดเข็มมุ่งประจำปีตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องการให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรับรู้และความเข้าใจตรงกันโดยผ่านการร่วมศึกษา ร่วมคิด ร่วมถกเถียงกัน และสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในการประชุมสัมมนาอย่างทุ่มเทและเอาจริงเอาจัง เพราะสิ่งนี้คือปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ

2.2.5.2 การกระจายเข็มมุ่งไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้เข้าใจได้โดยง่าย ขอยกตัวอย่างกรณีของบริษัทที่มีอัตราส่วนของ ผู้จัดการฝ่าย 1 คน ต่อ ผู้จัดการแผนก 4 คน ต่อ หัวหน้าส่วน 5 คน ต่อ หัวหน้างาน 6 คน (ดังนั้นจะมีหัวหน้างาน 120 คน ในหนึ่งฝ่าย) ประกอบการอธิบายขั้นตอนการจัดประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่ง ดังนี้

การสัมมนารอบแรก ผู้จัดการฝ่าย (1 คน) ผู้จัดการแผนก (4 คน) หัวหน้าส่วน (4 x 5 คน) รวมเป็น 25 คน ประชุมสัมมนาร่วมกันเพื่อถ่ายทอดเข็มมุ่งของบริษัทหรือของกรรมการผู้จัดการและของผู้จัดการฝ่าย ไปเป็นเข็มมุ่งของผู้จัดการแผนกและของหัวหน้าส่วนพร้อมกันในคราวเดียว ดังนั้นใน 1 ฝ่ายจะได้เข็มมุ่งของผู้จัดการแผนก 4 คน และของหัวหน้าส่วน 20 คน

อาจจำเป็นต้องมีการทบทวนปรับปรุงเข็มมุ่งของผู้จัดการฝ่ายอีกครั้ง เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้นกับหัวข้อเข็มมุ่งของผู้จัดการแผนกและของหัวหน้าส่วนที่ได้จากการสัมมนา

ในการสัมมนาครั้งนี้ ตามปกติ ผู้จัดการฝ่ายควรเป็นผู้นำการสัมมนาด้วยตนเองและกรรมการผู้จัดการเป็นที่ปรึกษา ในกรณีที่กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายยังขาดความชำนาญ โดยเฉพาะในปีแรก ๆ อาจเชิญวิทยากรผู้มีประสบการณ์มาช่วยที่เนะก็ได้

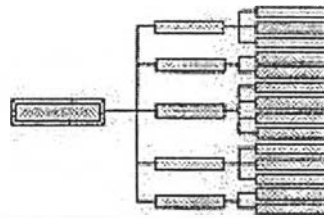
การสัมมนารอบสอง ผู้จัดการแผนก (1 คน) หัวหน้าส่วน (5 คน) หัวหน้างาน (5x6) คน รวมกันเป็น 36 คน ประชุมสัมมนาร่วมกันเพื่อถ่ายทอดเข็มมุ่งของผู้จัดการแผนก และทบทวนหัวข้อเข็มมุ่งของหัวหน้าส่วน พร้อมกับการกระจายไปเป็นหัวข้อเข็มมุ่งของหัวหน้างานในคราวเดียวกัน ดังนั้นในการสัมมนาของแผนกหนึ่ง ๆ จะได้เข็มมุ่งของหัวหน้างาน 30 คน

จะเห็นว่า แม้ในกรณีที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่มีจำนวนพนักงานมากถึง 5,000 กว่าคน ก็สามารถจัดการประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่งเพียง 2 รอบรวม 20 วง ก็จะได้กระดานเข็มมุ่งมากถึง 480 กระดาน ดังนั้นในกรณีที่บริษัทมีจำนวนพนักงานประมาณ 500 คน (ในประเทศไทย บริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่า 500 คนมีประมาณไม่ถึง 200 บริษัท) ก็จะใช้การประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่งเพียงรอบเดียว ซึ่งจะได้กระดานเข็มมุ่งประมาณ 40~50 กระดาน

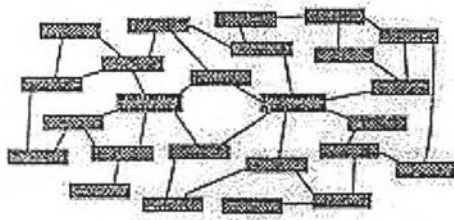
สำหรับเหตุผลที่ใช้วิธีการประชุมสัมมนาแบบควบ 3 ระดับนั้น ก็เพื่อให้การถ่ายทอดเข็มมุ่งมีความรัดกุม มีทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด และพนักงานระดับล่างได้รับฟังคำชี้แจงจากผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งได้เสนอข้อมูลและความคิดเห็นของตนเองต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง

การประชุมสัมมนาเพื่อกระจายเข็มมุ่งทั้งรอบแรกและรอบสองนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาตามลำดับขั้นตอนดังแสดงในรูป ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ (เพื่อให้เข้าใจง่าย จะยกกรณีของ การสัมมนารอบแรก มาประกอบการอธิบาย โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มย่อยตามแผนก แต่ละกลุ่มมีสมาชิก 6 คน)

ขั้นตอน 1) กระจายเป้าหมายของฝ่าย
มาเป็นของแผนกและของตำแหน่ง

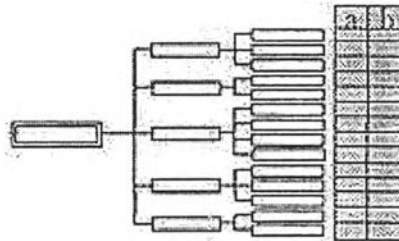


ขั้นตอน 2) วิเคราะห์จุดที่เป็นปัญหาและอุปสรรคหรือสาเหตุที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย



Problems									
Causes	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●

ขั้นตอน 3) คิดค้นมาตรการแก้ไขปัญหา
หรือปรับปรุงให้ตรงสาเหตุ



ขั้นตอน 4) เลือกมาตรการ
ที่จะดำเนินการและกำหนด
เป้าหมายที่ต้องถาวรบรรลุ

Action	Month								
start up seminar	■	■	■	■	■	■	■	■	■
campaign	■	■	■	■	■	■	■	■	■
catalogue	■	■	■	■	■	■	■	■	■
data collect.	■	■	■	■	■	■	■	■	■
review	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ceremony	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ขั้นตอน 5) สรุปเข้มมุ่งของตนเอง

Sect.A					Sect.B					Sect.C						
Dept.Mgr.	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Dept.Mgr.	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Hoshin 5	Dept.Mgr.	Hoshin 1	Hoshin 2	Hoshin 3	Hoshin 4	Hoshin 5
Hoshin 1	■	■	■	■	Hoshin 1	■	■	■	■	■	Hoshin 1	■	■	■	■	■
Hoshin 2	■	■	■	■	Hoshin 2	■	■	■	■	■	Hoshin 2	■	■	■	■	■
Hoshin 3	■	■	■	■	Hoshin 3	■	■	■	■	■	Hoshin 3	■	■	■	■	■
Hoshin 4	■	■	■	■	Hoshin 4	■	■	■	■	■	Hoshin 4	■	■	■	■	■
Hoshin 5	■	■	■	■	Hoshin 5	■	■	■	■	■	Hoshin 5	■	■	■	■	■
Hoshin 6	■	■	■	■	Hoshin 6	■	■	■	■	■	Hoshin 6	■	■	■	■	■

รูปที่ 2.6 ขั้นตอนหลักในการประชุมสัมมนาเพื่อการกระจายเข้มมุ่ง หรือการแปรนโยบาย
(ที่มา ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 1998.)

