



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ภายใต้สภาวะปัจจุบัน องค์กรจะสามารถดำเนินการบริหารให้อยู่รอดต่อไปนั้น จำเป็นต้องพิจารณาปรับปรุงในหลายด้าน โดยทั่วไปจะอยู่ในเรื่องประสิทธิผล ( Productivity ) คุณภาพ ( Quality ) ต้นทุน ( Cost ) การส่งมอบ ( Delivery ) ความปลอดภัย ( Safety )ขวัญ และกำลังใจพนักงาน ( Morale )

ในช่วงปีที่ผ่านมา หลายองค์กรได้ดำเนินการปรับปรุงเป็นรูปธรรมแล้ว เช่นการปฏิวัติโครงสร้างขององค์กร ( Reengineering ) การรวมกิจการ ( Consolidate ) ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ( Information Technology ) มาใช้ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาระบบคุณภาพไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน ISO 9000 , QS 9000

โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงการปรับปรุงคุณภาพ เรามักจะนึกถึงแต่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากคุณภาพของบริการกำหนด Spec ได้ยากกว่า การออกแบบงานบริการอาจกระทำไม่ได้ไม่ครบถ้วน , ไม่สามารถทำการผลิตบริการเพื่อมาเก็บเอาไว้ ตรวจสอบ ทำการบรรจุเพื่อรอส่งมอบ การซ่อมแซม หรือการบริหารหลังการขาย ทำได้ยาก หรืออาจไม่มีโอกาสอีกเลย หากเมื่อบริการบกพร่องต่อลูกค้า

ในสวนคุณภาพของงานบริการ เนื่องจากไม่สามารถจับต้องได้ การวัดประเมินผลใช้ จึงอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในแต่ละ Moment of Truth ซึ่งงานบริการมีลักษณะเฉพาะ ดังต่อไปนี้

1. ได้รับความพอใจหรือไม่พอใจก็จะเกิดความรู้สึกในทันที เนื่องจากงานบริการเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ดังนั้นเมื่อผู้รับบริการได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการ ก็จะแสดงออกถึงความรู้สึกที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าไม่ได้รับความพอใจ ก็จะเกิดความรู้สึกในทางที่ไม่ดีต่อผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการในทันทีเช่นกัน
2. ผลของการบริการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรผลได้รวดเร็ว งานบริการสามารถเริ่มต้นและดำเนินการได้ในทุกขณะ ไม่มีข้อจำกัดว่าจะต้องให้บริการเฉพาะในเวลาหนึ่งเวลาใด
3. ผลของการเชื่อมโยงไปถึงหน่วยงานสามารถแปรเปลี่ยนผลจากการให้บริการ หากในแง่ดีก็ทำให้สั่งซื้อสินค้าเพิ่ม หากในแง่ไม่ดีก็ยกเลิกสัญญา
4. ผิดพลาดแล้วชดเชยด้วยสิ่งอื่นก็เพียงแค่บรรเทาความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถจะเปลี่ยนความรู้สึกของผู้รับบริการกลับมาดีได้จากการบริการที่ผิดพลาดบกพร่อง เป็นแค่เพียงการลดความไม่พอใจที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลง

5. สร้างทัศนคติต่อบุคคล หน่วยงาน และองค์กรได้อย่างมาก การบริการนั้นสามารถสร้างความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบที่มีต่อผู้ให้บริการหรือหน่วยงานอย่างมากมายไม่มีขีดจำกัด ขึ้นอยู่กับลักษณะของการให้บริการ
6. สร้างจินตภาพ หรือภาพลักษณ์ให้แก่หน่วยงานและองค์กร การบริการทั้งที่ดีและไม่ดีจะติดอยู่ในความทรงจำของผู้รับบริการ
7. หากเกิดการบกพร่องจะเห็นได้ชัด บริการเป็นสิ่งที่ไวต่อการรับรู้เมื่อมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องก็จะปรากฏให้เห็นได้ในทันทีที่ผิดกับความบกพร่องของสินค้า ซึ่งอาจจะใช้เวลานานกว่าจะพบจุดบกพร่อง
8. คนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบริการที่ดี บริการจะดีหรือไม่ดีมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการว่ามีจิตสำนึกในการให้บริการมีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ

