รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

โดย

นายอนันต์ เตียว๋อย

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

โดย

นายอนันต์ เตียวต๋อย

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TQM MODEL IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

By

Anan Tiewtoy

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” เสนอโดย นายอนันต์ เตียวต๋อย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
...../...../.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
2. อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
...../...../.....

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

47252957 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

อนันต์ เตียวต๋อย : รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : รศ.ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร, อ.ดร.ศรียา สุขพานิช และผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 277 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีการดำเนินงานวิจัยใน 4 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสัมภาษณ์ 3) การสร้างเครื่องมือ และ 4) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1…….....2..... 3.....

47252957 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : TOTAL QUALITY MANAGEMENT/TQM
ANAN TIEWTOY : TQM MODEL IN RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY. DISSERTATION ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHAI CHINATANGKUL, Ph.D., SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D., ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D. 277 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the TQM factors in Rajamangala University of Technology, and 2) the TQM model in Rajamangala University of Technology. There were four procedures of research methodology: 1) reviewing related literature, 2) interviewing, 3) creating instrument, and 4) examining the TQM model in Rajamangala University of Technology. The samples were 205 respondents comprised of presidents, vice-presidents, deputy presidents, deans, deputy deans, college directors and deputy college directors. The instruments employed in this research were interviews and questionnaire. The statistical data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis and content analysis.

The results were found that:

1. The TQM factors in Rajamangala University of Technology were having 7 components: 1) giving importance to customers, stakeholders, and staffs, 2) administrator's leadership in leading organization, 3) techniques and tools for quality management, 4) administrators' good governance, 5) benchmarking organization, 6) creating personnel's good living, and 7) continuous management.

2. The TQM model in Rajamangala University of Technology was presented by components and processes. The model comprised of 7 components: 1) giving importance to customers, stakeholders, and staffs, 2) administrator's leadership in leading organization, 3) techniques and tools for quality management, 4) administrators' good governance, 5) benchmarking organization, 6) creating personnel's good living, and 7) continuous management. And also the model comprised of 8 processes: 1) top-down initiation, 2) organizational structure and staffs, 3) quality tools system, 4) proclamation and personnel's knowledge, 5) monitoring and evaluation, 6) performance review, 7) achievement award in quality management, and 8) benchmarking with success departments, this TQM model is verified by the experts and applicable.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008
Student's signature……
Dissertation Advisors' signature 1…….....2…….....3…….....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณา ความช่วยเหลือ ในการให้คำปรึกษา แนะนำและปรับปรุงแก้ไขจาก ประธานที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร. ศริยา สุขพานิช และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. จิราวรรณ คงคล้าย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและระลึกถึง พระคุณคณาจารย์ ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์ จนได้แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ได้องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ รวมทั้งกลุ่มตัวอย่าง ในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (สังกัดเดิม) และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่จัดสรรทุนการศึกษา ให้ตลอดการศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก ขอขอบคุณ เพื่อนนักศึกษาปริญญาเอก รุ่นที่ 2 สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน รวมทั้ง นางรฐา เตียวต๋อย นายธนทร เตียวต๋อย และนายภวัต เตียวต๋อย ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณ ทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือในการทำดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จด้วยดี ซึ่งผู้วิจัย ไม่สามารถจะกล่าวนามได้ทั้งหมด ณ ที่นี้

คุณค่าและคุณประโยชน์ของดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณแด่ คุณพ่อพลสัณห์ เตียวต๋อย และคุณแม่ดวงพร เตียวต๋อย ครู อาจารย์ บุพการี ผู้มีพระคุณ และผู้บังคับบัญชาที่อบรมสั่งสอนและให้ความรักแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา รวมถึงจะเป็นคุณค่ากับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ต่อไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ฎ

สารบัญแผนภูมิ..... ฏ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

ปัญหาของการวิจัย..... 2

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 6

ข้อคำถามของการวิจัย..... 6

กรอบแนวความคิดของการวิจัย..... 6

ขอบเขตของการวิจัย..... 10

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 12

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 13

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 13

ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ..... 13

ความหมายคุณภาพ..... 14

การบริหารงานคุณภาพ..... 17

วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ..... 20

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 26

วิวัฒนาการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 26

ความหมายการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 27

หลักการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 33

กระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ..... 35

บทที่ หน้า

รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ…… 43
เครื่องมือการบริหารคุณภาพ…….. 54
การนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในองค์กร..... 58
การนำระบบคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ……..... 65
การนำระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ใน 76
วิสาหกิจไทย……
การนำระบบคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ใน 86
สถาบันอุดมศึกษา…….....……..……....…...
บัญญัติ 19 ประการของบัลดริดจ์..... 94
เกณฑ์การดำเนินงานตาม บัลดริดจ์ 2006 ……..…… 102
กรอบของ Baldrige National Quality Program…….. 103
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ……...……... 103
องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ……... 108
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล..... 122
วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา..... 123
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....•..... 136
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล..... 139
3 การดำเนินการวิจัย..... 150
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 150
ระเบียบวิธีวิจัย..... 154
แผนแบบการวิจัย..... 154
แผนผังของแผนแบบการวิจัย……... 154
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 155
ตัวแปรที่ศึกษา..... 157

บทที่ หน้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 159
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย..... 159
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 160
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 161
สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 162
สรุป..... 162
4 การวิเคราะห์ข้อมูล……..…….....… 164
ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบและกระบวนการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ……...…… 164
ตอนที่ 2 องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพ แบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล…..……. 171
ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล……..…… 195
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ……....……. 202
สรุปผลการวิจัย..... 202
อภิปรายผล…….....….....… 205
ข้อเสนอแนะ…….....…........ 226
บรรณานุกรม..... 228
ภาคผนวก..... 244
ภาคผนวก ก หนังสือสัมภาษณ์งานวิจัย..... 245
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจ..... 248
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย..... 250
ภาคผนวก ง หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย..... 253
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 256

บทที่ หน้า

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม……..... 258
ภาคผนวก ช หนังสือสัมภาษณ์งานวิจัย……..... 267
ภาคผนวก ซ แบบสัมภาษณ์ (เพื่อยืนยันองค์ประกอบ)..... 271
ภาคผนวก ฌ แบบตรวจสอบรายการ (เพื่อยืนยันกระบวนการ)..... 274
ประวัติผู้วิจัย…… 277

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความหมายของคุณภาพของปรมาจารย์แต่ละท่าน……..	16
2	เปรียบเทียบความคิดของนักคิดที่จัดการคุณภาพ.....	41
3	แนวปฏิบัติที่ดีของวิสาหกิจไทย……..…	77
4	กรอบรางวัลคุณภาพของบัลดริดจ์.....	95
5	เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจากเกณฑ์มัลคอมบัลดริดจ์……..….	104
6	รายชื่อสถานศึกษาที่เปลี่ยนเป็นวิทยาเขต.....	129
7	รายชื่อสถานศึกษาในส่วนภูมิภาคที่เปลี่ยนเป็นวิทยาเขต.....	138
8	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย…….....	156
9	สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี.....	165
10	สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและ นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ……...	167
11	สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนักวิชาการและ นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเกี่ยวกับ องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ……..……...	168
12	สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนักวิชาการและ นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเกี่ยวกับ กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ……..……	170
13	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ……	171
14	สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลในภาพรวม 6 องค์ประกอบ.....	174
15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่ เป็นองค์ประกอบผู้บริหารมีภาวะผู้นำ.....	175
16	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่ เป็นองค์ประกอบการการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	176
17	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่ เป็นองค์ประกอบเครื่องมือการบริหารคุณภาพ.....	178

ตาราง		หน้า
18	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง.....	179
19	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของบุคลากร.....	181
20	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ.....	183
21	องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในภาพรวม.....	185
22	องค์ประกอบที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน…….……..	186
23	องค์ประกอบที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร.....	188
24	องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ.....	189
25	องค์ประกอบที่ 4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร.....	190
26	องค์ประกอบที่ 5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง.....	191
27	องค์ประกอบที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร.....	192
28	องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง.....	192
29	กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.....	198

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3	การบริหารงานคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก.....	17
4	องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ……..…..	18
5	ประวัติระบบคุณภาพ…….….	20
6	พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในทีคิวเอ็ม……..…..	21
7	ระบบประกันคุณภาพ.....	22
8	การเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรจากระดับพื้นฐานที่สุด.....	23
9	ระยะเวลาการไปสู่ทีคิวเอ็ม.....	24
10	ขั้นตอนของทีคิวเอ็ม……...	25
11	ความสัมพันธ์ของไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูรัน…….....	37
12	บ้านแห่งคุณภาพของ ศ.ดร. โนริอะคิ คะโน.....	48
13	ตัวแบบส้อมของกิตโลว์……...……...	49
14	เกลียวคุณภาพ…….…	50
15	รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาวของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล.....	51
16	การออกแบบคุณภาพของเครื่องมือใหม่ 7 ประการ.....	57
17	ความสัมพันธ์ของรางวัลแห่งคุณภาพ…….....	95
18	มุมมองของระบบบัลดริดจ์ 7 ด้าน 19 ประการ.....	96
19	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	105
20	แนวคิดการใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง……..…….	113
21	การทำงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	114
22	รูปบ้านคุณภาพของ ดร.คะโน.....	121
23	สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	153
24	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง…….....	193
25	สรุปที่มาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ…….....	197
26	สรุปที่มากระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ.....	200
27	รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล…….	201

บทที่ 1

บทนำ

คุณภาพเป็นตัวแบ่งแยกระหว่างความเป็นเลิศกับความไร้ประสิทธิภาพ ในทางการศึกษา คุณภาพเป็นตัวแยกระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว (Sallis, สมาน อัสวภูมิ 2541 : 1) การบริหารคุณภาพ เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรได้ตระหนักถึงคุณภาพในทุก ๆ ด้าน และทุกขั้นตอนของกิจกรรมโดยการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งตัวหนึ่ง ในบรรดาหลาย ๆ เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้กันเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2550 : ข) ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากที่มุ่งหวังจะพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพในระดับต่าง ๆ ในองค์กรของรัฐจึงต้องได้รับการพัฒนาตามกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานระบบคุณภาพจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงคุณภาพในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากคำกล่าวที่ว่า มหาวิทยาลัยไม่ใช่โรงงานความจริงมองให้ลึก ๆ มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิต บัณฑิตก็คือ ผลิตผลจากมหาวิทยาลัย ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยก็เป็นโรงงานผลิตบัณฑิต บัณฑิตก็คือมนุษย์ที่เชื่อว่ามีคุณภาพ (นรินทร์ ทองศิริ 2540 : 33) คำว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่ยากจะอธิบายให้เข้าใจได้ แต่เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการทราบ คุณภาพไม่น่าจะอยู่ที่ความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า แต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะต้องอยู่ที่จรรยาบรรณและความรับผิดชอบของผู้ผลิตด้วย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2544 : 36) คุณภาพ (quality) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ครอสบี (Crosby) กล่าวว่า สอดคล้องกับข้อกำหนด ส่วนจูรันและกรินา (Juran and Gryna) กล่าวว่า เหมาะสมกับการใช้งาน วิคคินสัน และวิซเซอร์ (Wikinson and Witcher) กล่าวว่า คุณภาพต้องตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ปัจจุบันคุณภาพก็คือ ความพึงพอใจ ความประทับใจ ความมั่นใจของผู้ใช้ ไคเซ็น (kaizen) คุณภาพหมายถึง อะไรก็ได้ที่สามารถปรับปรุงได้ คุณภาพไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่จะรวมไปถึงการทำงานของคน การทำงานของเครื่องจักร ระบบและวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนพฤติกรรมของมนุษย์ การบริหารในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพ (quality) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ได้ประสบความสำเร็จเริ่มตั้งแต่เมื่อ

ประมาณ 20 กว่าปีที่แล้วสำหรับในประเทศไทย กระแสการยอมรับในเรื่อง การบริหารเชิงคุณภาพรวม หรือทีคิวเอ็ม (TQM) และเรื่องการบริหารกระบวนการผลิตตามมาตรฐานไอเอสโอ (ISO : International Standard Organization) ก็กำลังทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 28) องค์กรที่สนใจจะเริ่มต้นพัฒนาระบบทีคิวเอ็ม ควรจะเริ่มจากการใช้บัญญัติ 19 ประการของบัลดริดจ์ (Baldrige) เป็นแกนสำคัญ เพื่อให้เกิดเป็นพื้นฐานเชิงระบบที่ดี ในบางองค์กรจะเริ่มจากการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) ในระดับฝ่ายงานต่าง ๆ แล้วจึงขยายขอบเขตของระบบคุณภาพไปทั่วทั้งองค์กร โดยพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เพิ่มเติม ตามแนวทางของบัลดริดจ์ ก็จะเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ การพัฒนาระบบบริหารเชิงคุณภาพ เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 87)

องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีทางเลือกในการพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพ เป็น 3 แนวทาง คือ พัฒนาระบบไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) ตามมาตรฐานขององค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ เพื่อเน้นกระบวนการผลิตอย่างมีคุณภาพ พัฒนาระบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) 9000 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดภายในประเทศ และพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกกระบวนงาน ดังเช่นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดำเนินการอยู่ เป็นต้น วิวัฒนาการของระบบการบริหารเชิงคุณภาพมีการเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างประเทศในแถบซีกโลกตะวันตก (สหรัฐอเมริกาและยุโรป) กับประเทศในแถบซีกโลกตะวันออก (ญี่ปุ่น) แต่ก็มีความต่อเนื่องมาตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษ ความเป็นปึกแผ่นขององค์กรควบคุมคุณภาพและมาตรฐานรวมถึงระบบรางวัลต่าง ๆ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 81-84)