ขั้นตอน 1) แต่ละกลุ่มย่อยกระจาย เป้าหมาย ของผู้จัดการฝ่ายมาเป็นเป้าหมายของผู้จัดการแผนก และหัวหน้าส่วนตามลำดับ เครื่องมือที่ขอแนะนำให้ใช้ได้แก่ “ผังต้นไม้ (tree Diagram)” หรือ “ผังแมทริกซ์ (Matrix)”

ขั้นตอน 2) สำหรับแต่ละกลุ่มย่อย วิเคราะห์จุดที่เป็น ปัญหาและอุปสรรคหรือสาเหตุ ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ถ้าเป็นไปได้ ให้นำประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากสรุปผลการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง มาคัดเอาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับในแผนกของตนเอง

เครื่องมือที่ขอแนะนำให้ใช้ได้แก่ “ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)” หรือ “ผังก้างปลา” เพื่อโยงปัญหา กับสาเหตุต่าง ๆ หรืออาจใช้ “แมทริกซ์รูปตัว L” ในกรณีที่ต้องการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลายปัญหา กับหลายสาเหตุ

ขั้นตอน 3) แต่ละกลุ่มย่อยคิดค้น มาตรการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงให้ตรงสาเหตุ เครื่องมือที่ขอแนะนำให้ใช้ได้แก่ “การระดมสมองโดยใช้บัตร (KJ Method)” เพื่อสร้างไอเดียให้มาก ๆ แล้วเรียบเรียงให้เป็นหมวดหมู่ อยู่ในรูปของ “ผังต้นไม้”

อาจนำผังต้นไม้ที่แสดงมาตรการแก้ไขปรับปรุงมาโยงเข้ากับแมทริกซ์รูปตัว L ที่แสดงปัญหาและสาเหตุ ทำนองเดียวกับส่วนล่างด้านขวาของรูป 3.2.1 ก็ได้

หลังจากนั้นให้กำหนดน้ำหนักคะแนนแก่มาตรการแก้ปัญหามาตรการแต่ละข้อว่าจะนำมาตรการใดมาดำเนินการก่อนหลังโดยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อไปนี้ “โหวตแบบหลายชั้น (Multivoting)” หรือ “ประเมินประสิทธิผล+การลงทุน แบบ 3 ระดับ” หรือ “ประเมินมูลค่าเพิ่ม”

สำหรับตัวอย่างในรูปนั้น a คือประสิทธิผล และ b คือการลงทุน

ขั้นตอน 4) หัวหน้าส่วนแต่ละคนเลือก มาตรการที่จะดำเนินการพร้อมกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ มาเรียบเรียงเป็น “แผนภูมิโปรแกรมการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process Decision Program Chart)” หรือเรียบเรียงเป็น “แผนภูมิกิจกรรม-เวลา (Gant Chart)” ก็ได้

ขั้นตอน 5) หัวหน้าส่วนแต่ละคน สรุปเข็มมุ่ง (เป้าหมาย+มาตรการ) ของตนเองแล้วนำมาแถลงผลงานต่อที่ประชุมและรับฟังคอมเม้นท์จากผู้จัดการฝ่ายและเพื่อนร่วมงานเพื่อพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ขั้นตอน 6) นำผลสรุปไปประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่งใน การสัมมนารอบสอง ต่อไป (ถ้ามี)

ดังนั้นในกระบวนการกระจายเข็มมุ่ง สิ่งสำคัญจะต้องกระจายทั้งเป้าหมายและมาตรการหรือวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันด้วย

การประชุมสัมมนากระจายเข็มมุ่งดังกล่าวควรใช้เวลาประมาณ 2 วันต่อหนึ่งวงสัมมนาเป็นอย่างน้อย

เมื่อจบสิ้นกระบวนการกระจายเข็มมุ่งไปจนถึงหน่วยงานระดับปฏิบัติที่หน้างานแล้ว (ในที่นี้คือ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน รวมกลุ่มละประมาณ 11 คน) ขั้นตอนต่อไปก็คือ “การจัดทำกระดานเข็มมุ่ง”

2.2.5.3 การสร้างและประโยชน์กระดานเข็มมุ่ง

เมื่อองค์กรได้ดำเนินการประชุมสัมมนา เพื่อกระจายเข็มมุ่งลงไปจนถึงหน่วยปฏิบัติงานพื้นฐาน ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยอันได้แก่พนักงานระดับซูเปอร์ไวเซอร์หรือไฟร์แมนแล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับต่อไปก็คือการสร้าง “กระดานเข็มมุ่ง” สำหรับหน่วยปฏิบัติงานพื้นฐานแต่ละหน่วย

มาตรฐานของกระดานเข็มมุ่ง

บางบริษัทที่มีหน่วยงานกลางคอยสนับสนุน อาทิเช่น สำนักงานส่งเสริมคุณภาพหรือฝ่ายวางแผน หรือฝ่ายบุคคล หากมอบหมายให้หน่วยงานสนับสนุนเหล่านี้ ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานของกระดานเข็มมุ่ง รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณและประสานงานในการจัดทำ และคอยให้คำแนะนำด้านวิชาการ เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพมีมาตรฐานเดียวกันของทั่วทั้งองค์กร ก็จะสะดวกยิ่งขึ้น

ส่วนเนื้อหาที่จะนำมาแสดงในกระดานเข็มมุ่งนี้ แน่นนอนว่า ต้องให้พนักงานในแต่ละหน่วยปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นผู้ออกแบบและจัดทำขึ้นมาด้วยตนเอง

กระดานเข็มมุ่งควรมีขนาดใหญ่พอสมควร เช่น กว้างประมาณ 2 เมตร สูงประมาณ 1.5 เมตร อาจทำด้วยไม้ซานอ้อยหรือแผ่นพลาสติกลูกฟูกก็ได้ ทั้งนี้ต้องให้สามารถแปะติดและถอดเปลี่ยนกระดานโปสเตอร์บนกระดานได้โดยสะดวก

พื้นที่ประมาณ 20% ด้านซ้ายของกระดาน ใช้สำหรับแสดง วิสัยทัศน์ และเข็มมุ่งประจำปีของบริษัท ที่มุมบนด้านซ้าย จะติดโปสเตอร์ที่เขียน “ประโยควิสัยทัศน์ของบริษัท (Company's Vision Statement)” เพื่อเตือนความทรงจำให้พนักงานระลึกถึงอยู่เสมอว่า พนักงานทุกคนทั่วทั้งบริษัทกำลังทุ่มเทความพยายามเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อมุ่งสู่ดวงดาวที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างไร

ล่างลงมาจะเป็นโปสเตอร์แสดง “เข็มมุ่งประจำปี” ของประธานบริษัทหรือของกรรมการผู้จัดการของผู้จัดการฝ่าย และของผู้จัดการแผนก ... เรื่อยมาจนถึง... เข็มมุ่งประจำปีของหน่วยปฏิบัติงานแห่งนี้