สำหรับในงานขาย สามารถแบ่งการให้บริการได้เป็น 3 ระยะด้วยกันคือ

1. การบริการก่อนการขาย เป็นงานที่จะทำให้เกิดการขายขึ้นได้ จะต้องสามารถสนองความต้องการของลูกค้า ทำโดยการแจ้งข่าวสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริษัทให้ข้อมูลแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีโอกาสเลือก เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และเกิดความเชื่อมั่นในบริษัท
2. การบริการระหว่างการขาย เป็นงานที่จะช่วยทำให้ลูกค้าตัดสินใจ ซื้อสินค้าหรือบริการนั้นๆ อาจทำโดยการบริการตอบคำถาม อธิบายข้อมูลทางเทคนิค การสาธิตวิธีการใช้งานและการดูแลรักษา ตลอดจนผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เมื่อได้ตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทไป
3. การบริการหลังการขาย เป็นงานที่จะช่วยทำให้เกิดการซื้อซ้ำ ( Repeated Sale ) การบริการหลังการขายที่ดี จะเป็นที่พอใจของลูกค้า ก็จะทำให้ลูกค้ากลายเป็นลูกค้าประจำ ( Client ) และอาจเป็นลูกค้าผู้ภักดี ( Loyalty Customer ) ตลอดจนไปเท่าที่งานบริการยังคงเสถียรคง

ถึงแม้ในแต่ละระยะของงานขายจะมีวิธีการสร้าง ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพงานบริการที่แตกต่างกันไป แต่เทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ ( QFD ) เป็นเทคนิคที่สามารถประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยการพัฒนาหรือปรับปรุง ในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างเป็นระบบและสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากสภาวะแนวโน้มงานภาคบริการจะขยายตัวมากขึ้น เนื่องจากทั้งภาคอุตสาหกรรม การผลิตและการเกษตร มีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ระบบอัตโนมัติมาใช้งานมากขึ้น คนงานจึงหันมาทำงานด้านงานบริการมากขึ้น เพื่อมารองรับการขยายตัวของชุมชน ตลอดจนการมีการค้าเสรีแบบไร้พรมแดน ทำให้เกิดธุรกิจบริการมากขึ้น รวมถึงลูกค้ามีพฤติกรรมบริโภคเปลี่ยนไป ต้องการความสะดวกสบายมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีระบบบริการที่มีประสิทธิภาพรองรับ

เมื่อสภาวะงานภาคบริการมากขึ้น ความต้องการของลูกค้าจึงมีหลากหลายรูปแบบขึ้น จำนวนความต้องการมากและซับซ้อนขึ้น การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า จึงจำเป็นต้องพิจารณาและปรับแต่งให้ทันสมัยอยู่เสมอ การนำเทคนิค QFD มาประยุกต์ใช้กับงานบริการนั้น เป็นวิธีการที่เป็นระบบ มีแบบแผนที่ชัดเจน จึงสามารถนำความต้องการของลูกค้ามาแปรหน้าที่คุณภาพตามลำดับขั้นตอน จนกระทั่งในที่สุดได้แผนควบคุมกระบวนการ

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้เทคนิค QFD แบบ 4 ช่วง มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการ ของส่วนขายตรง ฝ่ายขาย โดยเริ่มต้นจากเฟส 1 ที่การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม, การใช้แบบสอบถาม เพื่อใช้ในการรวบรวมความต้องการของลูกค้า เริ่มจากการเก็บปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดบริการได้แก่

1. บรรยากาศในห้องเจรจาการขายไม่ดี ไม่สะอาด ไม่สบาย
2. พนักงานทำงานซ้ำไปซ้ำมา
3. ระยะเวลาในการรอคอยก่อนที่จะได้รับการบริการนาน
4. พนักงานไม่มีอัธยาศัย ไม่สุภาพ
5. บริการขาดตก บกพร่อง
6. ไม่มีระบบบริการพิเศษสำหรับลูกค้ารายใหญ่
7. พนักงานแต่งตัวไม่เรียบร้อย
8. คุณภาพและจำนวนโบว์ชัวร์ไม่เหมาะสม
9. ขั้นตอนมาก และใช้เอกสารประกอบมาก
10. พนักงานขาด Service mind
11. การให้บริการล่าช้า ขาดการติดตาม
12. แนะนำขั้นตอนในการซื้อ ขาย , ขั้นตอนในการติดต่อราชการไม่ถูกต้อง คลุมเครือ
13. ทำใบเสนอราคาผิด / ไม่สะอาด
14. พนักงานขาดความระมัดระวัง

15. พนักงานไม่สนใจ ขาดการตรวจสอบ

16. ทำสัญญาซื้อ ขายนิด

เนื่องจากแต่ละปัญหามีความใกล้เคียงกัน จึงได้ทำการจัดกลุ่มของปัญหาโดยใช้แผนภาพเปรียบเทียบกลุ่มความคิดได้ 8 กลุ่ม เรียงตามคะแนนความสำคัญได้ดังนี้