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารที่มีคุณภาพ เป็นองค์ประกอบหลักของการทำธุรกิจการบริหารที่ดีเลิศ จะต้องพยายามทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เพื่อที่แต่ละคนจะได้ทุ่มเทความสามารถของตนและมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ การสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการให้พนักงานทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ รวมทั้งของผู้บริหารเอง จะต้องเปิดกว้างสำหรับพนักงานทุก ๆ คน เพื่อให้แน่ใจว่า จะได้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับชั้นมากที่สุด (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2544 : 66) มีเหตุผลสำคัญที่ต้องบริหารคุณภาพอยู่ สองประการ ได้แก่ประการแรก คือทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ประการที่สอง คือทำให้บริษัทสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน (คูเมะ, สุจริต คูณธนกุลวงศ์และคณะ 2544 : 2)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ปรับมาจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามพ.ร.บ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 โดยมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัตินี้ มีจำนวน 9 แห่งคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (มทร.กรุงเทพ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (มทร.ตะวันออก) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มทร.พระนคร) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (มทร.รัตนโกสินทร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (มทร.ล้านนา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มทร.อีสาน) ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย วิธีการงบประมาณ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2548 : 2)

มหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินการจัดทำวิสัยทัศน์ครั้งแรกในปี 2541 และนำมาปรับปรุงในปี 2544 ด้วยการนำระบบมาตรฐานคุณภาพไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ได้มีการนำระบบกิจกรรม 5 ส. มาพัฒนาขั้นพื้นฐาน เพื่อจัดระบบการทำงานให้ดีขึ้นและทุกคนมีส่วนร่วมกับการพัฒนาระบบพื้นฐาน มีการนำข้อกำหนด 20 ข้อ ตามมาตรฐานคุณภาพไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) ตามกรอบของงานอุตสาหกรรม มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การดำเนินงานของสถานศึกษาในระบบคุณภาพช่วงแรกมีอุปสรรคในเรื่องความรู้ ความเข้าใจของการดำเนินงาน เมื่อมีการฝึกปฏิบัติดำเนินงานตามระบบมาตรฐานคุณภาพไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) ทำให้หน่วยงานในสังกัด มีการพัฒนาระบบก้าวสู่การพัฒนาระบบคุณภาพที่เป็นระบบชัดเจน ทวนสอบได้ และบุคลากรทุกคนมีความเข้าใจ สื่อสารตรงกัน และมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกัน (ปรานี พรรณวิเชียร 2545 : 26-51) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-2552 มหาวิทยาลัยได้นำระบบการบริหารคุณภาพ ตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 2549 : 84-86) มาประยุกต์ใช้ โดยการตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และการวางแผน การเอาใจใส่ต่อลูกค้า สารสนเทศและการวิเคราะห์ การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน จากการดำเนินงานในปี 2549-2551 มหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมข้อประเด็นคำถามใน 7 ด้าน จากผลการรายงานผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (2551 : 209-244) ได้มีการวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงองค์กร ใน 7 หมวด พบว่า หมวดที่ 1 การนำองค์กร มีโอกาสใน

การปรับปรุง คือ ไม่พบว่า มหาวิทยาลัย มีการกำหนดระบบการปฏิบัติงานในด้านค่านิยมที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน ไม่พบว่า มหาวิทยาลัยมีการทบทวนปรับปรุงรูปแบบการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่สำคัญที่ชัดเจน ไม่มีความชัดเจนในการสร้างบรรยากาศให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่พบว่า มหาวิทยาลัย มีความชัดเจนความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบและการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่พบว่า มีแผนที่ชัดเจนและขาดการติดตามประเมินผลการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขาดการบูรณาการในการทบทวนผลการดำเนินการของผู้รับบริการ ขาดการบูรณาการผลการประเมินและทบทวนความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย ขาดการบูรณาการตัวชี้วัดที่ผู้บริหารมีการทบทวนเป็นประจำ ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขาดการบูรณาการในการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และขาดการบูรณาการมีส่วนร่วมกิจกรรมและโครงการของชุมชน

ในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีโอกาสในการปรับปรุง คือ ขาดรายละเอียดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ขาดการติดตามและประเมินผลของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ ขาดการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่พบว่าแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์หลักและแผนปฏิบัติการขาดการบูรณาการตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการ ในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้า มีโอกาสในการปรับปรุง คือ ไม่มีการกระจายหรือมอบหมายของการจัดการข้อร้องเรียน ผลการเปรียบเทียบข้อมูลยังขาดการวิเคราะห์ในเชิงสถิติ ไม่มีการปรับปรุงวิธีการทบทวนกระบวนการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีโอกาสในการปรับปรุง คือ ขาดการบูรณาการการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ชัดเจนตามหลักการ ADLI คือ แนวทาง (A=approach) กระจายค่าเป้าหมาย (D=deployment) การเรียนรู้ (L=learning) การบูรณาการ (I=integrate) และการประสานงานการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจนวัตกรรมใหม่ในระบบงานข้อมูลสารสนเทศตามหน่วยงาน ขาดการติดตามและประเมินผลวิธีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ มหาวิทยาลัย ยังขาดในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการที่เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ขาดการบูรณาการการดำเนินให้ระบบการจัดการสารสนเทศที่สอดคล้องกับแผนกระทรวงศึกษาธิการ และไม่มีระบบของการจัดการการสนเทศและความรู้ให้มีลักษณะตามเกณฑ์ ในหมวดที่ 5 การจัดการทรัพยากรบุคคล มีโอกาสในการปรับปรุง คือ ไม่พบว่า มหาวิทยาลัย ได้

คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชนที่ส่วนราชการตั้งอยู่ ไม่มีการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการและผลการดำเนินงาน ไม่พบว่า มีวิธีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร และไม่มีวิธีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยพัฒนาบุคลากร และไม่พบว่า มหาวิทยาลัย มีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากร ขาดการเรียนรู้เพื่อนำสู่การบูรณาการ ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ มีโอกาสในการปรับปรุง คือ การเรียนรู้ในการนำกระบวนการสร้างคุณค่าไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลที่สำคัญ ยังเป็นไปอย่างทั่วถึง รวมทั้งบูรณาการ ยังขาดความสอดคล้องของเป้าหมาย แผนการวัดผล และการปรับปรุงการดำเนินงาน การเรียนรู้ในการนำกระบวนการสร้างคุณค่าไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลที่สำคัญ ยังเป็นไปอย่างไม่ทั่วถึง รวมทั้งการบูรณาการ ยังขาดความสอดคล้องและยังไม่ชัดเจน และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน มีโอกาสในการปรับปรุง คือ บางตัวชี้วัดยังขาดผลลัพธ์ในช่วง 3 ปี และแนวโน้ม (trend) ลดลงในบางตัวชี้วัด และบางตัวชี้วัดยังไม่ได้ดำเนินการ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551 : 1-45) ได้นำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี เพื่อการพัฒนาระบบราชการไทย (2551-2555) มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

จากสภาพปัญหา หลักการ กรอบแนวคิด เพื่อให้การบริหารแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อคำถามของการการวิจัย

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีองค์ประกอบใดบ้าง

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลควรเป็นอย่างไร

กรอบแนวความคิดของการวิจัย

จากการวิจัย รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 ซึ่งมีหลักการบริหารคุณภาพ 8 ข้อ คือ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า 2) ความเป็นผู้นำ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การบริหารเชิงกระบวนการ 5) การบริหารที่เป็นระบบ 6) ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 7) การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง และ 8) ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม 2549 : 3-7) สภาคองเกรส ได้ตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) เพื่อให้รางวัลแก่บริษัทในอเมริกันที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดในแต่ละปี เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ 7 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) ยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติงาน 3) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การบริหารกระบวนการ และ 7) ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติสหรัฐอเมริกา 2006 :1-2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 1-3) ได้นำระบบการบริหารคุณภาพตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาประยุกต์ใช้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา โดยนำแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญ

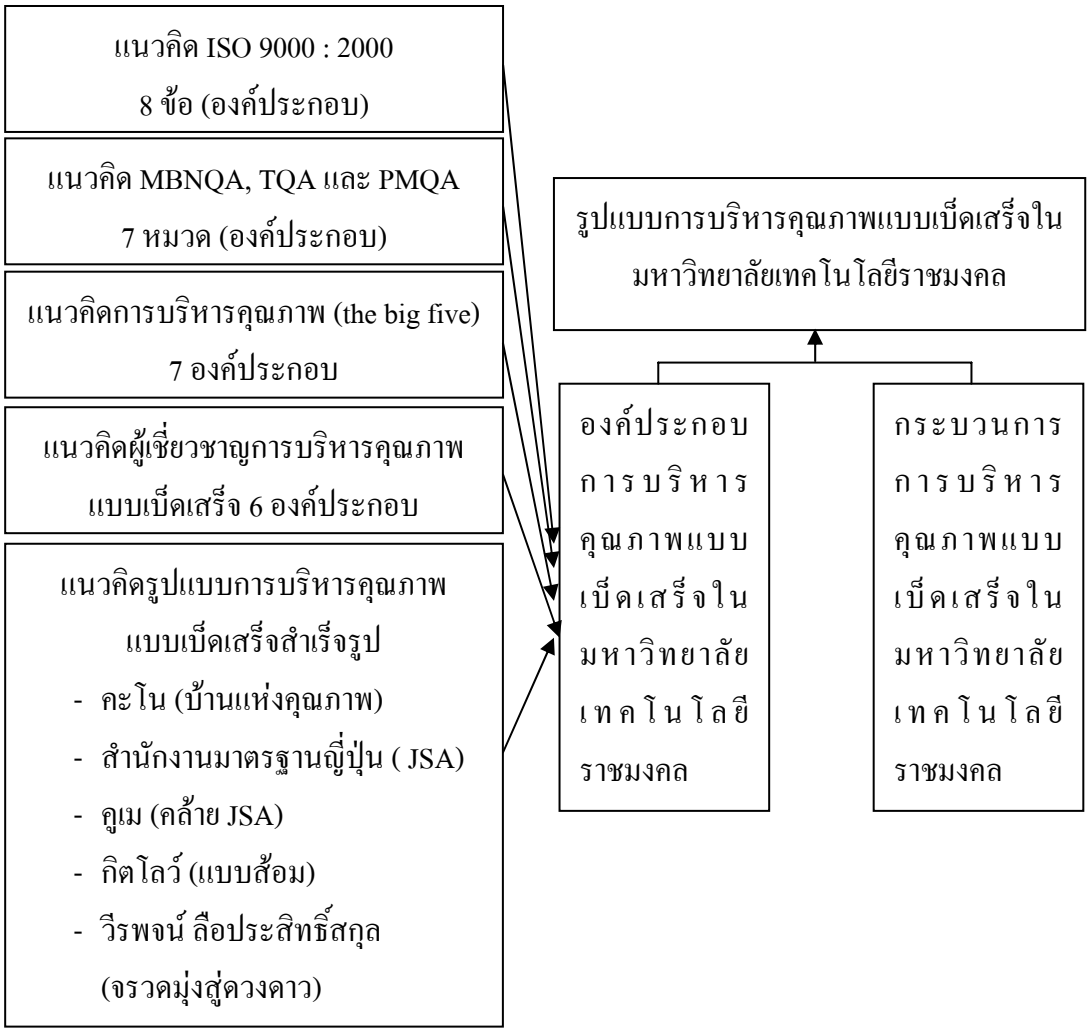
กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2551 : 1) ได้นำแนวคิด รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA : Thailand Quality Award) หรือ ได้นำแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้ใน 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์ หมวด 3 มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ กรุเกอร์ (Kruger 2001 : 146-154) ได้นำเสนอ นักบริหารคุณภาพ 5 ท่าน (the big five) คือ แนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) เป็นการจัดการคุณภาพ เป็นกิจกรรมองค์การทั้งหมดมากำหนด เป็นการบริหาร จูรัน (Juran) เป็นการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จ 10 ขั้นตอน อิชิกาวา (Ishikawa) นำแนวคิดจูรันและเดมมิ่งมาประยุกต์ใช้ เป็นบิดาของกลุ่มคุณภาพ กรอสบี (Crosby)เป็นการทำงานเป็นทีมและลดของเสียให้เป็นศูนย์ ทำให้ถูกตั้งแต่แรกและไฟเกนบาม (Feigenbaum)ใช้แนวคิดวัดต้นทุนคุณภาพ ใน 3 ประเภท คือต้นทุนประเมินผล ต้นทุน การป้องกัน และต้นทุนความล้มเหลว ซึ่ง แนวคิดของนักบริหารคุณภาพ 5 ท่าน (the big five) จากการทบทวนวรรณกรรมมี 7 กระบวนการ คือ 1) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4) ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5) มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6) จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ และ 7) พัฒนาบุคลากร แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใน 6 ด้าน คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

แนวคิดรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จสำเร็จรูป ได้แก่ โนริอะคิ คะโน (Kano, 1996 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2550 : 1) มีรายละเอียด ดังนี้ 1) จุดประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและจุดมุ่งหมายของบริษัท 2) วิธีการได้แก่ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับตลาดภายใน เช่น กระบวนการถัดไปคือลูกค้า ความมุ่งมั่นในกระบวนการ ความเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติเกี่ยวกับ การขัดขวาง วงจรเดมมิ่ง (PDCA) และการบริหารโดยข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือ ได้แก่ การจัดหาด้านนโยบาย การบริหารงานประจำวัน การบริหารแบบข้ามสายงาน กิจกรรมระดับล่างไปหาบน เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC) กิจกรรม 5 ส. เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ เช่น เครื่องมือคิวซี 7 อย่าง วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ทางตัวเลข 3) การบำรุงและการกระตุ้นขวัญกำลังใจ 4) เทคโนโลยีพื้นฐาน และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การให้การศึกษาทั่วไป และความคงที่ของนโยบาย ได้จินตนาการว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น เปรียบเสมือนกับ

บ้าน ซึ่งต้องมี องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ อาทิ หลังคาบ้าน คาน เสาพื้นบ้าน และ ฐานราก ซึ่ง หลังคาบ้าน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า อันเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทีคิวเอ็ม ที่ต้องชูให้สูงเด่น คาน รองรับอยู่ใต้หลังคาบ้าน อันเปรียบเสมือนมีเป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ เป็นที่รองรับการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น เสา 3 ต้น ที่ค้ำจุนให้ หลังคาบ้าน และ คาน ลอยเด่นอยู่ได้ ซึ่งประกอบด้วย เสาต้นที่ 1 แนวคิด (concepts) ซึ่งมีด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ 1) การนำความต้องการของตลาดมากำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ (market-in) 2) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (next processes are customers) 3) เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ(process orientation) 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standardization) 5) การป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำ (prevention) 6) การบริหารงานตามวงจร วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-แก้ไข/ปรับปรุง (plan-do-check-act) 7) การบริหารโดยใช้ความจริง (management by fact) เสาต้นที่ 2 เทคนิควิธีการ (techniques) ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4 ชุด ได้แก่ 1) เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง 2) เครื่องมือควบคุมคุณภาพใหม่ 7 อย่าง 3) เทคนิคทางสถิติ (statistical techniques) 4) การวิเคราะห์เชิงตัวเลข เสาต้นที่ 3 ยานพาหนะ (vehicles) ได้แก่ 1) การบริหารเข็มมุ่ง (hoshin kanri) 2) การบริหารข้ามสายงาน (cross functional management) 3) การบริหารงานประจำวัน (daily management) 4) การปรับปรุงงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาทิ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไคเซ็น 5 ส พื้นบ้าน เปรียบเสมือน แนวทางการสร้างแรงจูงใจ ฐานราก เปรียบเสมือน เทคโนโลยีเฉพาะตัวขององค์กร

แนวคิดวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550 : 1-2) ใช้รูปจำลอง จรวดมุ่งสู่ดวงดาว มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อุดมการณ์อันแน่วแน่ (TVM Vision) 2) โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม (TVM paradigm) 3) วิถีธรรมแห่งทีวีเอ็ม (TVM guiding principles) 4) ค่านิยมของทีวีเอ็ม (TVM Values) 5) ระบบและกระบวนการนำ (leadership system) 6) กลไกขับเคลื่อน (engines) 7) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (tools) 8) การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ (human resources focus) และ 9) นวัตกรรม (innovations) และแนวคิดกิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2546 : 51-54) ได้เสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นตัวแบบส้อม คือ ด้ามส้อม เป็นพันธกิจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (management commitment) ส้อมซี่ที่ 1 เป็นการให้การศึกษาด้านการจัดการ (management education) ส้อมซี่ที่ 2 การบริหารงานประจำวัน (daily management) ส้อมซี่ที่ 3 การบริหารงานแบบข้ามสายงาน (cross functional management) และส้อมซี่ที่ 4 การบริหารนโยบาย (policy management)

จากแนวคิด หลักการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม, สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 [online], Accessed 7 February 2007. Available from http://www.tisi.go.th/9ky2k/9000_3.html

: สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา, รางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (MBNQA) [online], Accessed 29 January 2007. Available from http://www.quality.nist.gov

: สำนักงานเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ [online], Accessed 29 January 2007. Available from http://www.tqa.or.th

: Kruger, V., “Main School of TQM : The Big Five,” The TQM Magazine 13 (3 January 2001) : 146-155.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 (กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นแอนด์มีเดีย, 2549), 1-3.

: วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, TQM Living Handbook ภาคสาม คู่มือการตรวจวินิจฉัยคุณภาพระบบบริหาร (กรุงเทพฯ : บ. บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2542), 129-130.

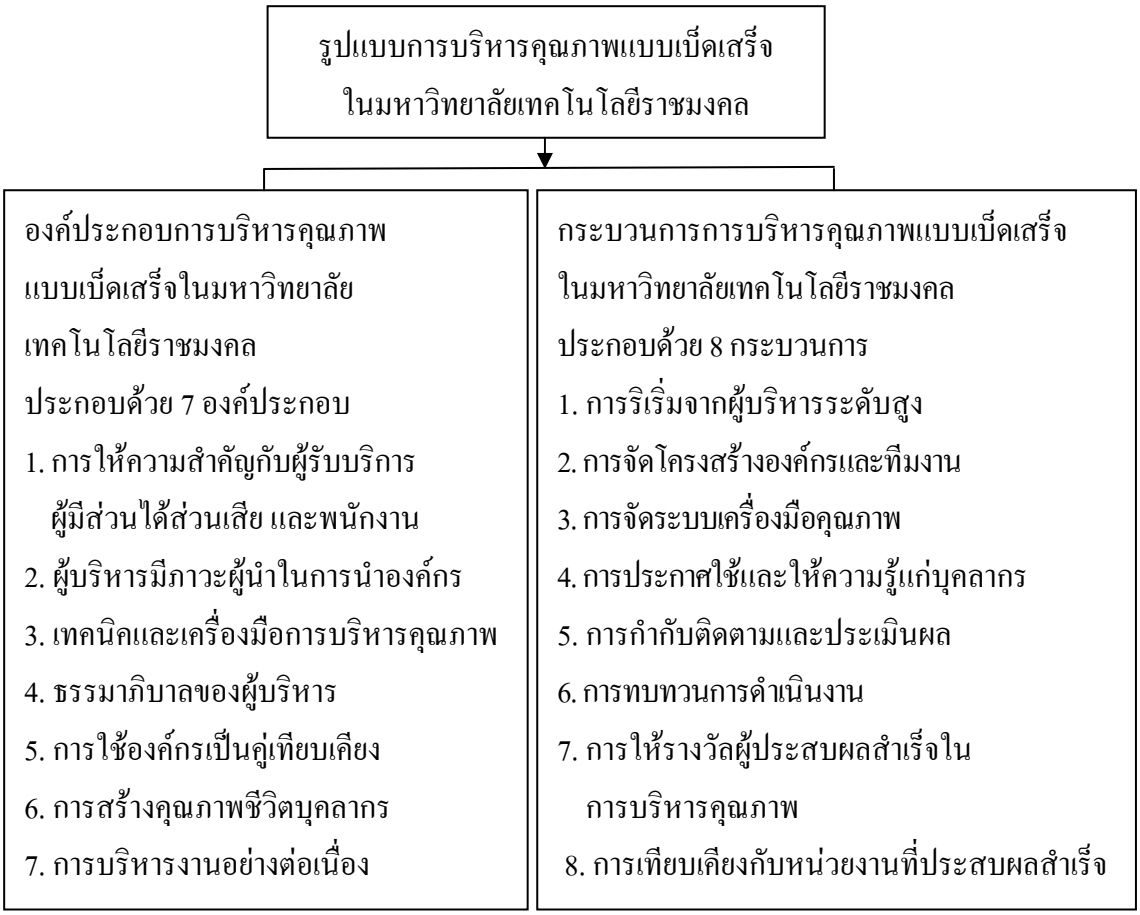
: วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, รูปแบบจำลองของ TVM ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล [online], Accessed 29 January 2550. Available from http://www.tqmbest.com

: กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) (กรุงเทพฯ : เทคนิคคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง, 2546), 51-54.

ขอบเขตของการวิจัย

จากการวิจัย รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ที่เป็นองค์ประกอบและกระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดย องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มาจาก 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4) ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5) มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6) จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ และ 7) พัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใน 6 องค์ประกอบ คือ1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ และขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มาจาก 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม มี 7 กระบวนการ คือ 1) การวางแผน 2) คณะทำงาน (staff) 3) การประกาศใช้ทีคิวเอ็ม (TQM) 4) การควบคุม 5) การกำกับและติดตามผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน และ 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มี 7 กระบวนการ คือ 1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและมุ่งมั่น 2) จัดระบบเครื่องมือที่นำมาใช้ 3) มีทีมงานการบริหารคุณภาพหรือจ้างที่ปรึกษา

4) ให้ความรู้การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 5) มีระบบการกำกับและติดตามงาน (M & E 6) ให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และ 7) มีการเทียบเคียงหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ และ ขั้นตอนที่ 3 สรุปกระบวนการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอเขตของการวิจัย

ที่มา : Kruger, V., “Main School of TQM : The Big Five,” The TQM Magazine 13 (3 January 2001) : 146-155.

: การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เมื่อปี พ.ศ. 2551 และปี พ.ศ. 2552

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของศัพท์บางคำไว้ เป็นการเฉพาะดังต่อไปนี้

1. การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หมายถึง ระบบบริหารที่มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงคุณภาพในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ขั้นตอนของกิจกรรม ต้องร่วมมือ ร่วมใจกันปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และ มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่จัดตั้งขึ้นตามพ.ร.บ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 มีจำนวน 9 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (มทร.กรุงเทพ) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (มทร.ตะวันออก) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มทร.พระนคร) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (มทร.รัตนโกสินทร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (มทร.ล้านนา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มทร.อีสาน)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาไว้ในมาตรา 47 และ 48 ว่าให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษาและให้ถือว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 : 24) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องการนำรูปแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) มาใช้ในองค์กรการศึกษานั้น แม้ว่าจะไม่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างแพร่หลายนัก แต่ก็มีสัญญาณว่า ภายใต้กระแสการปฏิรูปการบริหารและการจัดการองค์กรการศึกษาให้มีความทันสมัย แนวคิดเรื่องทีคิวเอ็มน่าจะถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น (อมรวิชช์ นาครทรรพ 2540 :113)

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมาในสหรัฐอเมริกามีกระแสการเปลี่ยนแปลงนำทีคิวเอ็ม มาใช้เพื่อมุ่งปรับปรุงคุณภาพ และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตัวแทนพนักงานทุกส่วนจะร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบงาน (Deming, 1986; Juran, 1989 อ้างถึงในอุทัย บุญประเสริฐ 2543 : 36-37) ทีคิวเอ็มนำมาใช้ในญี่ปุ่น เป็นทีคิวซี (TQC) ซึ่งนับว่ามีความเจริญรุ่งเรืองพัฒนาเป็นหลากหลายระบบ อาทิ ซีดับบลิวคิวซี (CWQC) (company wide quality control) แปลว่า การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ถือกำเนิดมาเกือบ 40 ปีมาแล้ว (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2540 : 2)

ระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะมีส่วนช่วยให้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรได้ทั่วระบบทุกส่วนอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมทีคิวเอ็ม จึงเป็นระบบบริหารหรือเทคนิคทาง การบริหารที่เหมาะสมกับทุกองค์กร ระบบทีคิวเอ็ม เป็นพัฒนาการของระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (statistical quality control : SQC) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (statistical process control : SPC) ที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี ค.ศ.1939 เป็นต้นมา โดย วอลเตอร์ เอ. ชิว ฮาร์ท ได้เขียนหนังสือ statistical methods from the viewpoint of quality control (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 78)

ความหมายคุณภาพ

โดยรากศัพท์คำว่า คุณภาพ มีที่มาจากคำในภาษาฝรั่งเศสคือ qualite ซึ่งมีมาจากคำในภาษาลาตินว่า qualitatem จากรากศัพท์ qualitas และจาก qualis แปลว่าจากประเภทของ (of what kind) คำนี้มีที่มาจากภาษาในกลุ่ม Proto-Indo-European จากคำว่า kwo- ซึ่งแปลว่า ใครหรืออย่างไร (who, how) อีกแนวทางหนึ่งมีความเชื่อว่า ซิเซโร่แปลคำว่า qualitas มาจากภาษากรีกคือ ποιότης (Quality) ในขณะที่อีกกระแสหนึ่งเชื่อว่ามาจากภาษากรีซที่ เพลโต (Plato) ใช้คือ ποῖος (of what nature, of what Kind) (wikitionary.org, 2008 : 1) คุณภาพมาจากภาษาละตินว่า qualis หมายถึง ประเภทของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Sallis, สมาน อัสวภูมิ 2541 : 12) ในสมัยโบราณให้ความหมายคุณภาพ หมายถึงของดี ของแพง ของหายาก เพราะในสมัยโบราณมีทรัพยากรต่าง ๆ ให้ใช้กันได้อย่างสิ้นเปลือง ลูกค้าก็มีไม่มากนัก ความหมายของคุณภาพในสมัยอุตสาหกรรม หมายถึง ของที่ถูกใจผู้ผลิตไม่ได้ให้ ความสนใจ ความต้องการของลูกค้าเลย เพราะอยู่ในยุคที่เทคโนโลยีอยู่ในอำนาจของวิศวกร ซึ่งวิศวกรส่วนใหญ่ชอบทำตามใจตนเอง ไม่คำนึงถึงต้นทุน ในสมัยปัจจุบัน (หลังสงครามโลก ครั้งที่ 2) คุณภาพคือความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2541 : 10-11) คุณภาพในความหมายเดิมก็คือมาตรฐาน ซึ่งได้แก่ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณสมบัติทางกายภาพ ของสินค้า คุณภาพตามความหมายใหม่ คือ ความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541: 6)

จูรัน (Juran, อ้างถึงในวิฑูรย์ สิมะโชคดี 2542 : 10) ให้ความหมายคุณภาพว่า มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ (the three elements of Juran trigology) 1) การวางแผนคุณภาพ (quality planning) 2) การควบคุมคุณภาพ (quality control) และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) ความหมายของคุณภาพ หมายถึงระดับของความเป็นเลิศ (degree of excellence) (oxford english dictionary, อ้างถึงใน ธงชัย ธาระวานิช 2540 : 3) ในเอกสารการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) โอคแลนด์ (Oakland 1990 : 2-3) กล่าวว่า คุณภาพคือความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้การบริการ (quality is often used to signify “excellence of a product or service”) เดล เอ็ช.