หากใช้แมทริกซ์รูปตัว X เป็นเครื่องมือ ก็สะดวกในการสื่อสารข้อมูลจำนวนมากในพื้นที่อันจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พื้นที่ด้านขวาที่เหลือประมาณ 80% จะใช้สำหรับรายงานผลการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) โปสเตอร์แสดงเป้าหมายและความคืบหน้าของการปรับปรุง มักนิยมใช้กราฟหรือแผนภูมิควบคุม เป็นเครื่องมือแสดงเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมาย (เส้นประ) และผลของการปรับปรุง (เส้นทึบ) สำหรับหัวข้อเข็มมุ่งแต่ละข้อ
- 2) โปสเตอร์แสดงการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ซึ่งตามธรรมชาติของปัญหาทั่ว ๆ ไปมักจะมีสาเหตุซ่อนอยู่หลายชั้น จึงนิยมแสดงใช้แผนภูมิแกงปลาในการวิเคราะห์สาเหตุหรืออาจใช้ผังพาเรโตก็ได้
- 3) โปสเตอร์แสดงการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแสดงสภาพที่แท้จริงและความหนักเบา ของปัญหาและสาเหตุ นิยมใช้ เช็คชีต หรือผังพาเรโต
- 4) โปสเตอร์แสดงการวางแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งควรมีความชัดเจนในรูปแบบ 5W2H (ใคร ทำอะไร ทำไม่ เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร เท่าไร) และ
- 5) โปสเตอร์แสดงการตรวจสอบประสิทธิผล เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง อาจใช้กราฟหรือผังพาเรโตแสดงการเปรียบเทียบก็ได้

การที่จะทำให้พนักงานสามารถดำเนินกิจกรรมปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยกันสร้างโปสเตอร์ต่าง ๆ ดังกล่าวขึ้นมาได้ จำเป็นต้องจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานทั้งผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน ทั้งทั้งองค์กร ให้รู้จักกระบวนการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบที่เรียกกันว่า “นิทานเรื่องควีซี” ดังจะอธิบายต่อไปในหัวข้อ 3.5

กระดานเข็มมุ่งนี้ต้องติดตั้งไว้ในบริเวณสถานที่ทำงานของหน่วยปฏิบัติงานนั้น โดยเลือกมุมที่สามารถตั้งโต๊ะประชุมเล็กๆ ได้ไว้หน้ากระดานสำหรับเป็นที่ประชุมอย่างง่าย ๆ และควรเป็นมุมที่ผู้เดินผ่านไปมามองเห็นได้สะดวก อาทิ ปากทางเข้าบริเวณทำงานของหน่วยปฏิบัติงานนั้น

อาจมีการตกแต่งสีสันรวบลดลายตามสมควรเพื่อสร้างบรรยากาศการปรับปรุงให้เป็นที่สนุกสนานและปลอดภัยเหมือนการเล่นกีฬา

สำหรับหน่วยงานที่มีผลการปรับปรุงดีเยี่ยมและได้รับรางวัลในปีที่ผ่านมา ๆ มา อาจติดเหรียญตราประกาศเกียรติคุณหรือภาพถ่ายรางวัล เพื่อความภาคภูมิใจของทีมงานก็ยิ่งดี

ความจำเป็นของกระดานเข็มมุ่ง

กระดานเข็มมุ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอยู่หลายประการ ดังนี้

1) เพื่อให้พนักงานทุก ๆ คน (ทั้งหัวหน้าและลูกน้อง) ในทุก ๆ หน่วยปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร ได้รับรู้และตระหนักอยู่ตลอดเวลาถึงภาระกิจประจำวันที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพงานเพื่อรองรับเข็มมุ่งของบริษัท

2) เป็นเวทีให้หัวหน้าและลูกน้อง ได้ร่วมกันศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเอง โดยผ่านกระบวนการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการของ “นิทานเรื่องควีซี” ซึ่งจะมีการประชุมระดมสมองร่วมกันเป็นประจำที่โต๊ะประชุมหน้ากระดานเข็มมุ่งนี้ (ประมาณสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมง)

จะทำให้หัวหน้าได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ การบริหารงาน และการสอนงานให้แก่ลูกน้อง ในขณะที่ลูกน้องได้ฝึกฝนความสามารถคิดค้นสร้างสรรค์ การค้นหาความรู้เพิ่มเติม และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

3) เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของทีมงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นเวทีให้พนักงานได้แสดงความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมผลักดันให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากยิ่งขึ้น

4) เป็นรายงานผลความคืบหน้าของการปรับปรุง ตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการปรับปรุงอย่างรอบด้าน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของหน่วยงานนี้ เพื่อให้คณะผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบในการตรวจวินิจฉัยประจำเดือน (จะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อ 3.6) ซึ่งจะเป็นการรายงานอย่างสั้น ๆ แบบรวบรัด ใช้เวลาประมาณ 30 นาที แต่ได้เนื้อหาสาระที่สำคัญมากมาย เนื่องจากมีการเตรียมรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ภายใต้หัวข้อเข็มมุ่งที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีแล้ว

5) เป็นเวทีให้ผู้บริหารระดับสูง ได้ออกมาพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับพนักงานระดับปฏิบัติงานโดยตรง ได้เห็นของจริง สถานที่จริง ข้อมูลจริง และสภาพที่แท้จริงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรภายใต้ความรับผิดชอบของตนเอง

รวมทั้งเป็นเวทีให้ผู้บริหารระดับสูงได้สื่อสารความมุ่งมั่นตั้งใจและค่านิยมใหม่ ที่จะผลักดันองค์กรมุ่งไปข้างหน้า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน

6) เป็นสื่อที่แสดงให้เห็นพนักงานในหน่วยงานอื่น ๆ ได้มองเห็นความพยายามปรับปรุงคุณภาพของซึ่งกันและกัน อันเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันกันทำดีและส่งเสริมกำลังใจในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งบริษัทให้คึกคักมีชีวิตชีวา

7) เป็นสื่อที่แสดงให้เห็นผู้มาเยี่ยมเยือนบริษัท ได้มองเห็นว่าพนักงานทุก ๆ คนในบริษัทแห่งนี้มีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าหรือคู่ค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทมากยิ่งขึ้น

2.2.5.4 การปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน : QC Story และการบริหารแบบเข็มมุ่ง

การเชื่อมโยงการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่ม QCC เข้ากับระบบบริหารเข็มมุ่ง ก่อกำเนิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่นในช่วงต้นทศวรรษ 1960s¹⁾ และเรียกกันในยุคแรกนั้นว่า Company-Wide Quality Control : CWQC ก่อนจะพัฒนามาเป็น Total Quality Control : TQC และ Total Quality Management : TQM ในปัจจุบันนี้

ปรากฏการณ์ก่อกำเนิดของการบริหารเข็มมุ่งนี้ นับว่าเป็นยุครอยต่อที่สำคัญที่สุดแห่งวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหารแบบญี่ปุ่นในรอบ 30 ปีเศษที่ผ่านมาจาก QCC มาเป็น TQM

เมื่อมองจากวิวัฒนาการดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า "การบริหารเข็มมุ่ง" และ "กิจกรรม QCC" ก็คือแก่นของทีคิวเอ็มตามแบบญี่ปุ่นนั่นเอง และก็เป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมการทำกิจกรรม QCC ในประเทศญี่ปุ่นจึงยังคงมีชีวิตที่ยืนอยู่คู่ทีคิวเอ็มต่อเนื่องมาได้จนถึงปัจจุบัน