1. ความคุ้มค่าเงินของบริการ
2. ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ
3. ความถูกต้องแม่นยำในรายละเอียดขั้นตอนบริการ
4. ภาพพจน์ของบริษัท
5. ความสมบูรณ์ครบถ้วนของบริการ
6. ความสอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าก่อนมารับบริการ
7. การปฏิบัติต่อคำร้องเรียนจากลูกค้า
8. ความแปลกใหม่ของบริการ

แล้วนำมากรอกเป็น VOC ที่ด้านซ้ายของ HOQ หลังจากนั้นจึงใช้แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อแปรไปเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค ที่มีค่าเป้าหมายที่วัดค่าได้ จากนั้นจึงดำเนินการหาลำดับความสำคัญของแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิค เพื่อแสดงถึงระดับความสำคัญในการดำเนินการปรับปรุงตาม SQC ต่อไปนี้

1. ความถี่ในการติดตามดูแลลูกค้า
2. จำนวนในการเอาใจใส่ดูแลผลประโยชน์ของผู้รับบริการ
3. จำนวนครั้งในการดูแลคำร้องเรียนและข้อเรียกร้อง
4. เวลาในการให้บริการ
5. ระดับความสามารถและความพร้อมของพนักงาน
6. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมการขาย
7. จำนวนสถานที่ในการสนทนากับลูกค้า
8. จำนวนครั้งในการรวบรวม เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

เฟสที่ 2 นำข้อกำหนดทางเทคนิคเหล่านี้ก็จะนำมาแปรเป็นข้อกำหนดของส่วนประกอบ โดยใช้แผนภาพต้นไม้ ช่วยในการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางขั้นตอน ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของข้อกำหนดทางเทคนิค โดยเรียงลำดับคุณสมบัติที่เป็นข้อกำหนดของส่วนประกอบตามลำดับความสำคัญโดยเปรียบเทียบได้ดังนี้

1. จำนวนระบบดูแลลูกค้า
2. จำนวนจุดทำงานตามมาตรฐาน
3. จำนวนบุคลากรที่ดี
4. จำนวนระบบข่าวสาร ข้อมูล

เฟสที่ 3 ก็จะนำคุณสมบัติของข้อกำหนดส่วนประกอบมาเป็นกระบวนการได้ 4 กระบวนการหลัก ที่สามารถตอบสนองคุณสมบัติของข้อกำหนดส่วนประกอบในเฟสที่ 2 คือ

1. กระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า ( Customer Friendly Service )
2. กระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า ( Customer Databases Control )
3. การวิเคราะห์คุณภาพบริการ ( Service Quality Analysis ) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ( Service Quality Audit )
4. กระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร ( Employee Support Service )

และสุดท้ายในทำนองเดียวกัน ในเฟสที่ 4 ก็จะได้แปรกระบวนการออกมาเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีแผนงาน วิธีการควบคุม วิธีการตรวจสอบ และกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างครบถ้วน

โดยมีกระบวนการย่อยๆ ในกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า ดังต่อไปนี้

- ระบบการบริการอัตโนมัติ
- การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า
- การจัดการระบบร้องเรียน
- การสำรวจความต้องการ
- การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ
- การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา
- การให้ข้อคิดเห็นวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจ
- การทำกิจกรรมย่อย QC
- การใช้เทคนิคทางสถิติ

โดยมีกระบวนการย่อยๆ ในกระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร ดังต่อไปนี้

- การอบรมพนักงาน ด้านการบริการที่ดี
- การจัดให้มีคู่มือการขาย

- การจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ
- การจัดทัศนศึกษา ไปดูบริษัทอื่น ๆ ที่มีชื่อเสียงด้านบริการ
- การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์
- การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

จากการปรับปรุงดังกล่าวทั้งหมดมีค่าใช้จ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงินได้ทั้งสิ้น 135,000 บาท

- ระบบการบริการอัตโนมัติ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากใช้คอมพิวเตอร์ชุดเดิมเพียงแต่โยกย้ายการติดตั้งจากฝ่ายขาย ไปยังห้องโถงกลางที่อยู่ชั้นเดียวกัน ดำเนินการโดยหน่วยงานคอมพิวเตอร์ ส่วนโปรแกรมสำเร็จรูป ได้มาจากบริษัทแม่ แล้วนำมาปรับปรุง ดัดแปลง ใส่ข้อมูลให้เหมาะสมกับการใช้งานในประเทศไทย ซึ่งก็ดำเนินการโดยหน่วยงานคอมพิวเตอร์

- การเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับลูกค้า

มีค่าใช้จ่ายในการจ้างบริษัทภายนอกมาเป็น Web master ให้บริษัท เดือนละ 7,500 บาท

- การจัดการระบบร้องเรียน

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น มีเพียงแค่จัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็น เตรียมกระดาษและปากกา ส่วนเมื่อได้รับคำร้องเรียนแล้ว จึงจะวางแผนจัดการต่อไป