เบสเตอร์ฟราย (Besterfile 2004 : 1) กล่าวว่า คุณภาพ (quality) เท่ากับผลการดำเนินงาน (performance) หารด้วยความคาดหวัง (expectation) หรือ Q = P/E คำว่า คุณภาพ เป็นคำที่มีความหมายได้หลากหลายตามบริบทที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจาก คุณภาพเป็นภาพความคิดที่เกี่ยวเนื่องกับคุณค่าหรือความพึงพอใจ ในด้านหนึ่ง คุณภาพหมายถึง สิ่งที่สอดคล้องกับรสนิยมหรือความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มคน คุณภาพอาจมีความหมายว่า เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ เมื่อวัตถุประสงค์นั้น เป็นความต้องการของลูกค้าในอีกด้านหนึ่ง คุณภาพมีความหมายว่า มีระบบของความเป็นเลิศที่ต้องการ (นงลักษณ์ พหลเวชช์และคณะ 2541 : 8) คุณภาพที่ดี คือสิ่งที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2540 : 17) คุณภาพคือ การทำตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าสู่ตลาด ต้องระวังไม่ให้ห่วงโซ่คุณภาพ (quality chain) หลุดจากกัน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 41) คุณภาพคือ การสนองตอบพอดีหรือเหนือกว่า ความคาดหวังของลูกค้า ณ ราคาที่เหมาะสมกับคุณค่า (Harrington, อ้างถึงใน วารินทร์ สินสูงสุด และ วันทิพย์ สินสูงสุด 2542 : 19) คุณภาพในระดับสากลหมายถึง คุณสมบัติโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการหรือองค์กรใด ๆ ซึ่งแสดงถึง ความสามารถในการตอบสนอง ทั้งความต้องการที่ชัดแจ้งและความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้า การส่งมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ณ ปัจจุบัน ภายใต้ราคาที่ลูกค้ายินดีจะจ่าย ด้วยต้นทุนที่เราสามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอ รวมถึง มอบสิ่งที่ดีกว่าแก่ลูกค้าในอนาคตด้วย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2542 : 4)

นักวิชาการมักจะนิยามความหมายของคุณภาพใน 2 ความหมาย ดังนี้ 1) การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด 2) การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2541 : 41) คุณภาพคือ คุณลักษณะที่มีผลต่อการใช้งาน (กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ 2540 : 7) คุณภาพคือความยั่งยืน จึงมีความหมายที่ชัดเจนและเป็นสัจธรรมยิ่ง เพราะนอกจากคนหรือองค์กรที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้แล้ว คนหรือองค์กรที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะมีความยั่งยืนยาวนาน ไม่ใช่ล้มหายตายจากไป เพราะความไม่มีคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2545 : คำนำ)

นพเก้า ศิริพลไพบูลย์ และนฤมล วรรณา (2546 : 67) กล่าวว่า คุณภาพมีปรมาจารย์ (Guru) ที่ได้บัญญัติความหมายของคำว่า คุณภาพไว้ มีตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของคุณภาพของปรมาจารย์แต่ละท่าน

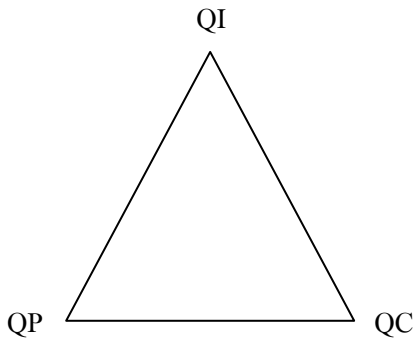
ปี ค.ศ. (พ.ศ.)	ปรมาจารย์ด้านคุณภาพ	ความหมายของคุณภาพ
1940 (2483)	วิลเลี่ยม เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (William Edwards Deming)	คุณภาพของการออกแบบและคุณภาพของความสอดคล้องในการดำเนินงาน ที่จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจให้กับเจ้าของผลงาน
1961 (2504)	อาร์มัน วี. ไฟเกนบาม (Armand V. Fegenbaum)	สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับเงื่อนไข ด้านการใช้งานและราคาของลูกค้า
1964 (2507)	โจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joseph M. Juran)	ความเหมาะสมกับการใช้งาน
1979 (2522)	ฟิลลิป บี ครอสบี้ (Phillip B. Crosby)	การเป็นไปตามความต้องการหรือสอดคล้องกับข้อกำหนด
1985 (2528)	คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa)	ประหยัดที่สุด มีประโยชน์การใช้งานสูงสุด และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่า คุณภาพเป็นคำที่มีความหมายที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อยู่เสมอ สามารถสรุปหัวใจสำคัญของคุณภาพ ได้ 3 ประเด็นคือ 1) การเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด 2) การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และ 3) การมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ดังนั้น คุณภาพหมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการโดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม

โดยสรุปคุณภาพหมายถึง ผลิตผลหรือการบริการที่เป็นที่พอใจของผู้ใช้ผู้บริการหรือของลูกค้าที่มีการส่งมอบงานได้ตรงตามความต้องการและทันเวลากับการใช้งาน โดยให้เกิดประสิทธิภาพและสิทธิผลสูงสุด จนลูกค้าได้เกิดความพึงพอใจที่สุด

การบริหารงานคุณภาพ

มีการบริหารงานคุณภาพประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่



แผนภูมิที่ 3 การบริหารงานคุณภาพภายใน 3 กิจกรรมหลัก
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : WPS (Thailand), 2550), 30.

การวางแผนคุณภาพ (quality planning : QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับ การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กำหนดลักษณะสมบัติ/การบริการที่ตอบสนองการออกแบบ/บริการ วิธีการผลิตสินค้า/บริการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสินค้าและบริการ

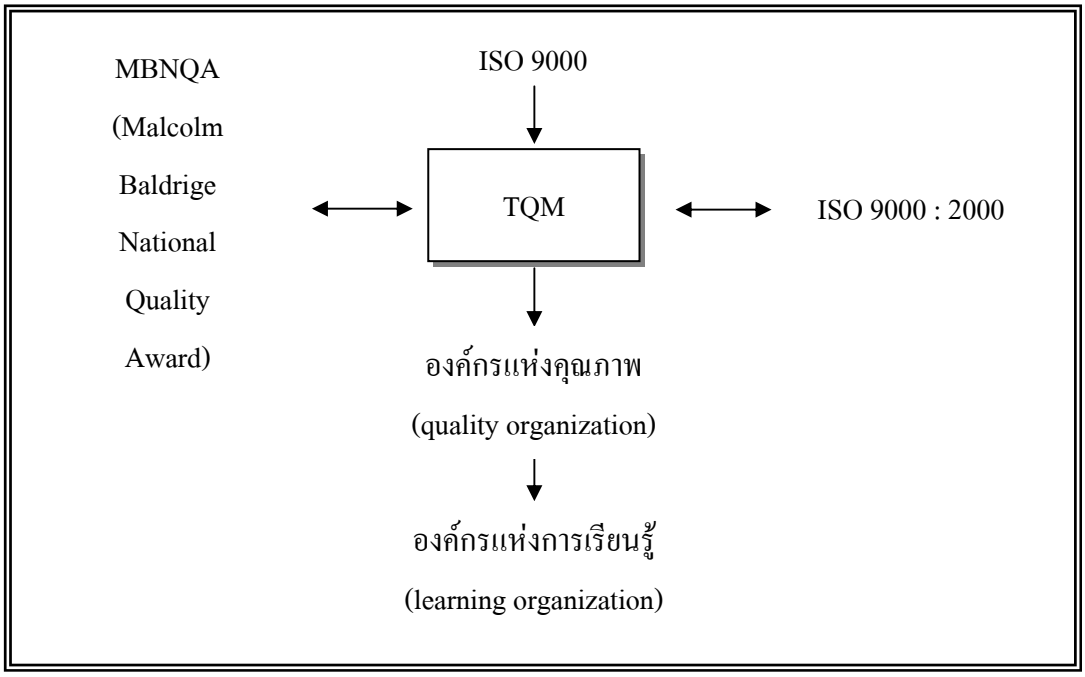
การควบคุมคุณภาพ (quality control : QC) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่ม ตรวจการบริการที่ปฏิบัติการ วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ตรวจสอบว่า เป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ (เป็นการแยกของไม่ดีออกจากของดี)

การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement : QI) การปรับปรุงคุณภาพเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับ การทบทวนกิจกรรมวางแผนเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานการแก้ปัญหาในงานการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ การลดความสูญเสียในกระบวนการ

จะเห็นว่า การบริหารงานคุณภาพ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง การบริหารงานคุณภาพจึงเป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งจะแตกต่างจากการควบคุมคุณภาพ (QC) จะต้องอาศัยช่างเทคนิค ซึ่งจะเป็นการแยกของเสียออกจากของดี การบริหารคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการจัดการป้องกันไม่ให้สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานเกิดขึ้น ในทุกขั้นตอนของกระบวนการงานในองค์กรจะต้องสร้างระบบคุณภาพ ระบบคุณภาพจึงเป็นเรื่องของการบริหารจัดการโดยแท้จริง (วิฑูรย์ สิมะโชค 2541 : 3) ความมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องของผู้บริหารที่จะต้องสร้างด้วยการสร้างคนให้มีคุณภาพ การสร้างคุณภาพจึงเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

การที่จะปรับองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้าง นิสัยแห่งคุณภาพ ใน 7 ประการ ได้แก่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย (กิจกรรม 5 ส) ทำงานเป็นทีมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งที่กระบวนการ (มีการส่งต่องานจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งเป็นการควบคุมกระบวนการเป็นหลัก) การศึกษาและการฝึกอบรม (สร้างบรรยากาศการเรียนรู้) การประกันคุณภาพ (มีนโยบายคุณภาพ แผนกลยุทธ์ วิธีปฏิบัติงาน มีแผนปฏิบัติการ) และ การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม

เป้าหมายสูงสุดเพื่อสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้



แผนภูมิที่ 4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, คู่มือสู่องค์กรคุณภาพ ยุค 2000 (กรุงเทพฯ : TPA PUBLISHING, 2541), 57.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 176-181) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ผู้บริหารองค์กรนั้น จะต้องกำหนดหรือสร้างค่านิยมร่วม ให้เกิดในหมู่คณะและเจ้าหน้าที่ค่านิยมร่วมที่สำคัญมี 11 ประการ ดังนี้

ค่านิยมร่วมที่ 1 คือ ลูกค้าสำคัญที่สุด แนวปฏิบัติ 1) ให้ประกาศผลที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์วิจัย สำรวจ ให้พนักงานทราบว่า ลูกค้าต้องการอะไร และ 2) ยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานอย่างมีคุณภาพหรือให้บริการ ลูกค้ายอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 2 คือ ความพอใจของลูกค้าคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแนวปฏิบัติ 1) กำหนดให้การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนรวมทั้งผู้บริหารทุกระดับ และ 2) สื่อสารและอธิบายวิธีการวัดผลงานอย่างชัดเจนและ

ค่านิยมร่วมที่ 3 คือ ลูกค้าภายในสำคัญเสมอ แนวปฏิบัติ 1) ขยายจิตสำนึกที่ว่าพนักงานแต่ละคนเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง ทุกคนเป็นลูกค้าภายในอย่างต่อเนื่องกันไป เมื่อรับงานจากพนักงานคนก่อนทำจะต้องทำตัวเหมือนผู้ซื้อคืองานไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพจะต้องส่งคืนไม่รับมาทำงาน และ 2) กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต

ค่านิยมร่วมที่ 4 คือ การทำงานเป็นทีม แนวปฏิบัติ 1) สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะให้มากขึ้นแทนคนเก่าแบบฉายเดี่ยว 2) ตั้งและขยายทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และ 3) ให้รางวัลแก่สมาชิกทั้งทีมงานเป็นหลัก

ค่านิยมร่วมที่ 5 คือ การมุ่งพัฒนาและปรับปรุงในระยะยาว แนวปฏิบัติ 1) ยกเลิกการแก้ปัญหาระยะสั้นประเภทไม่มีข้อมูลตัวเลขสนับสนุน 2) มุ่งเน้นผลงานในระยะยาว และ 3) ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่

ค่านิยมร่วมที่ 6 คือ การให้ความสำคัญกับข้อมูลตัวเลขและความเป็นจริง แนวปฏิบัติ 1) ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยตัวเลข หรือข้อมูลความจริงเท่านั้น แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึก หรือการคาดเดาคิดเอง 2) ส่งเสริมทีมงานให้เก็บรวบรวมข้อมูลตัวเลขที่จำเป็นและจัดเตรียมความเห็นสนับสนุนเพื่อการแก้ปัญหา และ 3) ฝึกอบรมทีมงานตามหลักการแก้ปัญหาพื้นฐานที่แท้จริงโดยอ้างอิงข้อมูล

ค่านิยมร่วมที่ 7 คือ การมุ่งที่การแก้ปัญหา แนวปฏิบัติ 1) มุ่งที่การหาคำตอบหรือวิธีแก้ปัญหาให้ได้ 2) อย่าไปสนใจที่จะหาข้อผิดพลาดหรือมุ่งแต่หาคนผิด 3) กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ให้ข้อมูล และ 4) ยกย่องชมเชยผู้ค้นพบปัญหาและสามารถดำเนินการแก้ไขได้

ค่านิยมร่วมที่ 8 คือ การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร แนวปฏิบัติ 1) ให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศแก่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม 2) ให้ผู้บริหารทุกระดับร่วมมืออย่างจริงจัง 3) ติดตามดูแลพนักงานมีส่วนร่วม และ 4) ทำทุกอย่างให้ง่าย แต่รักษาคุณภาพให้ได้

ค่านิยมร่วมที่ 9 คือ การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม ด้วยระบบทีคิวเอ็ม แนวปฏิบัติ 1) เน้นบริหารแบบองค์รวม ไม่แยกส่วน หรือแยกตามหน้าที่ 2) ตั้งทีมงานให้มีการประสานงานแบบแนวราบ 3) ฝึกอบรมทีคิวเอ็มอย่างทั่วถึง 4) เน้นการทำถูกตั้งแต่เริ่มต้น และ 5) กำหนดเป้าหมายแผนงานระยะยาว

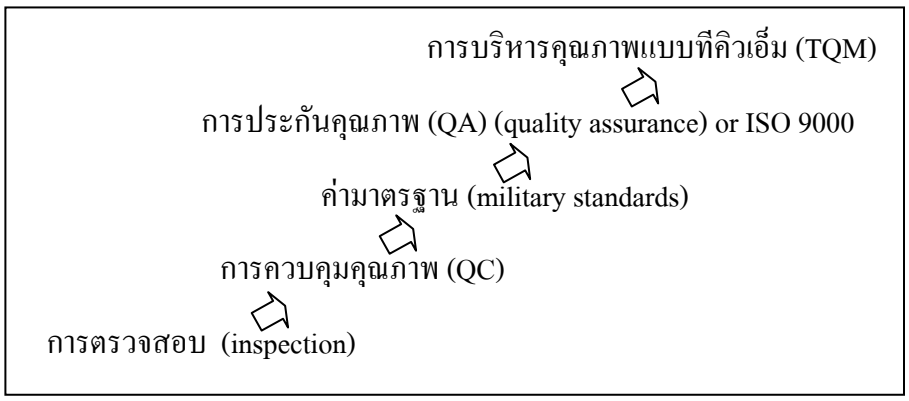
ค่านิยมร่วมที่ 10 คือการมุ่งเน้นที่กระบวนการและการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติ 1) ให้ความสำคัญกระบวนการ 2) คัดเลือกบุคคลที่มีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพแบบทีคิวเอ็ม และ 3) ให้รางวัล ยกย่องชมเชยผู้มีคุณภาพ หรือปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

ค่านิยมร่วมที่ 11 คือ การยึดมั่นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แนวปฏิบัติ 1) ผู้บริหารระดับสูงและทุกระดับมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง 2) จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ 3) มีความยึดมั่นผูกพันในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง และ 4) เข้าร่วมสมาคมคุณภาพและมีกิจกรรมร่วมอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น ค่านิยมร่วมเบื้องต้น ทั้ง 11 ข้อ จึงเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมแห่งคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ

ประวัติของมนุษยชาติเกี่ยวกับคุณภาพ ต้นทุน และการเพิ่มผลิตภาพเมื่อ 1 ล้านปี 1 หมื่นปี และ 200 ปี ตามลำดับ (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2540 : 7) ทั้งคุณภาพต้นทุนและผลิตภาพ ต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและคุณภาพ ถือเป็นสิ่งที่มีประวัติความเป็นมานานที่สุด ประวัติของคุณภาพแบบง่าย ๆ เริ่มต้นจาก 1) ไม่มีการตรวจสอบเลย (มีความไว้วางใจกันเมื่อแลกเปลี่ยนสินค้า) 2) มีการตรวจสอบ (inspection : สินค้ามีความยุ่งยาก เริ่มมีการสุ่มตรวจ) 3) มีการควบคุมคุณภาพ (quality control : มีการตรวจสอบที่มีการจดบันทึก และนำผลการบันทึกไปใช้เป็นการตรวจผลลัพธ์มากกว่าที่จะตรวจองค์ประกอบอื่น ๆ) และ 4) มีการประกันคุณภาพ (quality assurance) เป็นการควบคุมองค์ประกอบทั้งหมดที่มีผลต่อผลลัพธ์) (วรภัทร์ ภู่เจริญ 2541 :13-15) ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ประวัติระบบคุณภาพ

ที่มา : วรภัทร์ ภู่เจริญ, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด, 2541), 13-15.

วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ จะแบ่งเป็น 4 ยุคสมัย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2542 : 7) ได้แก่ 1) ตรงตามมาตรฐาน ตรงตามที่ออกแบบไว้หรือกำหนดไว้ ตรงตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน 2) ตรงกับประโยชน์ใช้สอย ตรงตามที่ลูกค้าต้องการใช้งาน 3) เหมาะสมกับต้นทุน/ราคา เป็นที่ต้องการของทุกคนเพราะคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำ (ราคาถูก) ราคาเหมาะสม 4) ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น ตรงตามที่ลูกค้าต้องการรวมทั้งความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้าด้วย

อีกแนวคิดหนึ่ง กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2542 : 68) ต้องการให้หน่วยงานที่ส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ ในการแสดงสู่คุณภาพ ดังนี้

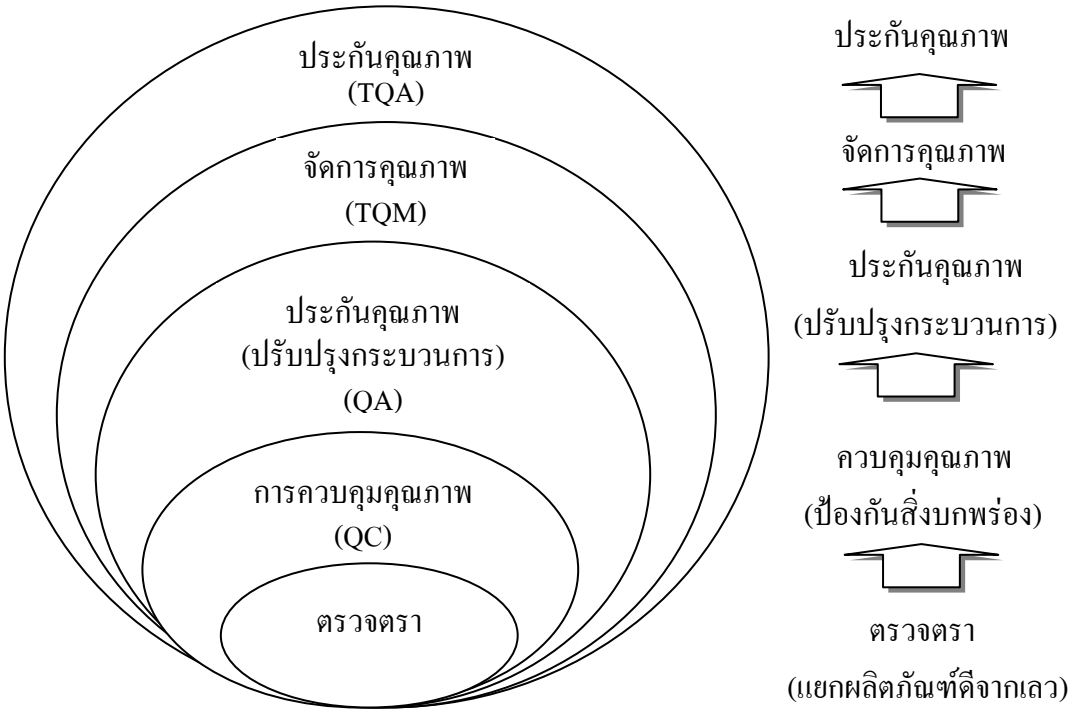
แผนภูมิที่ 6 พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในทีคิวเอ็ม
ที่มา : กฤษฎ์ อุทัยรัตน์, ถกคุณภาพภาค 2 (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2542), 68.

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นวินัยปัจจัยทรงพลังที่ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (QDC) การบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง การปฏิบัติการตามมาตรฐาน ตามกระบวนการ (ISO 9000) กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ และกิจกรรมคุณภาพอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานตามการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะต้องเลือกกิจกรรมให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานต่อไป

วารินทร์ สินสูงสุดและวันทิพย์ สินสูงสุด (2549 : 79) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือ ทีคิวเอ็ม (TQM) จะมีระบบการประกันคุณภาพใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจตราเป็นการแยกผลิตภัณฑ์ดีจากเลว การควบคุมคุณภาพ (QC) เป็นการป้องกันสิ่งบกพร่อง การประกันคุณภาพ (QA) เป็นการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการคุณภาพ (TQM) เป็นการบริหารคุณภาพ

แบบเบ็ดเสร็จ และการประกันคุณภาพ (TQA) เป็นการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยใน 7 หมวด คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และการวางแผน การเอาใจใส่ต่อลูกค้า สารสนเทศและการวิเคราะห์ การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน

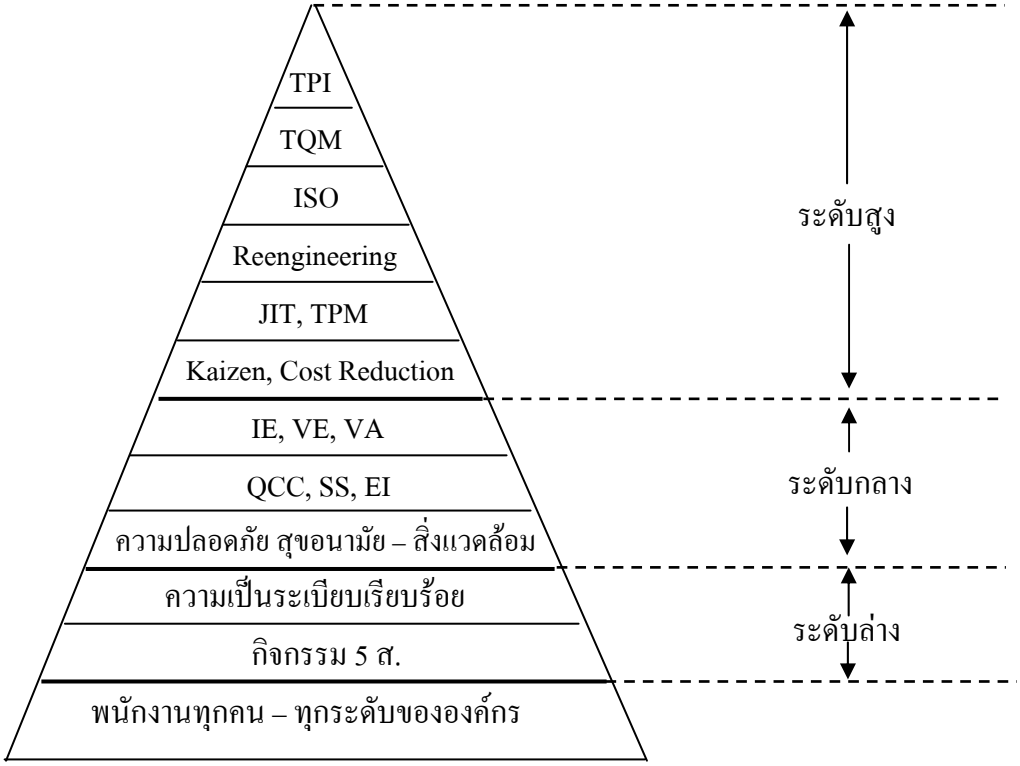
ระบบประกันคุณภาพ 5 ขั้นตอน



แผนภูมิที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ

ที่มา : วารินทร์ สินสูงสุดและวันทิพย์ สินสูงสุด, ชุดฝึกอบรม ISO 9000 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542), 79.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 72) กล่าวว่า การดำเนินงานบริหารคุณภาพที่เป็นการเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรจากระดับพื้นฐานที่สุด มี 3 กลุ่ม คือกลุ่มระดับล่าง การที่พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กร ได้ร่วมทำกิจกรรม 5 ส. จัดให้มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย กลุ่มระดับกลาง เป็นการรักษาความปลอดภัย สุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม จัดทำเครื่องมือการควบคุมคุณภาพ (QCC) ระบบการให้คำแนะนำ (SS) การให้พนักงานมีส่วนร่วม (EI) วิศวกรในอุตสาหกรรม (IE) คุณค่าของวิศวกร (VE) และการวิเคราะห์คุณค่าของงาน (VA) และระดับสูง เป็นการจัดทำไคเซน การลดต้นทุน การทำงานให้ทันเวลา การรักษาผลผลิตรวมให้เกิดผลิตภาพที่สูง การปรับเปลี่ยนระบบ การบริหารมาตรฐานคุณภาพ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และผลิตภาพรวมที่มีการปรับปรุง ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 การเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรจากระดับพื้นฐานที่สุด
ที่มา : วิฑูรย์ สิมะโชคดี, TQM. : วิถีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000 (กรุงเทพฯ : TPA PUBLISHING, 2542), 78.

คำอธิบายเพิ่มเติม การเพิ่มผลผลิตโดยรวมขององค์กรจากระดับพื้นฐานที่สุด กระทำได้ตามลำดับจากกิจกรรมของระดับล่างสู่ระดับสูงสุด ดังนี้

กิจกรรม 5 ส. ได้แก่ สะสาง (seiri : แยกแยะ) สะดวก (seiton : จัดเป็นระเบียบ) สะอาด (seiso : ปัดกวาดเช็ดถู) สุขลักษณะ (seiketsu : ถูกอนามัย) สร้างนิสัย (shitsuke : ทำกิจกรรม 5 ส ประจำ)

QCC : quality control circles (การควบคุมคุณภาพ)

SS : suggestion system (ระบบการให้คำแนะนำ)

EI : employee involvement (การให้พนักงานมีส่วนร่วม)

IE : industrial engineering (วิศวกรในอุตสาหกรรม)

VE : value engineering (คุณค่าของวิศวกร)

VA : value analysis (การวิเคราะห์คุณค่า)

JIT : just in time system (ระบบการทำงานทันเวลา)

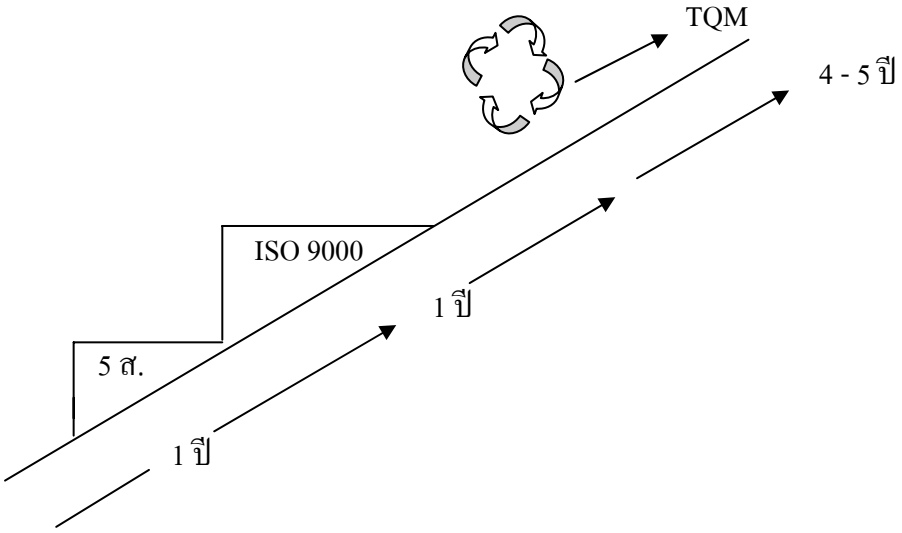
TPM : total productive maintenance (การรักษาผลผลิตรวมให้เกิดผลิตภาพที่สูง)

ISO : international organization of standardization (องค์กรมีมาตรฐานระดับสากล)

TQM : total quality management (การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ)

TPI : total productivity improvement (ผลิตภาพรวมมีการปรับปรุง)

หนทางสู่ทีคิวเอ็ม เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ จะต้องอาศัยระยะเวลาที่จะเข้าดำเนินการ ดังนี้