ในประเทศไทย ในกรณีที่บริษัทยังไม่เคย ดำเนินกิจกรรม QCC มาก่อน หรือได้ล้มเลิกไปแล้ว การนำกิจกรรมกลุ่ม QCC เข้ามาดำเนินการหรือฟื้นฟูขึ้นมาใหม่ เพื่อรองรับ "การบริหารเข็มมุ่ง" เป็นแนวทางที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้เป้าหมายการปรับปรุงตามเข็มมุ่งของบริษัทได้รับการสนองตอบจนบรรลุผล และแนวทางเช่นนี้ควรเป็น "บทเรียนลัด" ที่นักเรียนผู้ชาญฉลาดเช่น พวกเรา ฟังรู้จักพลิกแพลงประสบการณ์ในอดีต 30 ปีเศษของประเทศญี่ปุ่นและฉกฉวยเอามาใช้ให้เกิดผลภายในช่วงเวลาสั้นกว่า (5~7 ปี) อย่างไม่ลังเลใจ

การปรับปรุงที่แท้จริงนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็แต่ เมื่อมีกิจกรรมที่ระดมความพยายามมุ่งมั่นและปฏิบัติการอย่างจริงจังของบรรดาเหล่าพนักงานที่หน้างานทุก ๆ คนแล้วเท่านั้น และแนวทางที่คลาสสิกเป็นแม่แบบของแนวทางทั้งหลายทั้งปวงจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ (ที่หลายคนพยายามจะนำมาตั้งชื่อเรียกให้มันดูแปลกใหม่ แล้วจับจองเป็นเจ้าของทั้งที่เนื้อหายังเหมือนเดิม เช่น Kpn-Problem Solving Method) ก็คือกระบวนการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานที่เรียกว่า "นิทานเรื่องคิวซี" นั่นเอง

"นิทานเรื่องคิวซี" เป็นกระบวนการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานอย่างเป็นระบบ ได้รับการคิดค้นและพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในช่วงต้นทศวรรษ 1960 โดย ศ.ดร.อิชิคาวะ คะโอรุ⁸⁾ ชาวญี่ปุ่น ผู้ได้รับขนานนามว่า "บิดาแห่งกิจกรรมกลุ่มคิวซี" โดยท่านได้ดัดแปลงแนวคิดของ "วัฏจักรเดมิ่ง" หรือ "วัฏจักร PDCA (Plan-Do-Check-Act)" ให้มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

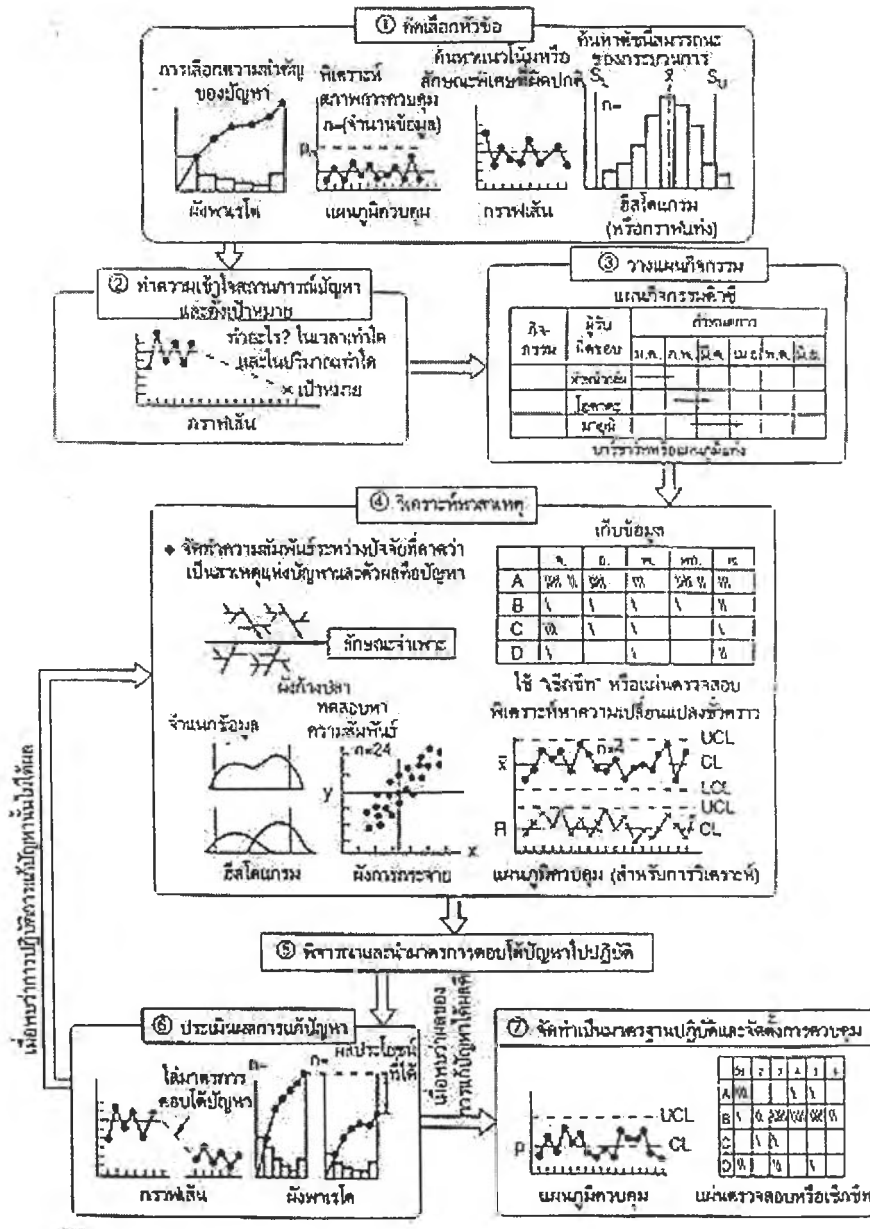
1. เลือกว่าข้อ
2. อธิบายเหตุผลและแรงจูงใจ
3. สืบสภาพที่เป็นจริงและตั้งเป้าหมาย
4. วิเคราะห์กระบวนการอย่างถ่องแท้เพื่อหาสาเหตุ
5. คิดค้นมาตรการแก้ปัญหาและดำเนินการ
6. ตรวจสอบยืนยันประสิทธิผล
7. สร้างมาตรฐานใหม่
8. ระบุปัญหาที่ยังหลงเหลืออยู่ และแผนการขั้นต่อไป

ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ก็มีชุดของเครื่องมืออยู่ชุดหนึ่งซึ่งเรียกว่า “เครื่องมือทั้ง 7 ของคิควซี(The 7 QC Tools)” จะต้องนำมาใช้เพื่อช่วยให้การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนการคิดค้นมาตรการแก้ปัญหา เป็นไปได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เครื่องมื่อดังกล่าวประกอบด้วย

0. การแบ่งกลุ่ม	4 ผังก้างปลา (ผังแสดงเหตุและผล)
1 เช็คชีท (แผ่นบันทึกข้อมูล)	5 กราฟ
2 ผังกาเรโต	6 ผังสหสัมพันธ์
3 ฮิสโตแกรม	7 แผนภูมิควบคุม

สำหรับข้อ “0 การแบ่งกลุ่ม” นั้นแต่เดิมมิได้จัดอยู่ในเครื่องมือ 7 อย่างของคิควซี แต่จากประสบการณ์ในภายหลังพบว่า “การแบ่งกลุ่ม” ของข้อมูลออกเป็นประเภทหมวดหมู่ต่าง ๆ เป็นพื้นฐานที่ขาดเสียมิได้ในเกือบทุกขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคิควซี จึงมีผู้นำมารวมไว้ด้วยเพื่อมิให้หลงลืม⁹⁾

จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมให้พนักงานรู้จักและมีทักษะในการใช้เครื่องมือทั้ง 7 อย่างเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพในสถานที่ทำงานอย่างเป็นระบบตามกระบวนการของ “นิทานเรื่องคิควซี” นั้นเป็นสิ่งจำเป็น คอร์สฝึกอบรมดังกล่าวซึ่งรวมกรณีศึกษาให้ฝึกปฏิบัติด้วยจะใช้เวลาประมาณ 2 วัน



รูปที่ 2.7 ตัวอย่างการใช้ 7 QC Tools ใน QC Story (ที่มา คະชีเยะ โสโซทะนิ เขียน,วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์ แปล, "การแก้ปัญหาแบบคิวซี")

2.2.5.5 การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

การตรวจวินิจฉัย และการตรวจติดตาม

การตรวจวินิจฉัย อาจเป็นคำใหม่สำหรับผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน ดังนั้นก่อนอื่น จะขออธิบายความแตกต่างระหว่างคำว่า “การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis)” กับ “การตรวจติดตาม (Audit)” โดยจะยกตัวอย่างกรณีการรักษาพยาบาลประกอบการอธิบายเพื่อความชัดเจน ดังนี้

การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) หมายถึงการตรวจสอบตรวจตราเพื่อค้นหา ปัญหาและสาเหตุของปัญหา ดังเช่น แพทย์ตรวจวินิจฉัยโรคให้ผู้ป่วยโดยการ สอบถามอาการ ฟัง การเต้นของหัวใจ การทำงานของปอด เอ็กซเรย์ นำปัสสาวะ โลหิต ไปตรวจวิเคราะห์ทางเคมี เป็นต้น เพื่อหาสาเหตุแห่งอาการป่วยแล้วลงความเห็นว่าคุณป่วย เป็นโรคอะไร แล้วให้คำแนะนำหรือกำหนดวิธีการรักษา อาทิ นอนพักในโรงพยาบาล 3 วัน ห้ามรับประทานบางประเภท ให้น้ำหรือน้ำชาวดมหรือน้ำผักให้ยาไปรับประทานวันละ 3 ครั้งหลังอาหาร พักผ่อนวันละ 8 ชั่วโมง ออกกำลังกายเบาๆ เป็นต้น

ส่วน การตรวจติดตาม (Audit) หมายถึงการติดตามไปตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติตามคำแนะนำหรือข้อกำหนดหรือไม่ ดังเช่น พยาบาลไปตรวจสอบว่า ผู้ป่วยได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือคำแนะนำของแพทย์เกี่ยวกับวิธีการรักษาอย่างถูกต้องครบถ้วนหรือไม่เพียงไร

ความหมายของการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

“การตรวจวินิจฉัยโดยคณะผู้บริหารระดับสูง” คือการที่คณะผู้บริหาร 2 ระดับสูงสุด ขององค์กร (อาทิ กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รวมกันประมาณ 5~10 คน) ออกตรวจเยี่ยมหน่วยปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นประจำ (โปรดดูความถี่ของการตรวจวินิจฉัยในรูป 3.7.1) โดยถือเอา “กระดานเข็มมุ่ง” เป็นสมุดรายงาน

การตรวจวินิจฉัยนี้มีเป้าหมายอยู่ที่ การค้นหาสาเหตุ (เชื้อโรคหรือความผิดปกติของร่างกาย) ที่ทำให้การปรับปรุงไม่บรรลุเป้าหมายตามเข็มมุ่งที่คาดหวังไว้ (อาการป่วย) มิได้มุ่งดูที่ผลลัพธ์

วัตถุประสงค์ 11 ประการ ของการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

1) ติดตามดูว่า เข็มมุ่งประจำปีของบริษัท (ของผู้บริหารระดับสูง) ได้รับการถ่ายทอดไปสู่หน่วยปฏิบัติงานในพื้นที่หรือไม่ และถูกต้องสอดคล้องกันเพียงไร

2) แสดงออกซึ่งความตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูงในการสถาปนาระบบบริหารเข็มมุ่งขึ้นมาเป็นแกนกลางในการระดมความพยายามปรับปรุงของพนักงานทั่วทั้งองค์กร และแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุก ๆ คน (เพื่อลบคำสบประมาทในจิตใจได้สำนึกของพนักงานว่า "ทำได้ไม่กี่เดือนก็ล้มเลิกเหมือนกับ.....ที่ผ่านมา")

3) ให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานทุก ๆ คนและสื่อสารให้พวกเขาตระหนักว่าการดำเนินกิจกรรมปรับปรุง คุณภาพของพวกเขามีความสำคัญต่อความเจริญรุ่งเรือง ในระยะยาวของบริษัท

4) รับทราบความคืบหน้าของการปรับปรุงคุณภาพที่หน้างานด้วยตนเอง ตลอดจนความคืบหน้าของเข็มมุ่งเชิงยุทธศาสตร์อื่น ๆ (เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่) เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพปัจจุบัน สมรรถนะการปฏิบัติงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ (Key Performance Indicators) รวมทั้งได้รับรู้ศักยภาพและสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคลของทั้งบริษัทโดยตรงอีกด้วย

ผู้บริหารที่นั่งอยู่ในห้องประชุมอาจได้รับรายงานที่สยบหรือว่า "คลังสินค้าได้นำวิธีการจัดเก็บแบบ "เข้าก่อน-ออกก่อน : FIFO" มาใช้เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง" แต่ในกรณีที่ท่านออกตรวจวินิจฉัยด้วยตนเอง เพียงเห็นสภาพจริงของสินค้าคงคลังที่สุมกันเป็นกองใหญ่ ก็สามารถลงความเห็นได้ว่า FIFO ที่ว่านั้น ได้ทำจริงหรือเป็นเพียงจินตนาการกันแน่

5) รับฟังปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในสถานที่จริง เห็นสภาพที่แท้จริง ของจริง ข้อมูลจริง ด้วยตนเอง ซึ่งจะได้รับข้อมูลที่มีประโยชน์มากมายอย่างคาดไม่ถึงเลยทีเดียว

6) ให้คำชี้แนะเกี่ยวกับ วิธีคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหามาตามแบบที่คิดเอ็ดตลอดจน วิธีการใช้เทคนิคและวิธีการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

7) รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคประเภทเชิงระบบเพื่อนำมาวิเคราะห์แล้วปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม อาทิเช่น กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งตามปกติหน่วยปฏิบัติงานย่อยแห่งหนึ่งแห่งใด ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง ต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

8) รับฟังปัญหาประเภทข้ามหน่วยงานซึ่งต้องอาศัยการประสานงานผ่านผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง (ซึ่งก็คือผู้จัดการฝ่ายที่ร่วมมาในคณะผู้ตรวจวินิจฉัยนั่นเอง) อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาที่รวดเร็วทันควัน เพราะไม่ต้องเสียเวลา ส่งเรื่องไปให้พิจารณาและชี้แจงเหตุผลตามขั้นตอนกันอีก