- การสำรวจความต้องการ

ในเบื้องต้นเพียงแต่วางระบบในการสำรวจความต้องการ จึงยังไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น แต่ได้มีการวางแผนเพื่อขออนุมัติงบประมาณล่วงหน้า 50,000 บาท

- การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในด้านการจัดการ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการให้ความรู้โดยบุคลากรของบริษัท

- การเข้าพบลูกค้าทันทีที่มีปัญหา

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไป พนักงานก็มีการไปพบลูกค้าอยู่แล้ว เพียงแต่อาจจะไม่ทันเวลา

- การให้ข้อคิดเห็นวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนของธุรกิจ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการให้ความรู้โดยบุคลากรของบริษัท

- การทำกิจกรรมย่อย QC

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น

- การใช้เทคนิคทางสถิติ

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น

□ การอบรมพนักงาน ด้านการบริการที่ดี  
ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการให้ความรู้โดยบุคลากรของบริษัท

□ การจัดให้มีคู่มือการขาย

มีค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์จำนวน 500 เล่มๆละ 60 บาท รวมเป็นเงิน 30,000 บาท

□ การจัดสัมมนา บรรยายพิเศษ เกี่ยวกับประสบการณ์ในงานบริการ

มีค่าใช้จ่ายในรูปค่าตอบแทนวิทยากรภายนอกจำนวน 30,000 บาทต่อวัน

□ การจัดทัศนศึกษา ไปดูบริษัทอื่นๆที่มีชื่อเสียงด้านบริการ

มีค่าใช้จ่ายในรูปของค่ารถ จักรยาน จำนวน 10,000 บาท

□ การปรับปรุงอาคาร สถานที่ทำงาน ให้มีสีสัน รูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์

มีค่าใช้จ่ายในการทาสี และเพิ่มอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยจำนวน 50,000 บาท

□ การรณรงค์ด้านความสะอาด ความเรียบร้อย และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ไม่มีค่าใช้จ่ายในรูปตัวเงินเกิดขึ้น

เมื่อได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นเวลา 2 เดือนแล้ว ทำการวัดผลจากลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ทั้งโดยวิธี AHP และโดยวิธีแบบสอบถาม พบว่าจากการปรับปรุงดังกล่าว ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อระบบงานใหม่มากกว่าระบบงานเดิม กล่าวคือจากวิธี AHP ได้ทำการวัดผลใน 4 หัวข้อของความต้องการของลูกค้าที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุด คือความคุ้มค่าเงินของบริการ , ความสะดวกสบายขณะใช้บริการ, ความถูกต้องแม่นยำขณะใช้บริการ , ภาพพจน์ของบริษัท ลูกค้ามีความพึงพอใจและตัดสินใจว่าระบบใหม่ดีกว่าเดิมมากกว่า 3 เท่า ส่วนจากการใช้แบบสอบถาม ลูกค้ามีความรู้สึกว่าการบริการใหม่ดีขึ้นกว่าเดิม ใน 12 ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของงานบริการ

กระบวนการและแนวทางปฏิบัติในงานวิจัยนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานบริการในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันได้ง่าย โดยอาจจะมีการปรับแต่งเพียงเล็กน้อยเพื่อให้เข้ากับระบบหรือวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทนั้นๆ ตลอดจนเป็นการเผยแพร่แนวความคิดในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ โดยใช้เทคนิค QFD ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งงานด้านอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ และเพื่อเป็นการขยายวงกว้าง ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์จะนำเสนอแผนงานที่ได้จากงานวิจัยนี้ ไปยังตัวแทนจำหน่ายของบริษัท เพื่อการศึกษาและพิจารณาระบบต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้เทคนิค QFD มีส่วนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย โดยที่ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่วนใหญ่แล้วจะมีขั้นตอนดังนี้

1. การเกิดแนวความคิดในการพัฒนา ( Ideas )
2. การสำรวจตลาดเป้าหมาย ( Market Requirements )

3. การกำหนดลักษณะคุณสมบัติ หน้าที่ รูปแบบการใช้งาน ( Functional Specification )
4. การกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนา ( Product Specification )
5. การตรวจสอบผลการออกแบบ ( Design Review )
6. การทดสอบตลาด ( Test Market )
7. การนำเข้าสู่ตลาด ( Introduction )
8. การวัดผล ( Evaluation )

หากผลที่ได้มาในแต่ละช่วงยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็สามารถย้อนไปกระบวนการก่อนหน้าได้ ซึ่งหากเราพบปัญหาในช่วงต้นๆ ก่อนช่วงออกแบบ การแก้ไขปัญหาก็ทำได้ง่ายและมีค่าใช้จ่ายน้อย แต่ถ้าเราพบปัญหาในช่วงที่ดำเนินการไปมากแล้ว ก็จะทำให้เกิดความสูญเสียได้