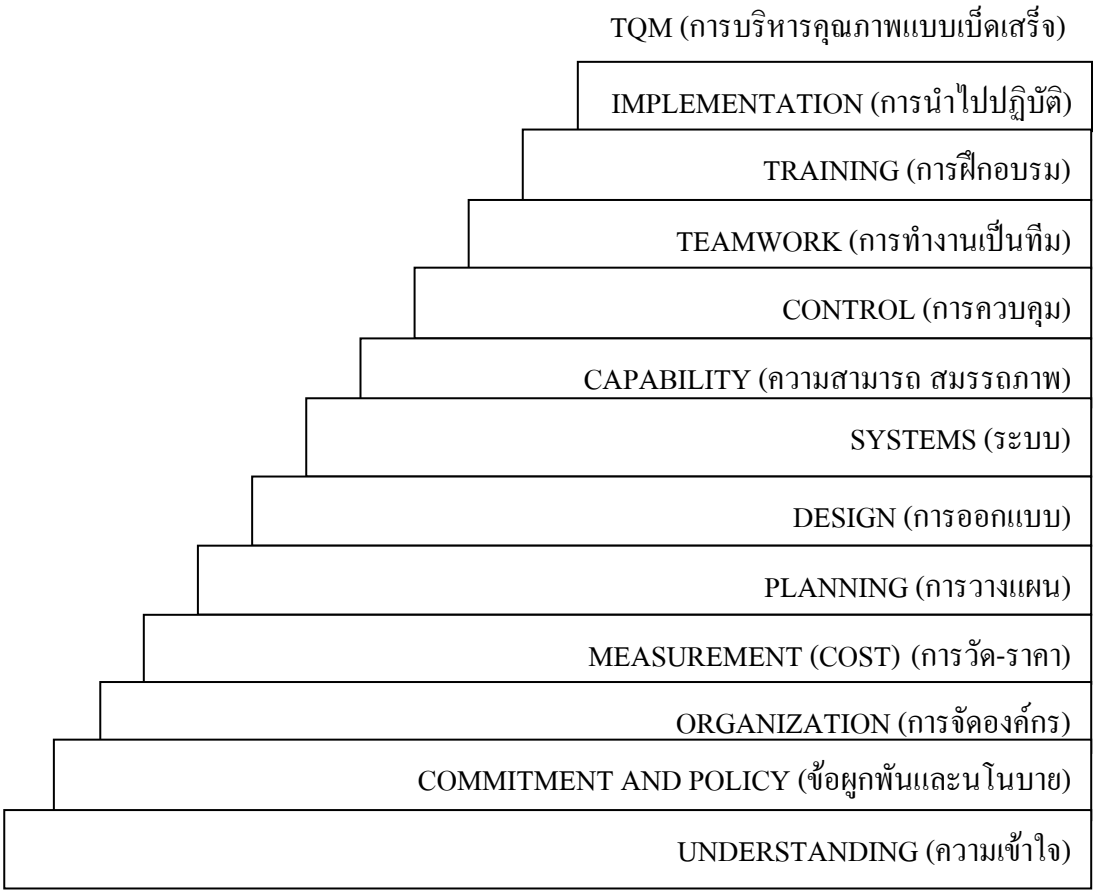


แผนภูมิที่ 9 ระยะเวลาการไปสู่ทีคิวเอ็ม
ที่มา : วารินทร์ สินสูงสุดและวันทิพย์ สินสูงสุด, ชุดฝึกอบรม ISO 9000 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542), 120.

วารินทร์ สินสูงสุดและวันทิพย์ สินสูงสุด (2542 : 120) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีการดำเนินงานในระยะเวลาการไปสู่การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยระยะเวลาที่จะต้องเข้าไปดำเนินการ ตามกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรม 5 ส. ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ปี กิจกรรมการบริหารมาตรฐาน ISO 9000 ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ปี จนกระทั่งดำเนินการบริหารคุณภาพาตาม P-D-C-A อย่างต่อเนื่องใช้เวลาประมาณ 4-5 ปี เพื่อเข้าสู่ระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

โอคแลนด์ (Oakland 1990 : 290) กล่าวว่า ในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะต้องใช้กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนต่าง ๆ คือ การสร้างความเข้าใจ การมีข้อพันธะสัญญา ผูกพันและนโยบาย การจัดองค์กร การวัดหรือราคา การวางแผน การออกแบบ ระบบความสามารถ สมรรถภาพ การควบคุม การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม การนำไปปฏิบัติ และการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM) ดังแผนภูมิที่ 10

ในขั้นตอนของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะมีลักษณะงานที่สำคัญ ดังนี้



แผนภูมิที่ 10 ขั้นตอนของทีคิวเอ็ม

ที่มา : Oakland, Total Quality Management (New York : Nichols Publishing Company, 1990), 290.

สรุป วิวัฒนาการแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ มีการดำเนินงานหลายแนวคิด เริ่มตั้งแต่ไม่มีการตรวจสอบการควบคุมในสิ่งใด ๆ เลย โดยมีวิวัฒนาการใน 4 ยุค คือ ตรงตามมาตรฐาน ตรงกับประโยชน์ใช้สอย เหมาะสมกับต้นทุนหรือราคา และตรงตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ มีกิจกรรมดำเนินงานการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่สำคัญ คือ กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมควบคุมคุณภาพ กิจกรรมการประกันคุณภาพ กิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวม และกิจกรรมบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งจะต้องอาศัยระยะเวลาดำเนินการไม่ต่ำกว่า 4-5 ปี จึงจะสามารถดำเนินการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จได้สำเร็จ

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

วิวัฒนาการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

เทนเนอร์และดีโทโต (Tenner and Detoto1992 : 15-22) ได้ลำดับเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ สรุปได้ ดังนี้

ปี ค.ศ. 1903 เฟรเดอริค เทเลอร์ (Frederick Taylor) เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของวิชาวิศวอุตสาหกรรม ต่อมาใน ปี ค.ศ. 1911 เทเลอร์เขียนหนังสือชื่อ the principles of scientific management และเป็นผู้ให้กำเนิดเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time and Motion

ปี ค.ศ. 1924 วอลเทอร์ เอ. ชิวฮาร์ท (Walter A. Shewhart) เขียนตำราเรื่อง การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างมีระบบ ในขณะที่ทำงานอยู่ที่บริษัท bell telephone ต่อมาใน ปี ค.ศ. 1931 ชิวฮาร์ทได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ statistical quality control ในหนังสือ economic control of quality of manufactured products

ปี ค.ศ. 1940 เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edward Deming) เข้าทำงานใน the U.S. bureau of the census และได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้

ปี ค.ศ. 1941 ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการจัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงครามขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยได้นำหลักสถิติมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ

ปี ค.ศ. 1949 ประเทศญี่ปุ่น เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพขึ้นโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพถึงขั้นตอนที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ (total quality control) และในปัจจุบันได้นำมาใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานแบบทันเวลา (Just in Time)

ปี ค.ศ. 1950 เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edward Deming) แสดงปาฐกถาเกี่ยวกับหลักการคุณภาพให้กับผู้ฟังที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ วิศวกรและคณะผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่น

ปี ค.ศ. 1951 โจเซฟ จูรัน (Joseph M. Juran) ตีพิมพ์หนังสือ the quality control handbook

ปี ค.ศ. 1961 Martin Company สร้างขีปนาวุธ pershing โดยยึดหลักความผิดพลาดเป็นศูนย์ (zero defect)

ปี ค.ศ. 1970 ฟิลลิป ครอสบี้ (Phillip Crosby) ประกาศแนวคิด zero defect และต่อมา ในปี 1979 ได้เขียนหนังสือชื่อ quality is free

ปี ค.ศ. 1982 เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W. Edward Deming) เขียนหนังสือเรื่อง quality, productivity and competitive position)

ปี ค.ศ. 19782 ไฟเกนบาม (Armand V. Feigenbaum) ผู้คิดค้น cost of quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM)

ปี ค.ศ. 1984 ฟิลลิป ครอสบี้ (Phillip Crosby) เขียนหนังสือเรื่อง quality without tears : the art of hassle-free management

ปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้จัดตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality

ปี ค.ศ. 1988 ประเทศสหรัฐอเมริกา หน่วยงานทางทหารของสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางการทหาร

ปี ค.ศ. 1993 ประเทศสหรัฐอเมริกา แนวคิด total quality ถูกนำไปใช้สอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริการอย่างกว้างขวาง

สรุป วิวัฒนาการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม เริ่มจากเทเลอร์ (1903) ได้สอนการบริหารโรงงาน โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ ชิวฮาร์ท (1924) ได้เขียนตำรา การควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ เดมมิ่ง (1940) ได้นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้สหรัฐอเมริกา (1941) จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพการผลิตอาวุธสงครามในสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่น (1944) เริ่มพัฒนาคุณภาพโดยมีหน่วยงานรับผิดชอบนำกิจกรรมทีคิวซี (TQC) มาใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานแบบทันเวลา จูรัน (1951) ตีพิมพ์หนังสือคู่มือการควบคุมคุณภาพ ครอสบี้ (1970) ประกาศแนวคิด zoro defect และปี 1979 เขียนหนังสือ quality is free ไฟเกนบาม (1982) ผู้คิดค้น cost of quality สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา (1987) ได้ตั้งรางวัลเกณฑ์คุณภาพมอลคัมบัลดริดจ์ (MBNQA) ต่อมาปี 1988 ได้มีหน่วยงานทางทหารสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดคุณภาพโดยรวมมาใช้ในทางการทหาร และปี 1993 สหรัฐอเมริกา นำแนวคิด total qualit ถูกมาใช้สอนในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาอย่างกว้างขวาง

ความหมายการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM)

ย่อมาจาก total quality management เรียกเป็นภาษาไทยแตกต่างกันไป อาทิ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 :14) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2541 : 75) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ตามราชบัณฑิตยสถาน) การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทีคิวเอ็ม (เรียกทับศัพท์) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2542 : 44) การบริหารคุณภาพ

โดยรวม (TQM) (วารินทร์ สินสูงสุด 2542 : 1) การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) (สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2542 : 148) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2543 : 158) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วองค์กร (อุทัย บุญประเสริฐ 2543 : 36) ระบบบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 77) การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2545 : 65) การจัดการคุณภาพโดยรวม (ณัฏฐพันธ์ เขจรพันธ์และคณะ 2545 : 69) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 2) การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร (ศิ-ต รอดเครือวัลย์ 2551 : 173)

ในที่นี้ ผู้วิจัยจะใช้ทีคิวเอ็ม (TQM) ว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งอาจแยกได้ 3 ส่วน คือ T=total (ทั้งหมด=แบบเบ็ดเสร็จ) หมายถึง ทั้งองค์การและการครอบคลุมหน้าที่ทุกอย่างในองค์กร Q=quality (คุณภาพ) หมายถึง การให้ในรูปของสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการหรือเกินกว่าที่ลูกค้าต้องการ และ M=management (การจัดการ) หมายถึง การทำให้กระบวนการทำงานหลัก ๆ อยู่ภายใต้ ความสามารถในการควบคุม มีสมรรถนะสูงและสามารถนำคุณภาพผสมผสานลงไปกระบวนการจัดการต่าง ๆ ได้ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 2) จากความหมายโดยรวมมีความหมาย แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไร ในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2544 : 68) เป็นระบบการบริหารคุณภาพหรือเทคนิคการบริหาร เพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องด้วยการให้พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2541 : 75) เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน (ไฟเกนบาม, อ้างถึงในวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 7) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับและทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบอันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและเครื่องมือเชิงวิชาการภายใต้โครงการสร้างที่มีวินัย โดยมุ่งเป้าหมายในมุมกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพทันกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด (กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา, อ้างถึงในวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 8)

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หมายถึง ภาระผูกพันขององค์การในระยะยาว ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการทำงาน และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของพนักงานทุกคน (สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2542 : 148) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ของกระบวนการเพิ่มลูกค้าทุกกระบวนที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานและความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ วิธีการทั้งหมดที่ใช้ในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ เดมมิ่ง (W. Edwards Deming), ไฟเกนบาม (Armand V. Feigenbaum), อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa), และจูรัน (Joseph M. Juran) (Duncan, อ้างถึงในวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 8) การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่า (value) ในกระบวนการทำงาน (working process) ทุก ๆ ขั้นตอนโดยทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 77)

ในประเทศญี่ปุ่นได้นำหลักการบริหารแนวการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ของสหรัฐอเมริกาจะมีลักษณะคล้ายกับทีคิวซี (TQC) ย่อมาจาก total quality control ของ ไฟเกนบาม ซึ่งในความหมาย การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีอยู่หลายความหมาย อาทิ การปฏิบัติความคิดในการบริหาร กิจกรรมกลุ่มซึ่งไม่สามารถทำโดยปัจเจกบุคคล การบริหารด้วยข้อเท็จจริง การบริหารด้วยการหมุนวงล้อพีดีซีเอ (P-D-C-A ทีคิวซีเริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา (คะโน, อ้างถึงในวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 9) นอกจาก การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ แล้วยังมีซีดับบลิวคิวซี (CWQC) ย่อมาจาก company wide quality control หรือ ทีคิวซีของญี่ปุ่นด้วย อีกในทัศนะหนึ่ง กฤษฎ์ อุทัยรัตน์ (2541 : 16) ให้ทัศนะของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไว้น่าฟังว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะใช้สไตล์ไหนดี มีคนเปรียบเทียบไว้ระหว่างระดับพัฒนาการของ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ สไตล์ญี่ปุ่น และการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ สไตล์อเมริกา พบว่า ระดับคุณภาพของญี่ปุ่นสูงเหนือกว่า ระดับคุณภาพของอเมริกามากมายนัก ในอีกมุมมองหนึ่ง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะมีในลักษณะ

TQM = T + QM + QS + STANDARDS

T = total เป็นการกำหนดให้ทุกคน ทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ตำแหน่งงานได้มามีส่วนร่วมเป็นทีมงาน ตามนโยบายคุณภาพ (quality policy) การมีส่วนร่วมโดยทุกระดับตำแหน่งงานอาจเป็นในลักษณะของบนสู่ล่าง (top-down) หรือจากล่างขึ้นบน (bottom-up) ก็ได้

Q = quality คุณภาพคือความพึงพอใจของลูกค้า (ภายในและภายนอก) ที่องค์การต้องสนองตอบต่อความต้องการหรือความคาดหวัง ให้เกินความคาดหมายของลูกค้า

องค์ประกอบของคุณภาพ ประกอบด้วย คุณภาพ (Q = quality), ต้นทุน (C = cost), เวลา (T = time) ส่งมอบ (D = delivery), ความปลอดภัย (S = safety), ขวัญกำลังใจ (M = morale), สิ่งแวดล้อม (E = environment), การศึกษา (E = education), สร้างภาพ จินตนาการ (I = image)

M = management เป็นหัวใจของการส่งเสริมระบบคุณภาพจะเน้นอยู่ 3 ประการ 1) วงจรการจัดการ (management cycle) โดยใช้วงล้อเดมมิ่งคือ พีดีซีเอและต้องนำแนวคิดพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) การจัดการโดยข้อเท็จจริง (management by facts) บริหารโดยเน้นการตัดสินใจจากข้อมูลและข้อเท็จจริงไม่ใช่จินตนาการหรือคาดคะเน และ 3) การจัดการโดยกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ (management by human resource activities) โดยใช้หลักการ POSDCoRB และ THLIM.