9) หาเหตุผลว่า หน่วยงานที่ดำเนินการปรับปรุงได้อย่างคึกคักมีชีวิตชีวา กับหน่วยงานที่เฉื่อยและซังกะตายนั้น แตกต่างกันด้วยเหตุอันใด จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

10) ร่วมกันวินิจฉัยว่า เข็มมุ่งประจำปีของบริษัท ที่คณะผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไปนั้น สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในบริษัทหรือไม่เพียงไร

11) ทบทวนว่า กระบวนการกำหนดและกระจายถ่ายถอดเข็มมุ่งในปัจจุบัน มีสิ่งใดบ้างที่ยังขาดตกบกพร่อง เพื่อจะได้ปรับปรุงพัฒนาต่อไป

เคล็ดลับในการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง คือ ฟังให้มาก วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากข้อมูลจริงอย่างมีเหตุมีผล อย่าอวดรู้ไปเสียทุกอย่าง เพราะจุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดของการตรวจวินิจฉัยคือ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กรให้ คิดแบบที่ คิวเอ็ม ฟิงระลึกว่า เวทีนี้มีใช่เป็นเวทีให้ผู้บริหารมาอวดความฉลาดเพื่อข่มความภาคภูมิใจและปิดกั้นโอกาสพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อจบการตรวจวินิจฉัยทุกครั้ง ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมสรุปผลการตรวจวินิจฉัยและทบทวนคำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ที่งาน รวมทั้งหามาตรการส่งเสริมให้ระบบบริหาร เข็มมุ่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

(A) ความท้าทายและผลลัพธ์ (ปัจจัยถ่วงน้ำหนัก)											
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
-เป็นหัวข้อที่ไม่มีประโยชน์ ต่อบริษัท			-เป็นหัวข้อที่มีประโยชน์ ต่อบริษัท น้อย			-เป็นหัวข้อที่มีประโยชน์ ต่อบริษัทปานกลาง			-เป็นหัวข้อที่มีประโยชน์ ต่อบริษัทมาก		-เป็นหัวข้อที่มีประโยชน์ ต่อบริษัทมากและสร้างสรรค์
-เป้าหมายวัดไม่ได้/ไม่ท้าทาย			-เป้าหมายวัดได้/ท้าทาย เล็กน้อย			-เป้าหมายวัดได้/ท้าทาย พอสมควร			-เป้าหมายวัดได้/ท้าทาย มาก		-เป้าหมายวัดได้/ท้าทาย สูงเกินความคาดหมาย
-ไม่มีผลลัพธ์ใดๆเกิดขึ้น			-มีแนวโน้มว่าจะเกิดผลลัพธ์			-มีผลลัพธ์เกิดขึ้นบ้าง เพียงบางส่วน			-มีผลลัพธ์เกิดขึ้นจาก แนว ทางที่ตั้งใจ		-ผลลัพธ์มีความยั่งยืน

(B) ความพยายาม (100 คะแนน)				
0-20	21-40	41-60	61-80	80-100
-ไม่มีผลงานใด ๆ ที่บ่งบอกความพยายามเลย	-พอจะมีผลงานที่แสดงออกซึ่งความตั้งใจปรับปรุงอยู่บ้าง	-มีผลของการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอยู่พอ สมควรแต่ยังไม่ครบถ้วน	-มีผลการวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาถูกหลักวิชา การ มีข้อมูลประกอบใช้ เทคนิคได้ถูกต้อง	-ได้พยายามดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหตาม แนวทางที่ได้วิเคราะห์มา แล้วอยู่ตั้งใจ
-มีผลงานแบบขอไปทีหรือ แบบผักชีโรยหน้า	-มีผลงานที่แสดงออกซึ่ง ความตั้งใจปรับปรุงในชั้น วิเริ่มอย่างเพียงพอ	-มีผลการวิเคราะห์สาเหตุ ของปัญหาอย่างมีเหตุมี ผล ใช้ข้อมูลประกอบ	-มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาตรงสาเหตุที่ได้วิเคราะห์มาแล้วอย่าง ถูกต้อง	-ได้ปรับปรุงแก้ไข ปัญหา ตามแนวทางที่ได้ วิเคราะห์มาแล้ว อย่าง สร้างสรรค์และเป็นแบบ อย่างที่ดีไม่แก่ผู้อื่นได้

คะแนนรวมของกลุ่ม = $(A \times B)_1 + (A \times B)_2 + \dots$เลขน้อยท้ายคือหัวข้อที่ปรับปรุงในรอบปี

รูปที่ 2.8 เกณฑ์ประเมินผลและให้คะแนนใน การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

(ที่มา ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 1998.)

2.3 ระบบการบริหารนโยบายQOS (Quality Operating System)

ในการกระจายนโยบายนั้นนอกจากจะอาศัยหลักการ และแนวทางของ การบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri หรือ Policy Deployment) แล้วยังมีเครื่องมืออีกอันหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อประโยชน์ และจุดมุ่งหมายเช่นเดียวกัน นั่นก็คือ ระบบการบริหารนโยบาย (QOS : Quality Operating System) ที่ได้เริ่มมีการนำมาใช้ในองค์กรจำนวนมากโดยเฉพาะกับองค์กรที่กำลังดำเนินการทำ QS9000

สำหรับองค์กรที่กำลังจะทำ QS9000 นั้น QOS ทำให้ระบบขององค์กรมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่เติมมาของ QS9000 ได้แก่ Business Plan, Use of Company Level Data, และข้อกำหนดที่มีอยู่เดิมของ ISO9000 เช่น Quality Policy , Management Review อย่างกลมกลืน องค์กรจะมีกิจกรรมในระดับการทำงานต่างๆ ที่ชัดเจน อีกทั้งยังสอดคล้องต่อทิศทางขององค์กรเองและความต้องการของลูกค้า

ระบบการบริหารคุณภาพ(QOS)นั้นสามารถนิยามโดยสังเขปให้เป็นที่เข้าใจได้ง่ายได้ คือ การกระจายนโยบายคุณภาพขององค์กรไปเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมและวัดประสิทธิภาพได้ในพนักงานระดับล่าง โดย เริ่มจาก การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Imperatives) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรมีความสอดคล้องต่อสภาวะปัจจุบันของบริษัทและสภาพแวดล้อม ในแง่ของ QOS ข้อมูลอย่างน้อยที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้แก่

1. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)
2. นโยบายของบริษัท (Quality Policy , Strategic Policy)
3. ข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking Data)



รูปที่ 2.9 แบบจำลองของการบริหารนโยบายเบื้องต้น

1. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation) : ไม่ว่าจะองค์กรใดๆก็ตามควรทราบว่าลูกค้านั้นมีความคาดหวังอะไรจากองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรของสินค้า หรือ ของบริการในแง่มุมอะไร (Area of Improvement) และ ระดับไหน (Target) ที่จะทำให้ลูกค้าพอใจ สำหรับโรงงานที่ส่งสินค้าให้กับโรงงานผลิตรถยนต์โดยทั่วไปแล้ว ข้อมูลความคาดหวังของลูกค้ามักถูกกำหนดโดยลูกค้าตั้งแต่เริ่มธุรกิจกัน และ จะมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลเหล่านี้ด้วยความถี่ ทุก Quarter หรือทุกปีขึ้นอยู่กับลูกค้า