ดังนั้นกระบวนการตั้งแต่การเกิดแนวความคิดในการพัฒนา การสำรวจตลาดเป้าหมาย การกำหนดลักษณะคุณสมบัติ หน้าที่ รูปแบบการใช้งาน การกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนา จึงมีความสำคัญมากในการพัฒนาสินค้าและบริการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวเราจึงควรศึกษาหาแนวทางและเครื่องมือในการช่วยออกแบบ ที่มีทั้งประสิทธิผล ( Effectiveness ) และประสิทธิภาพ ( Efficiency ) ซึ่งเทคนิค QFD เป็นเครื่องมือที่มีความสามารถสูงในการออกแบบ วิเคราะห์ระบบ และสามารถกระจายจากข้อมูลที่หลายหลากผ่านกระบวนการที่มีระบบ ทำให้เกิดความเชื่อถือของผลลัพธ์ที่ออกมา ตลอดจนมีวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากการเข้าถึงเสียงของลูกค้าเพื่อรับฟังความต้องการของลูกค้า และสิ้นสุดลงที่การนำผลลัพธ์สุดท้าย ไปปฏิบัติจริงกับลูกค้า แล้วทำการวัดผลซึ่งก็เป็นการรับข้อมูลเสียงจากลูกค้า และนำไปปฏิบัติไปเรื่อยๆเป็นวงจรต่อเนื่องตลอดไป

จึงเหมาะสมกับงานการออกแบบที่ต้องการความถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย



## 5.2 ข้อเสนอแนะ

### □ เกี่ยวกับเทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพ QFD

เป็นเครื่องมือที่ใช้เสียงของลูกค้าที่แสดงถึงความต้องการ อันมีต่อคุณสมบัติของคุณภาพผลิตภัณฑ์ ทำการแปรหน้าที่คุณภาพเป็นข้อกำหนดทางเทคนิค , ส่วนประกอบของข้อกำหนดทางเทคนิค , กระบวนการ และวิธีการควบคุมการดำเนินการตามลำดับ ซึ่งเป็นการแปรข้อมูลที่เป็นความต้องการที่มีอยู่จริงในรูปคำพูดทั่วไป ให้อยู่ในรูปของลักษณะจำเพาะทางคุณภาพ ( Quality Characteristics ) และสามารถควบคุมเชิงปริมาณได้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเทคนิค QFD เป็นเครื่องมือที่ใช้เชื่อมโยงระหว่างคุณภาพที่ลูกค้ากำหนดกับคุณลักษณะ ( Attribute ) ของคุณภาพ ในทุกระดับของการออกแบบทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อควรระวังในการใช้เทคนิค QFD

#### 1. ข้อมูลที่ใช้จะต้องเชื่อถือได้

ดังนั้นตั้งแต่ขั้นตอนแรกในการเข้าถึงเสียงของลูกค้าที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าลูกค้าคือใคร เพราะหากสอบถามข้อมูลจากลูกค้าที่ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ก็จะมีข้อมูลที่ผิดเพี้ยน ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการจริงของลูกค้า ที่มีส่วนในการซื้อรถยนต์บรรทุกและรับบริการ ในระหว่างช่วงการซื้อ - ขายได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ความสำคัญ จึงเริ่มตั้งแต่การแบ่งว่าลูกค้าภายนอกที่จะสอบถามข้อมูลคือใคร มีความสัมพันธ์มาก - น้อยกับบริษัทเพียงใด โดยทั่วไปจะเลือกลูกค้าประเภทที่มีการติดต่อซื้อ - ขายกับบริษัทบ่อยครั้งและมียอดซื้อต่อปีสูง ตลอดจนเป็นตัวแทนกลุ่มอุตสาหกรรมหรือสมาพันธ์ต่างๆ ส่วนลูกค้าภายในซึ่งก็คือพนักงานบริษัทเองที่จะต้องสอบถามข้อมูลด้วย เพราะเมื่อบริษัทให้การดูแลด้านบุคคลและพัฒนาแก่พวกเขา พวกเขาเหล่านั้นก็จะมอบความซื่อสัตย์จริงใจ ทุ่มเทความรับผิดชอบต่อบริษัทและส่งมอบการบริการที่ดีแก่ลูกค้าภายนอก ดังนั้นลูกค้าภายในก็มีส่วนสำคัญในการผลักดันทางคุณภาพด้วย