S = system & standards ระบบเป็นการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสลับซับซ้อนเข้าด้วยกันให้เป็นในแนวทางเดียวกัน ถ้าเป็นระบบคุณภาพ ก็คือการรวมคิวซีและ คิวเอเข้าด้วยกันมาตรฐานจะนำมาตรฐานระบบบริหาร ISO 9000 มากำหนด

นอกจากนี้ ไฟเกนบาม (Fiegenbaum) ได้นิยาม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จว่าเป็นระบบ อันทรงประสิทธิภาพที่รวมความความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพ ธำรงรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิต และการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างครบถ้วน (Fiegenbaum 1987 : 2)

เทนเนอร์ และดีโทโต (Tenner and Detoto) ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จคือการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต้นที่ได้เลือก และดำเนินการกระบวนการที่จะทำให้องค์การมีกระบวนการและวิสัยทัศน์เดียวกัน ซึ่งหลักการที่สำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยการให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้รับบริการเป็นสิ่งแรก (Tenner and Detoto 1992 : 1)

ฟลูด (Flood) ชาวอเมริกันผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านการประยุกต์ใช้วิธีการทางสถิติเข้ากับกระบวนการบริหารคุณภาพ ให้ความหมาย การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จว่า คือแนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้จากการที่พนักงานได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่

สร้างสรรค์ ริเริ่มไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ (Flood 1993: 5)

โอคแลนด์ (Oakland) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการและเทคนิคของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ สามารถประยุกต์ใช้ในทุกองค์กรได้เป็นอย่างดี (Oakland 1993 : 238)

ทอร์บิน (Trobin) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นการประมวลความพยายามทั่วทั้งองค์กรที่จะทำให้เกิดความสามารถเชิงได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ถือเป็นระบบคุณภาพที่ต้องมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาทางด้านการเงิน มีการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบของกระบวนการที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ (Trobin 1993 : 9)

เชอร์เมอร์ฮอน (Schermorhorn) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือบางครั้งเรียก total quality control : TQC คือการประยุกต์หลักการทางด้านคุณภาพของรูปแบบการทำงานและการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (Schermorhorn 1993 : 639)

ฟาร์เรล (Farrel) ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ คือปรัชญาการบริหาร หมายถึง ประสิทธิผลขององค์การและความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาคุณภาพและบริการเพื่อเสนอให้ลูกค้าโดยเน้นที่ระบบและกระบวนการที่ต้องพัฒนา โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม (Farrel 1994 : 98)

บราวน์ (Brown) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ คือ แนวคิดการบริหารซึ่งค้นหาการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิต และบริการขององค์การทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เน้นความเข้าใจตัวแปร บทบาทของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ และการมีส่วนร่วมทุกระดับของพนักงาน (Brown 1994 : 4)

วิลเลียม (William) ให้ความหมายว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่ากระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กรลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร วิธีการทั้งหลายที่ใช้ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก ๆ อาทิ เดมมิ่ง ไฟเกนบาม อิชิคาวา และจูรัน (William 1994 : 1)

ฮราเดสกี้ (Hradesky) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นปรัชญา เป็นชุดของเครื่องมือและเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตสุดท้าย ที่ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่าปรัชญาและกระบวนการในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไป ที่ว่าทุกคนในองค์กรจะต้องสามารถปฏิบัติได้ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใช้ยุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธี ด้านโครงสร้างที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงใจและมีพันธะรับผิดชอบ (Hradesky 1995 : 2-3)

บาร์ทอลและมาร์ติน (Bartol and Martin) อธิบายแนวคิด การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จว่า เป็นเสมือนระบบการบริหารอย่างหนึ่ง (Bartol and Martin 1998 : 544-548)

เดล เอ็ช. เบสเตอร์พราย (Besterfile) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นการยกระดับ การเพิ่มคุณค่า (enhancement) กับประเพณีที่สืบทอดมาทำใน ทางธุรกิจโดยทีคิวเอ็ม มีคำที่สำคัญ 3 คำ คือ total เป็นการทำทั้งหมด (made up of the whole) quality เป็นระดับของความเป็นเลิศที่จะผลิตหรือจัดเตรียมให้บริการ (degree of excellence a product or service provides) และ management เป็นการกระทำ (การแสดง) ศิลปะหรือกิริยาท่าทาง (วิธีการกระทำ) ของการจัดการ การควบคุม การอำนวยการ เป็นต้น (act, art, or manner of handling, controlling, directing, etc.) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นหัวใจที่สำคัญที่สุด ที่จะใช้พัฒนาและรักษาระบบกับมาตรฐานและให้กลไก หรือระบบการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืน โดยเชื่อมโยงกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการขององค์กรท่าน การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ออกแบบให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างมีชีวิตชีวา ก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยคำนึงถึงลูกค้า ระบบงาน กระบวนการ และคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ เป็นสำคัญ (Besterfile 2004 : 23)

เคอร์แรม ฮาชมิ (Hashmi) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งพัฒนาบทบาทขององค์กร (เช่น ด้านการตลาด การเงิน การออกแบบ วิศวกรรม ผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น) ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทีคิวเอ็ม แสดงภาพขององค์กรผ่านกระบวนการการทำงานที่ต้องพัฒนาไปข้างหน้า โดยการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร (Hashmi 2006 : 3)

รอน ฟิตซ์เกอราล์ด (Fitzgerald) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นปรัชญาและระบบสำหรับการพัฒนาการบริการและ/หรือผลิตภัณฑ์ที่สนองต่อความต้องการของลูกค้า ในปัจจุบันเทคโนโลยีการขนส่งและการสื่อสารเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจของชาติไปสู่ระบบเศรษฐกิจโลก ประเทศและองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ดำเนินการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะขาดความสามารถในการแข่งขัน สิ่งนี้จึงเป็นปัจจัยที่บ่งบอกว่า ถ้าบุคลากรใน

องค์กรร่วมกันพัฒนา การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ให้เกิดขึ้นแล้ว ผลประโยชน์ที่พึงจะได้จากการพัฒนา การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ย่อมให้ผลคุ้มค่า (Fitzgerald 2007 : 2-3)

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นปรัชญา หลักการ และกระบวนการบริหารที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ

ประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่คุณภาพ องค์กรการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะต้องยึดคุณภาพ เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี้หมายถึง คุณภาพสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าการมุ่งเน้นที่คุณภาพ เป็นการยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ

ประการที่สอง คือ การปรับปรุงกระบวนการ ในกระบวนการผลิต หรือทำงาน พนักงานทุกคนจะต้องเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็น ผู้ซื้อเมื่อทำงานเสร็จส่งต่อ เราเป็นผู้ขาย ดังนั้น คุณภาพรายงานจึงต้องจะต้องอาศัย พนักงานที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม คือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม องค์กรการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมองค์กรในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กรคุณภาพ การผิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะรับรู้ปัญหา หาทางปรับปรุงแก้ไขได้

หลักการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM)

มีส่วนที่เป็นรูปธรรม อาทิ คิวซีซี (QCC) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือ 7 อย่าง ของคิวซี ฯลฯ กับส่วนที่เป็นนามธรรม สามารถมองเห็นได้ด้วยใจ อาทิ ปรัชญา แนวคิด ระบบบริหารกระบวนการแบบทีคิวเอ็ม ฯลฯ ล้วนแต่ มีความยาก จะอธิบาย จึงขอแบ่งกลุ่มได้ 3 กลุ่ม (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541: 146) ดังนี้ แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ 1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) 2) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (business ethics & social responsibility) และ 3) ให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา (Human Resources development) กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิธีคิด 1) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (total participation) 2) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน (process orientation) และ 3) กระบวนการถัดไป คือ ลูกค้าของเรา (next process is our customer) กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน 1) บริหารด้วยข้อมูลจริง ของจริงในสถานศึกษาที่จริง (management by fact) 2) แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการ

ป้องกันการเกิดปัญญาซ้ำ (preventive action) 3) ใช้กรรมวิธีทางสถิติ (statistical methods) 4) เรื่องสำคัญ มีน้อย เรื่องจิ๊บจ๊อย มีเยอะ (the pareto principle) 5) ดำเนินการบริหารแบบ P-D-C-A (plan do check act) 6) สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ (improving standards) และแนวคิด แนวปฏิบัติภาคเอกชน โดยบริษัท เครือซีเมนต์ไทย ได้นำระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาใช้ในหลากหลายรูปแบบ พอสรุปสาระ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 17) ดังนี้ 1) การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีแนวโน้มการแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอย่างเป็นระบบตามแนวทางของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นสิ่งจำเป็น 3) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นการบริหาร อย่างมีคุณภาพและคุณธรรม 4) เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจของบริษัทการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า 5) เทคโนโลยีเฉพาะสาขา (intrinsic technology) เป็นรากฐานของการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพสู้คู่แข่งขันได้ 6) แนวคิด แนวปฏิบัติ ของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ได้แก่ การรู้หรือเข้าถึงการตลาด (market–in) มุ่งที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ตลาด (สะท้อนความต้องการของลูกค้า กำหนดสเปค พัฒนาสินค้า) หน่วยงานถัดไป คือ ลูกค้าของเรา (เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นอย่าตั้งแต่ มองหาแพะรับบาป ที่ปลายเหตุ ให้ค้นหาสาเหตุที่ต้นตอ ซึ่งอาจจะเกิด จากเราเองก็ได้ ต้องกล้าลดทิฐิ ไม่กลัวหน้าแตก) เน้นที่การควบคุมกระบวนการ (ปัจจัยในการผลิต/ทำงาน) หรือควบคุมที่ต้นตอ ที่มาของผลการทำให้วิธีการทำงานเป็นมาตรฐาน เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา เฉพาะหน้า P-D-C-A (วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบผล-แก้ไข/กำหนดเป็นมาตรฐาน) แก้ปัญหาและตัดสินใจ ด้วยข้อเท็จจริง 7) เทคนิคเครื่องมือควบคุมคุณภาพ (7 QC tools : แช็คชีท พาเรโต กราฟ ผังก้างปลา วิธีการทางสถิติ ฮิสโตแกรม แผนภูมิควบคุม ผังสหสัมพันธ์) 8) ทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ต้องใช้เวลาเพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงาน และนิสัยของคน 9) ช่องทางการปรับปรุงงาน มีการบริหารแบบเข็มมุ่ง การจัดการกระบวนการการข้ามสายงาน จัดกิจกรรมกลุ่มเล็ก ๆ เช่น การควบคุมคุณภาพ (QCC) 5 ส

แนวคิดของนักวิเคราะห์ ตามแนวคิดของปรมาจารย์ทางด้านการบริหารคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมคุณภาพ เชิงสถิติ การควบคุมคุณภาพ การผลิตและการบริหารเชิงคุณภาพรวม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เมื่อนำมาวิเคราะห์ดูแล้วพบว่า มีข้อสรุปหลาย ๆ ประการที่สอดคล้องกัน สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานอีกรูปแบบหนึ่งคือ ต้องมีวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) ทางด้านคุณภาพที่ชัดเจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ ทางด้านคุณภาพให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจ โดยสร้างทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านราคาและคุณภาพ มีระบบการวางแผนที่ดี สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลองค์กรใหม่กลางสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ พนักงานทุกคนต้องมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นไปสู่

คำว่า คุณภาพ ไม่มีขอบเขตที่จำกัดอย่างเป็นระบบ มีการเอื้ออำนาจ (empowerment) ซึ่งเป็นการกระจายความรับผิดชอบ (ไม่ใช่กระจายงาน) และความเป็นอิสระที่จะทำงานให้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกระบวนงานที่ต้องสัมพันธ์กับลูกค้า และทุกกระบวนงานของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะต้องเน้นไปที่ลูกค้าทั้ง 2 ประเภท คือลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภายในองค์กรที่มีกระบวนงานเกี่ยวเนื่องกัน (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ 2545 : 86-87) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) กล่าวว่า ปรัชญาของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร หลักการของไคเซ็น (kaizen) ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหา เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้นเพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว (Soi-e 2008 : 1) ฮาเดสกี้ (Hradesky 1995 : 2-3) กล่าวว่า สูตรแห่งความสำเร็จของการนำทีคิวเอ็ม ไปปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกอบรมและการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูง อันจะสำไปสู่ความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพที่บุคคลภายนอกให้การยอมรับ บาร์ตอลและมาติน (Bartal and Martin 1998 : 546-548) กล่าวถึงปรัชญาและหลักการที่สำคัญของทีคิวเอ็มว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการปรับปรุง

สรุปหลักการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารคุณภาพที่เน้นในการแก้ปัญหาที่สาเหตุ ที่มุ่งให้ทุกคนในองค์กรได้ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ให้อาศัยเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งนี้ จะต้องมีวิสัยทัศน์องค์กรอย่างชัดเจน

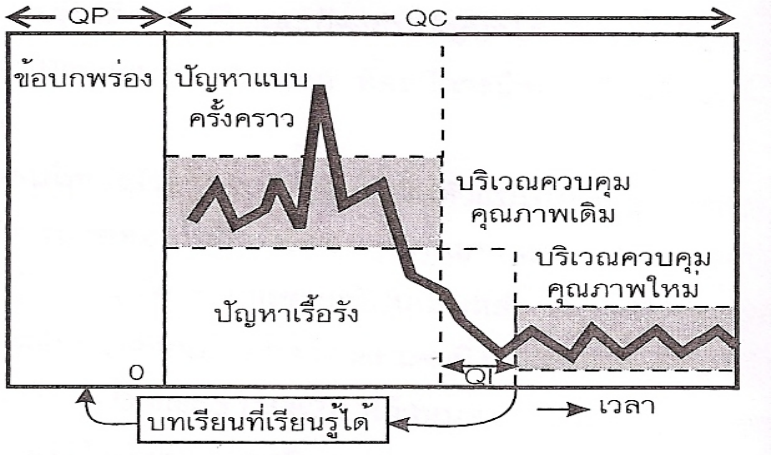
กระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