สำหรับในธุรกิจอื่นองค์กรสามารถกำหนดความคาดหวังของลูกค้าโดย การติดต่อโดยตรงกับลูกค้าในกรณีที่มีลูกค้าจำนวนน้อย หรือ ใช้แบบสอบถามในกรณีที่มีลูกค้าจำนวนมาก แต่ไม่ว่าจะเป็นวิธีไหนความคาดหวังของลูกค้าควรอยู่ในรูปแบบของ อะไร (Area of Improvement) ที่ทำให้ลูกค้าพอใจ และ เป้าหมาย (Target) ของสิ่งนั้น

2. นโยบายของบริษัท (Quality Policy , Strategic Policy) : เมื่อทราบว่าลูกค้าคาดหวังอะไรจากองค์กรแล้ว องค์กรควรสำรวจตัวเองว่าการพัฒนาด้านใดมีความสำคัญกับองค์กรเอง โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแนวทาง และ เป้าหมายของการพัฒนาขององค์กรควรต้องพิจารณาถึง ประสิทธิภาพที่ผ่านมาในอดีตของ หรือ แนวนโยบายที่มีอยู่ขององค์กรเอง (Quality Policy or Strategic Policy)

3. ข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking Data) : จากการพิจารณาข้างต้น องค์กรสามารถกำหนดว่าเรื่องอะไร และ เป้าหมายในแต่ละเรื่องนั้น ที่สอดคล้องต่อทั้งองค์กรและลูกค้า ในเบื้องต้น แต่อย่างไรก็ตามในการกำหนดเป้าหมายนั้น องค์กรควรคำนึงถึง ข้อมูลเปรียบเทียบ (Benchmarking) ของคู่แข่ง เพราะแม้ว่าองค์กรสามารถทำได้ตามเป้าหมายของลูกค้า แต่องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้แน่ในระยะยาวถ้ามีคู่แข่งที่ ทั้งทำได้ตามเป้าหมายของลูกค้า และ มีประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่างๆ เหนือกว่า นอกจากนี้ยังเป็นแรงผลักดันในการทำงานขององค์กรเองเมื่อทราบว่าระดับขององค์กรยังไม่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในองค์กร

2.3.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หรือ นโยบายขององค์กร

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรในช่วงเวลาหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติควรจะได้รับการกำหนดใหม่ทุกปี โดยจะสังเกตได้ว่า เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะกำหนดเป็น 2 ส่วน คือ ตัววัดผล และเป้าหมาย เพื่อแสดงว่า องค์กรจะใช้ อะไร เป็นตัวแสดงความสำเร็จ และมีความพึงพอใจในความสำเร็จที่ ระดับใด แค่ไหน นั่นเอง เช่น

- คุณภาพของรถในมุมมองลูกค้า : NOVA-C<5
- ความพึงพอใจของพนักงาน : PULSE SURVEY = 75%
- ระบบคุณภาพภายในโรงงาน : ได้ ISO9000 ใน Oct99 และ QS9000 ใน Oct00
- ลดค่าใช้จ่าย : ลด Labor&Overhead Reduction 6%
- สิ่งแวดล้อม : ได้ ISO14000 ภายใน Feb00

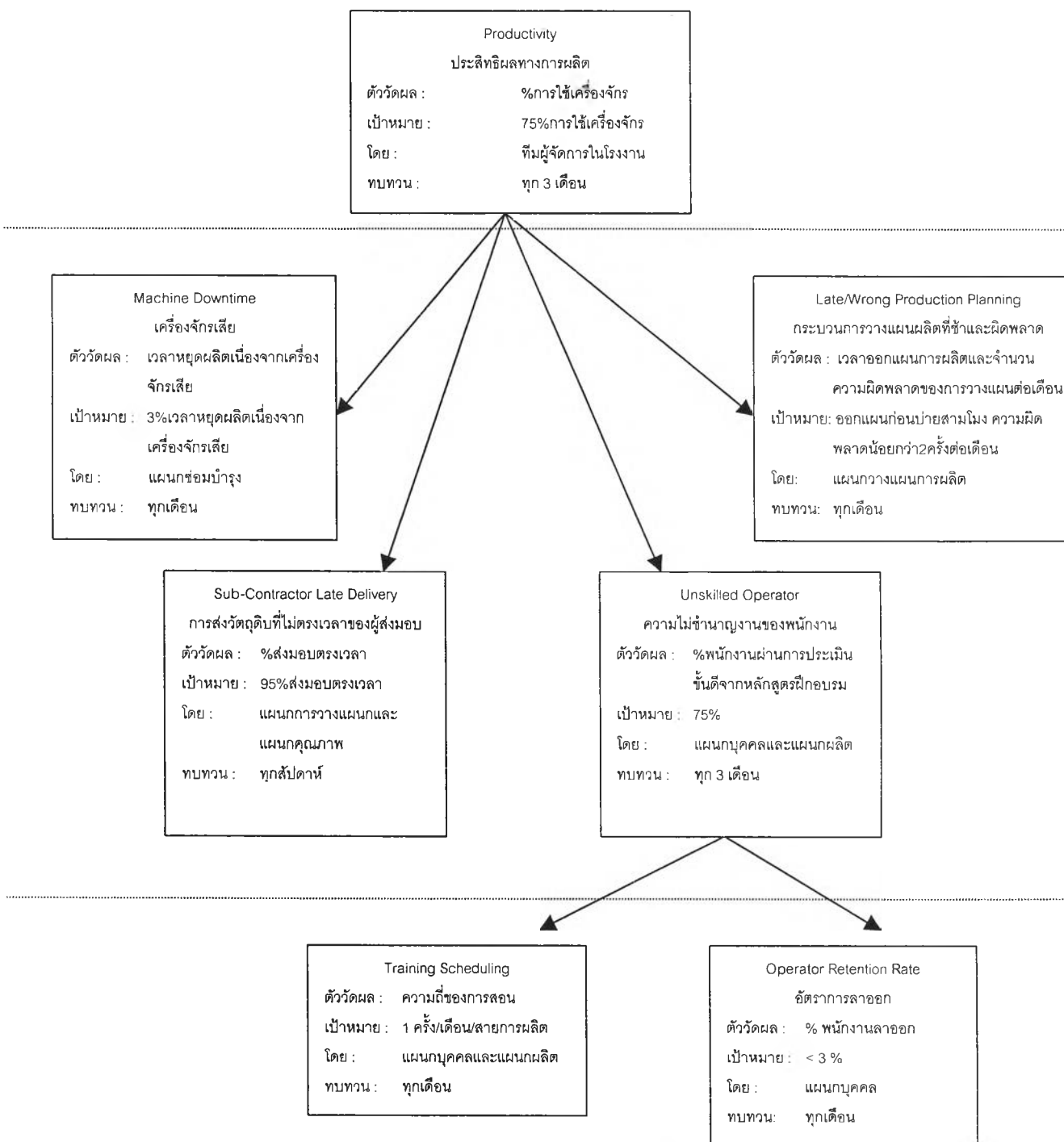
หลังจากที่ได้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรควรมีทางเลือกว่า กระบวนการทำงานอะไร ที่มีผลกระทบต่อ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรควรพิจารณาด้วยว่าในอดีตเคยมีปัญหาใดบ้างที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายนั้น หลังจากเลือกแล้วก็กำหนดว่า กระบวนการทำงาน และปัญหาที่ถูกเลือกมานั้น หน่วยงานใด หรือใครที่จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ โดยทั่วไปแล้วความรับผิดชอบในขั้นตอนนี้จะอยู่ในระดับการบริหารระดับกลาง ทั้งนี้อาจมีมากกว่าหนึ่งแผนกที่รับผิดชอบหนึ่งตัววัดผล