สรุปได้ว่าในการเข้าถึงเสียงของลูกค้าจะต้องได้รับข้อมูลทั้งจากลูกค้าภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลจะต้องสอบถามกระจายในแต่ละประเภทธุรกิจของกลุ่มลูกค้าภายนอก และในทุกๆระดับชั้นความรับผิดชอบของกลุ่มลูกค้าภายใน

#### 2. การจัดกลุ่มข้อมูลต้องให้ชัดเจน

เนื่องจากการสอบถามลูกค้าจำนวนมากก็จะได้ข้อมูลความต้องการของลูกค้าเป็นจำนวนมากและกระจายจนเกินไปด้วยเช่นกัน ซึ่งหากนำข้อมูลทั้งหมดมาใส่ลงในเมตริกซ์ ก็จะทำให้เมตริกซ์มีขนาดใหญ่จนเกินไป จึงต้องนำเครื่องมือใหม่สำหรับควบคุมคุณภาพมาใช้คือแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ ( Relative Diagram ) และแผนภาพเปรียบเทียบกลุ่มความคิด ( Affinity

Diagram ) มาช่วยในการจัดความต้องการของลูกค้าให้เป็นกลุ่ม ที่มีความสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

### 3. การระดมสมองร่วมจะต้องดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในบริษัท

ร่วมดำเนินการจากตัวแทนแต่ละฝ่ายมาช่วยกันวิเคราะห์ และจำแนกความต้องการของลูกค้า แล้วนำมาประเมินกับข้อกำหนดทางเทคนิคของบริษัท เพื่อจะได้มั่นใจว่าในทุกๆความต้องการของลูกค้า ต้องสามารถถูกรองรับได้ด้วยข้อกำหนดทางเทคนิคดังกล่าว และคณะกรรมการชุดเดิมนี้อีกจะกำหนดคะแนนความสำคัญและให้ระดับคะแนนความสัมพันธ์ของข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีต่อความต้องการของลูกค้า โดยวิธีค่าเฉลี่ยเรขาคณิต ตลอดจนการกำหนดค่าเป้าหมาย ที่ต้องเป็นค่าที่วัดได้ เพื่อนำมาประเมินเปรียบเทียบว่า ณ. ปัจจุบันความสามารถของบริษัทอยู่ที่ใดของค่าเป้าหมาย สำหรับการให้คะแนนระดับความพึงพอใจที่มีต่อบริษัท A B C D ที่จะอยู่ทางซ้ายมือของเมตริกซ์ กระทำโดยลูกค้าภายนอกจำนวน 6 คน แล้วหาค่าเฉลี่ยเรขาคณิต และนำผลลัพธ์ที่ได้ปัดเป็นจำนวนเต็มเพื่อบันทึกในเมตริกซ์

จุดสำคัญอยู่ที่การให้คะแนนในแต่ละจุด ต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีความรู้ เชี่ยวชาญ ในหลายๆด้านและปฏิบัติงานนั้นๆจริง เพื่อให้การให้คะแนนมีความน่าเชื่อถือใกล้เคียงกับความเป็นจริง ส่วนระดับคะแนนในเมตริกซ์ที่แบ่งว่า 1 มีความสัมพันธ์น้อย 3 มีความสัมพันธ์ปานกลาง และ 9 มีความสัมพันธ์มาก ช่วยทำให้สามารถคัดแยกค้นหาข้อกำหนดทางเทคนิคที่มีความสำคัญมากจริงๆออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน

### 4. การวิเคราะห์เมตริกซ์

ในเฟส 1 จะต้องพิจารณาว่า ในแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด เราสามารถลดขนาดของเมตริกซ์ลงได้ โดยการตัดเอาข้อกำหนดทางเทคนิคที่ไม่จำเป็นหรือไม่ส่งผลต่อความต้องการของลูกค้า คงไว้เฉพาะข้อกำหนดทางเทคนิคที่สำคัญจริงๆไปวิเคราะห์ต่อไป สำหรับเฟส 2 และ 3 ก็ทำนองเดียวกัน ต้องพิจารณาว่ารายละเอียดทางด้านบนของเมตริกซ์สามารถสนองรายละเอียดทางด้านซ้ายของเมตริกซ์ได้มากน้อยเพียงใด

### 5. การออกแบบผลิตภัณฑ์ในเฟส 2

จำเป็นต้องใช้คณะกรรมการภายใน ( Inter-functional team ) เนื่องจากมีความชำนาญและเข้าใจลึกซึ้งในแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องเข้าใจดีว่าเมื่อได้ออกแบบจุดใดแล้ว จะสามารถสนองตอบต่อข้อกำหนดทางเทคนิคได้ ส่วนการให้ระดับคะแนนในเฟส 2 และ 3 มีข้อควรระวังตามข้อที่ 3 ข้างต้น

## 6. การวางแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ

เป็นเฟสสุดท้ายที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นการกำหนดแผนการควบคุมการดำเนินการในแต่ละกระบวนการ เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมและมีการกำหนดการวางแผนป้องกันความผิดพลาดจากการดำเนินการนั้นๆ ซึ่งรวมถึงต้องมีการควบคุม การตรวจสอบที่เป็นระบบ มีเป้าหมาย ระยะเวลา มาตรฐาน การวัดผล และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อเมื่อนำไปปฏิบัติใช้แล้วจะได้ไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งส่วนขายตรง ฝ่ายขาย ตลอดจนควรพิจารณาย้อนกลับว่าแผนขั้นตอนการผลิตและควบคุมกระบวนการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในช่วงแรกได้หรือไม่ เพียงใด

### □ เกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ 7 แบบสำหรับควบคุมคุณภาพ ( 7 New QC tools )

เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าใจปัญหา อยู่ในขั้นตอนใดของกระบวนการแก้ปัญหา ปัญหา ยังคงสับสนยุ่งเหยิงไม่มีโครงสร้างและไม่ชัดเจนอยู่หรือไม่ ปัญหาที่ต้องการคำตอบสำหรับการแก้ปัญหานั้น แสดงว่ายังคงไม่เห็นปัญหาชัดเจน ในขั้นตอนนี้จะมีเหตุการณ์ย่อยๆ จำนวนมากเกิดขึ้นแต่ก็ยังคงไม่ชัดเจนที่จะระบุลงไปว่าอะไรทำให้เกิดปัญหาที่แท้จริง เมื่อเห็นปัญหาเป็นที่แน่ชัดแล้ว แต่ต้นเหตุยังไม่รู้จะต้องสำรวจสาเหตุที่เป็นไปได้อย่างมากมาย และดึงสาเหตุที่แท้จริงออกมา

เครื่องมือนี้เหมาะสมกับการจัดระเบียบข้อมูลที่เป็นคำพูด หากได้รับข้อมูลที่เป็นคำพูดอย่างพอเหมาะ แล้วนำมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่ม ทำให้มั่นใจว่าทุกคนเข้าใจปัญหาตรงกัน รวบรวมข้อมูลทุกอย่างโดยปราศจากอคติหรือการบิดเบือน ก่อให้เกิดข้อมูลเพื่อปรับปรุงการวางแผน ขจัดความผิดพลาดและการตกหล่น

ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ การดำเนินงานที่เป็นระบบที่ชัดเจน มีขั้นตอนที่ถูกต้อง โดยเน้นที่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก เพื่อความสมบูรณ์ของผลลัพธ์สุดท้าย

### □ เกี่ยวกับกระบวนการบริการอย่างเป็นมิตรกับลูกค้า ( Customer Friendly Service )

เป็นระบบที่ออกแบบมาเพื่อลักษณะเฉพาะของแต่ละลูกค้า มีหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการโดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่จะขัดขวางต่อความสะดวกสบายในการใช้บริการของลูกค้า และลูกค้าสามารถรับรู้ถึงความเป็นมิตรจากการได้รับบริการ ซึ่งจะต้องเป็นระบบงานที่ดี เรียบง่าย ใกล้ชิดกับลูกค้ายืดหยุ่นและมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความรู้สึกของลูกค้าได้เร็ว

รวมถึงแนวคิดเตือนใจว่าให้คิดเพียง 3 อย่างคือ ลูกค้า ลูกค้า ลูกค้า พยายามทำให้ทุกคนในบริษัทเห็นถึงความสำคัญของการช่วยเหลือลูกค้าและสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าซึ่ง

จะทำให้ลูกค้ามองเห็นว่าบริษัทให้การบริการที่มีคุณภาพ โดยการนำเรื่องต่างๆของลูกค้ามาใส่ในหัวข้อการประชุมทุกครั้ง จัดพิมพ์เผยแพร่ความสำเร็จของบริษัทในการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างระบบการแก้ไขปัญหาของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

□ เกี่ยวกับกระบวนการควบคุมข้อมูลลูกค้า ( Customer Databases Control )

เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบันทึก เรียกใช้ แก้ไขข้อมูล จึงได้มีการพัฒนาจากการควบคุมข้อมูลโดยคน เปลี่ยนเป็นการใช้คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล

ข้อควรระวัง

1. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่นำมาบันทึก จะต้องตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะป้อนข้อมูลเข้าไป เพราะหากป้อนข้อมูลผิดเข้าไปและนำไปใช้ร่วมกัน ก็จะทำให้วิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดทั้งระบบ
2. บุคคลที่มีอำนาจในการบันทึก เรียกใช้ แก้ไขข้อมูล เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล

□ เกี่ยวกับการวิเคราะห์คุณภาพบริการ ( Service Quality Analysis : SQS ) และการตรวจติดตามคุณภาพงานบริการ ( Service Quality Audit : SQA )

SQS เป็นระบบที่แยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของการให้บริการในแต่ละขั้นตอน เพื่อกำหนดจัดทำมาตรฐานงาน ค้นหาจุดอ่อน และจัดทำมาตรการป้องกันความผิดพลาดอันเกิดจากจุดอ่อนนั้น ซึ่งเมื่อกำหนดแล้ว ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานแจกจ่ายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้งานในจุดบริการ

ข้อควรระวัง

1. การแบ่งขั้นตอนย่อย จุดบริการไม่ชัดเจน
2. การจัดทำมาตรฐานไม่เหมาะสม หาจุดอ่อนไม่พบ
3. เมื่อมีมาตรฐานแล้ว ต้องมีการฝึกอบรมวิธีการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานด้วย
4. เมื่อนำไปใช้งานแล้ว ต้องมีการทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงานบริการเป็นระยะ

SQA เป็นระบบที่ใช้ในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นอย่างไร อยู่ในรูปบันทึกสรุปโดยผู้ตรวจสอบ แล้วแจ้งต่อผู้รับผิดชอบในแต่ละวงจรกิจการที่มีปัญหา โดยจัดให้มีการประชุมและกำหนดวันที่ดำเนินการแก้ไขปัญหาเสร็จ

ข้อควรระวัง

1. ผู้ตรวจสอบต้องมีทักษะ เทคนิคในการตรวจสอบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดหรือไม่
2. มาตรฐานที่ใช้ในการตรวจสอบมีความถูกต้อง ชัดเจนและควบคุมกระบวนการได้หรือไม่
3. พนักงานทุกคนต้องเข้าใจและมีส่วนร่วม ยอมรับในผลการตรวจสอบ

๑๑ เกี่ยวกับกระบวนการบริการสนับสนุนบุคลากร ( Employee Support Service )

เป็นกระบวนการที่เน้นตัวพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการบริการ สร้างความรู้สึกว่าทุกช่วงเวลาสัมผัสบริการมีความสำคัญ อันส่งผลให้มีการกระทำในทางบวกแก่ลูกค้า

คุณลักษณะของผู้ที่จะทำงานบริการได้ดี

1. มีจิตใจรักงานบริการ
2. มีความรู้ในเรื่องงานที่จะบริการ
3. มีความรู้ในตัวสินค้าหรือบริการ
4. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตน ต่องานในหน้าที่ ต่อลูกค้า
5. มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความช่างสังเกตและมีวิจารณ์ญาณรอบคอบ
8. มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา

พฤติกรรมของผู้ที่จะทำงานบริการได้ดี

1. อธิษาศัยดี
2. มีมิตรไมตรี
3. เอาใจใส่สนใจงาน
4. แต่งกายสุภาพ สะอาด เรียบร้อย
5. กิริยา วาจา สุภาพ เรียบร้อย
6. ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีวินัย ซื่อสัตย์ ตรงเวลา

ข้อควรระวัง

1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ใช้เวลาในการดำเนินการนาน
2. ผู้บริหารยังไม่ค่อยเล็งเห็นถึงความสำคัญของลูกค้าภายใน

นอกจากนี้ยังมีแนวทางอื่นๆในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการเช่น หลักการ 4E ก็ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาในด้านงานบริการได้ โดยที่ 4E ประกอบด้วย

1. Engineering คือแนวทางแก้ไขทางวิศวกรรม เทคนิคและทฤษฎีต่างๆ
  - การออกแบบระบบบริการใหม่
  - การจัดองค์กร กำหนดบทบาทใหม่
  - การจัดทำมาตรฐานการบริการใหม่
  - การจัดความพร้อมด้านสถานที่ทำงาน เครื่องใช้สำนักงาน
2. Education คือแนวทางแก้ไขทางการฝึกอบรม
  - การฝึกอบรมพนักงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ
  - การแก้ปัญหาจุดอ่อน ความไม่รู้ ไม่แม่นยำในขั้นตอนปฏิบัติงาน
3. Enforcement คือแนวทางแก้ไขทางการใช้กฎเกณฑ์ควบคุม
  - การใช้มาตรการทางวินัยควบคุมการปฏิบัติงาน
  - การออกกฎระเบียบบังคับเพื่อป้องกันและปราบปราม
4. Encouragement คือแนวทางแก้ไขทางการให้ความสนับสนุน
  - การจัดโครงการรณรงค์ กระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในงานบริการ
  - การจัดการประกวดแข่งขันพนักงานบริการดีเด่น