2.3.2 การกระจายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หรือ นโยบายขององค์กร

โดยทั่วไปแล้ว มีหน่วยกิจกรรมหลายๆหน่วยที่จะส่งผลต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หัวข้อหนึ่ง ไม่ว่าจะทางตรง หรือทางอ้อม เช่น กิจกรรมหรือปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพทางการผลิต (Productivity) อาจได้แก่ การเสียเวลาจากเครื่องจักรเสีย (Machine Downtime) , การส่งวัตถุดิบที่ไม่ตรงเวลาของผู้ส่งมอบ (Late Delivery of Sub-Contractor) , ความไม่ชำนาญงานของพนักงาน (Unskilled Operator) , กระบวนการวางแผนการผลิตที่ช้า และ ผิดพลาด (Late and Wrong Production Planing) ซึ่งในแต่ละแผนกต้องกำหนดหน่วยวัดที่ ที่สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานในแต่ละหน่วยกิจกรรมที่เลือกมาพร้อมทั้งกำหนดถึงเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้นควรสอดคล้องกับ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ (Achievable) และ ทำทาย (Challenging) แผนกที่รับผิดชอบแต่ละตัววัดผลต้องกำหนดถึงความถี่ในการทบทวนประสิทธิภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งนั้น โดยแต่ละแผนกที่รับผิดชอบแต่ละตัววัดผล ยังสามารถกระจายตัววัดผลไปยังระดับล่างลงไปได้อีก ทั้งนี้การกระจาย

ตัววัดผลลงไประดับล่างควรต้องคำนึงถึง โครงสร้างขององค์กร, ความสำคัญของตัววัดผลนั้น, ความเป็นไปได้ในการแปรหน่วยวัดผลนั้นเป็นหน่วยวัดผลต่างๆในระดับล่าง และ ศักยภาพของหน่วยงานระดับล่างที่จะรับผิดชอบตัววัดผลที่จะกระจายลงไป ดังแสดงในรูปที่ 2.10



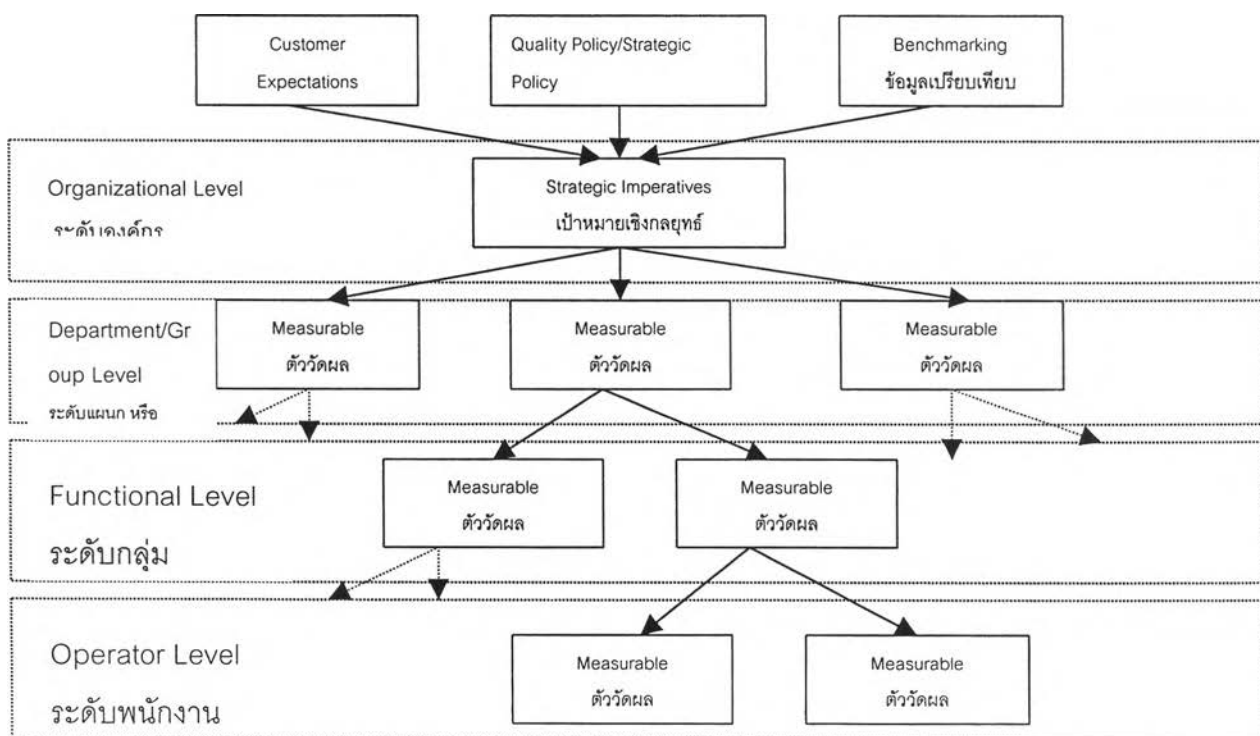
รูปที่ 2.10 ตัวอย่างการกระจาย เป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การกระจายตัววัดผลไปยังระดับล่าง และ การให้ความรับผิดชอบกับพนักงาน ระดับล่างต่อตัววัดผล ทำให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ นอกจากนี้ ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าเป็นตัววัดผลทางด้าน คุณภาพ หรือ การผลิต ด้วยความเชื่อว่า เพราะการเป็นผู้ปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง พนักงานผลิตระดับล่างควรจะเป็นผู้รู้ดีเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นดีที่สุด

เมื่อทุกเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Imperatives) ได้ถูกกระจายไปเป็น ตัววัดผลระดับล่างทั้งหมดแล้ว องค์กรสามารถสรุปได้ว่า แผนก, ส่วน หรือ บุคคลใด มีหน้าที่รับผิดชอบตัววัดผลอะไรบ้าง และต้องทบทวนด้วยความถี่เท่าไร ผู้บริหารแต่ละส่วนควรให้ความสำคัญ สนับสนุนในแง่ของความรู้ และทรัพยากรเพื่อให้แต่ละตัววัดผลบรรลุถึงเป้าหมาย (Target)

จะเห็นได้ว่า QOS ไม่แตกต่างอะไรมากจากสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในหลายองค์กรในเมือง ไทยปัจจุบัน แต่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ QOS นอกเหนือจากปฏิบัติตามกระบวนการข้างต้น แล้ว องค์กรต้องให้ความรู้เรื่องกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบแก่กลุ่ม, แผนกที่รับผิดชอบแต่ละตัววัดผล มีการกำหนดหัวหน้าใหญ่ในแต่ละกลุ่มรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับสูงทบทวนผล ของกิจกรรม มีการเก็บข้อมูลของตัววัดผลและแสดงต่อพนักงาน

ดังที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า นอกจาก QOS จะช่วยให้องค์กรจัดการอย่างเป็น ระบบขึ้น QOS สามารถนำไปใช้กับองค์กรใด ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ไม่ได้ส่งมอบของ FORD หรือ จะเป็น บริษัทในธุรกิจใดๆก็ตาม กิจกรรม QOS สามารถสรุปดังรูปที่ 2.11



รูปที่ 2.11 โครงสร้างการกระจาย ของระบบการบริหารนโยบาย