เดมมิ่ง (Deming 1982 : 67-69) ชาวอเมริกันคนแรกที่นำแนวคิดด้านการปรับปรุงคุณภาพเข้าไปดำเนินการในประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี ค.ศ. 1950 ยาวนานกว่า 40 ปี เดมมิ่ง เป็นคนแรกที่มองว่าการจัดการคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์การทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพ ตามที่กำหนดหรือเป็นงานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 89) แนวคิดเดมมิ่งใช้วิธีการทางสถิติเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารคุณภาพ ได้กำหนดบทบัญญัติที่จำเป็น 14 ประการ ที่ทำให้ระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จด้วยวิธี ดังต่อไปนี้ 1) ทำการกำหนดเป้าหมายคุณภาพที่ตรงต่อความต้องการขององค์กรให้ชัดเจน

2) ระบุถึงความจำเป็นในการปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ 3) บุคลากรทุกคนและผู้บริหารทุกระดับเปิดใจ และยอมรับแนวทางการบริหารจัดการ และวิธีการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่เคยชินอย่างเต็มใจ 4) บุคลากรทุกคนต้องมั่นใจต่อระบบคุณภาพที่นำไปปฏิบัติว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องและยึดมั่น พร้อมกับดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่วางแผนไว้อย่างต่อเนื่อง จะไม่นำข้อมูลที่ได้ภายหลังในการสำรวจความผิดพลาดมาปรับและยกเลิกวิธีการของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 5) ทำการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดเก็บบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงาน ประมวลผลและนำมาแสดงผลในรูปสถิติ เพื่อเปรียบเทียบและยกเลิกวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ให้ทราบถึงวิธีการเพิ่มคุณภาพของงานที่ถูกต้อง 6) ทำการจัดฝึกอบรม ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง 7) พัฒนากระบวนการบริหารที่ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรและเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน 8) ยกเลิกสิ่งที่สร้างความวิตกกังวลในด้านต่าง ๆ เช่น ปริมาณการผลิตต่อวัน เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 9) ลดความขัดแย้งและอุปสรรค ในการดำเนินงานระหว่างพนักงานและระหว่างหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม 10) ยกเลิกการสร้างและเลิกใช้คำขวัญที่เลิศหรูที่จะนำมาจูงใจพนักงาน หากยังระบุวิธีการที่ทำให้ไปถึงเป้าหมาย ในการพัฒนาคุณภาพได้ไม่ชัดเจน 11) นำวิธีการ PDCA เข้ามาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงาน 12) ยกเลิกวิธีการและหลีกเลี่ยงการประเมินผล ที่ทำลายความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ 13)สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและให้การศึกษาระยะยาวต่อเนื่อง และ 14) ควรลงมือปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จของการร่วมมือร่วมใจ และความเป็นหนึ่งเดียวกันร่วมกันแสดงความคิดเห็น ฝ่ายบริหารควรใช้วิธีการที่สร้างสรรค์มาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ เดมมิ่ง ได้เสนอแนวคิด การจัดการคุณภาพที่เด่นมากใน 14 ประการ ยังมีทฤษฎีความแปรปรวน โรคและบาปที่ร้ายแรง และบทบาทของผู้บริหาร (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 96-98)

จูรัน (Juran 1989 : 70-73) พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ โดยแนวความคิดของเขามุ่งเน้น ในเรื่องการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โดยการนำหลักการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความสำเร็จซึ่งต้องประกอบด้วยความจำเป็นทั้ง 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพ 2) กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพให้ชัดเจนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาองค์กรไปสู่คุณภาพ ต้องดำเนินการสร้างทีมบริหารคุณภาพ ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายพร้อมทั้งอำนวยเครื่องมือความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม 4) ให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกฝนอบรมการศึกษาอย่างต่อเนื่องและระยะยาว 5) ดำเนินงานตามแนวทางการสร้างคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามที่กำหนดไว้

เพื่อการแก้ปัญหาให้ลดลงและนำไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ 6) จัดทำรายงานความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนด 7) รณรงค์ให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพตลอดเวลา และแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องของคุณภาพ 8) มีการจัดนำเสนอผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จและนำเสนอด้วยสื่อที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและรับทราบ 9) มีการเก็บและจดบันทึกข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 10) ทำการพัฒนาระบบของงานและสร้างกระบวนการทำงาน ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น และจัดให้มีการทำงานเป็นทีมแบบคร่อมสายงาน นอกจากนี้ จูรัน ได้เสนอแนวคิดหลักการของจูรัน มี 4 เรื่องใหญ่ ๆ คือ 1) คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ 2) นิสัยคุณภาพ 3) ไตรยางค์คุณภาพ และ 4) ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 100-104) กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2546 : 45-51) ได้เรียกศาสตร์ ในการบริหารคุณภาพว่า ไตรศาสตร์ด้านคุณภาพ คือ การวางแผนคุณภาพ การปรับปรุงคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพ ในการวางแผนคุณภาพ เป็นการกำหนดไว้ซึ่งเป้าหมาย และวิธีการ ในอันที่จะทำให้เกิดความมั่นใจในผลจากวิธีการที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนคุณภาพเป็นกระบวนการต้นน้ำ ของกระบวนการบริหารคุณภาพ ส่วนการควบคุมคุณภาพ เป็นการเฝ้าพินิจผลจากกระบวนการเพื่อเปรียบเทียบกับความคาดหมายของลูกค้า หากพบว่า ผลการดำเนินการตามกระบวนการมิได้ไปตามความคาดหมายที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ จะต้องค้นหาสาเหตุของความไม่พอใจเพื่อจะไขให้ถูกต้อง และการปรับปรุงคุณภาพ เป็นการยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น โดยได้มาจากการทบทวนผลการปฏิบัติงานเดิม การปรับปรุงคุณภาพ เป็นการทำลายสภาพเดิมและสร้างระบบใหม่ขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใหม่ของคุณภาพ



แผนภูมิที่ 11 ความสัมพันธ์ของไตรศาสตร์ด้านคุณภาพของจูรัน

ที่มา : กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างานคิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) (กรุงเทพฯ : เทคนิคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง, 2546), 49.

อิชิกาวา (Ishikawa) ได้อาศัยแนวคิดคุณภาพมาจากจูรันและเดมมิ่ง เขามีส่วนทำให้คนญี่ปุ่นเข้าใจระบบคุณภาพมากขึ้น ในปี ค.ศ. 1939 อิชิกาวาสำเร็จการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยโตเกียวและเป็นอาจารย์ที่นั่น ในปี ค.ศ. 1960 เขาได้ตำแหน่งศาสตราจารย์ เขาได้รางวัลจากสมาคมแห่งอเมริกันเพื่อการควบคุมคุณภาพ จากผลงานการเขียนหนังสือเกี่ยวกับคุณภาพ อิชิกาวา เสียชีวิตเมื่อเดือนเมษายน ค.ศ. 1989 (Krugner 2001 : 154) อิชิกาวาได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของกลุ่มคุณภาพหรือเครือข่ายคุณภาพ ของญี่ปุ่น เพราะมีบทบาทในการริเริ่มขบวนการคุณภาพในญี่ปุ่น ในช่วงทศวรรษ 1960 ก่อนนั้นในตอนปลายทศวรรษ 1950 อิชิกาวาเสนอปรัชญาที่นำไปสู่การพัฒนากลุ่มคุณภาพ โดยแย้งว่าวิธีการทำงานของอเมริกา ซึ่งถือว่า ผู้บริหารเป็นคนบริหารแล้วลูกน้องเป็นคนทำนั้น ใช้ไม่ได้ผลในญี่ปุ่น เพราะญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมความเป็นช่างฝีมือแบบดั้งเดิม คล้ายกับชาวยุโรป ซึ่งมีความรักพวกพ้อง อิชิกาวา เสนอว่า ควรผสมผสานสิ่งที่ดีสุดของสหรัฐอเมริกาเข้ากับสิ่งที่ดีที่สุดของญี่ปุ่น โดยรวมเอาเทคนิคการทำงานตามสายงาน ให้เข้ากับวัฒนธรรมความเป็นช่าง ทำให้เกิดแนวความคิดในการทำงานกันเป็นกลุ่มขึ้นในโรงงาน นอกจากนี้เขายังเป็นคนคิดแผนผังก้างปลา เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ เพื่อให้กลุ่มคุณภาพใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ แผนผังนี้บางทีเรียกว่า แผนผังอิชิกาวา เพื่อเป็นเกียรติแก่เขา แนวคิดของอิชิกาวา ถูกนำไปใช้ครั้งแรกที่บริษัทนิปปอน เทเลกราฟและเคเบิล ในปี ค.ศ. 1962 ต่อมาขยายไปทั่วประเทศญี่ปุ่น ปี ค.ศ. 1978 มีกลุ่มคุณภาพในโรงงานในญี่ปุ่นถึง 1 ล้านกลุ่มและมีคนงานอยู่ในกลุ่มคุณภาพถึง 10 ล้านคน ทุกวันนี้กลุ่มคุณภาพได้ขยายออกไปอีกประมาณเท่าตัว และขยายออกไปถึงภาคบริการด้วย ในหนังสือชื่อ total quality control ของอิชิกาวา กล่าวว่า เครื่องมือเบื้องต้นที่ขาดไม่ได้ในการควบคุมคุณภาพ มี 7 อย่าง คือการวิเคราะห์ของพาเรโต แผนผังก้างปลา แผนภูมิแจงนับ (tally chart) ฮิสโตแกรม แผนภาพการกระจาย การจัดชั้นภูมิ และแผนภูมิการควบคุม เครื่องมือเหล่านี้ เป็นเครื่องมือที่สามารถเอาไปใช้และเข้าใจได้ง่าย ๆ อิชิกาวาเห็นว่าปัญหาร้อยละ 95 ขององค์การสามารถแก้ไขได้ด้วยเครื่องมือง่าย ๆ นี้ (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 108-109)

ครอสบี้ (Crosby 1986 : 87-8) ได้เรียบเรียงและเขียนหนังสือเรื่อง quality is free ในการสร้างคุณภาพของครอสบี้ เน้นการทำงานเป็นทีมและลดของเสียให้เป็นศูนย์ (zero defects) และแนวคิดทำให้ถูกตั้งแต่แรก (do it right the first time) (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 109) ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของครอสบี้ ประกอบด้วย 14 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ในเรื่องของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 2) จัดตั้งทีมงานการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และดำเนินการตามแนวทางคุณภาพที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง 3) จัดระบบและวิธีการวัดคุณภาพที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานตามแนวทาง

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่ปฏิบัติในองค์กร 4) ผลการปฏิบัติงานในองค์กรตามวิธีการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่วัดได้มาประเมินคุณค่าแห่งคุณภาพที่เกิดขึ้น 5) กระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กรและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการนำวิธีการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาใช้ 6) รณรงค์ให้บุคลากรของทุกขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบงานทุกครั้งก่อน ส่งมอบงานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องถัดไป 7) รณรงค์ให้พนักงานลดปริมาณงานที่เสียหรือผิดพลาดของงานให้น้อยลงและไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือให้ความผิดพลาดเป็นศูนย์ 8) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 9) จัดให้มีวันลดของเสียให้เป็นศูนย์ (zero defect day) เพื่อให้เกิดเป็นประเพณี และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นให้เกิด การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 10) กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพที่องค์กรต้องการให้มีความชัดเจน 11) มีการจัดเก็บข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาใช้บริหารแก้ไขปัญหาด้วยข้อเท็จจริง 12) สร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ 13) ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารและสร้างคุณภาพ และ 14) สร้างความมั่นในในการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดคุณภาพ

ไฟเกนบาม (Feigenbaum) เกิดในปี ค.ศ. 1919 เป็นผู้ให้กำเนิดแนวคิดในการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ เป็นผู้เขียนหนังสือเรื่องการควบคุมคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1951 ต่อมาปี ค.ศ. 1983 ได้ตีพิมพ์ใหม่ชื่อ total quality control ประกอบด้วยหัวข้อเด่น ๆ เช่น การจัดการคุณภาพ ระบบสำหรับคุณภาพทั้งองค์การ กลยุทธ์การจัดการและคุณภาพ เทคโนโลยีทางด้านวิศวกรรมและคุณภาพ เทคโนโลยีทางสถิติและการประยุกต์ใช้คุณภาพทั้งองค์การในบริษัท ช่วงทศวรรษ 1950 ไฟเกนบาม ทำงานเป็นผู้จัดการคุณภาพอยู่ที่บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก ต่อมา ปี ค.ศ. 1958-1968 ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการโรงงานของบริษัทเดียวกัน สำหรับปัจจุบันไฟเกนบามออกมาเป็นประธานบริษัทให้คำปรึกษาทางด้านวิศวกรรมมีชื่อว่า general systems company ซึ่งเป็นบริษัทที่รับออกแบบและติดตั้งระบบปฏิบัติการให้กับบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก แนวคิดในการจัดการคุณภาพ ไฟเกนบามไม่ต้องการให้ผู้บริหาร เป็นผู้สร้างระบบการจัดการคุณภาพขึ้นมาเอง เพราะเขามองการจัดการคุณภาพว่า เป็นเรื่องธรรมชาติของการบริหารที่ทุกคนในองค์การ ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างด้วยกัน เงื่อนไขการสร้างจึงอยู่ที่ความเข้าใจระบบคุณภาพที่กำลังดำเนินการมากกว่า โดยต้องเปลี่ยนจากความคิดในการไล่ตามแก้ปัญหา มาเป็นวิธีการให้ทุกคนเข้าใจและผูกพันกับแนวทาง การจัดการคุณภาพที่มุ่งลูกค้า แต่ตัวผู้บริหารระดับสูงเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการก่อตั้งระบบคุณภาพ ผู้บริหารต้องเลิกใช้วิธีแก้ปัญหาคุณภาพระยะสั้นซึ่งที่จริงไม่ได้ผล และต้องเข้าใจว่าปัญหาคุณภาพไม่ใช่จะแก้ได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว ไฟเกนบามเห็นว่าการเป็นผู้นำในด้านคุณภาพ จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในตลาดด้วย เขาเน้นวิธีการวัด

ต้นทุนและผลลัพธ์อย่างมาก เขาเชื่อว่า การติดตั้งระบบและโปรแกรมการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์การได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า ดูได้จากแนวคิดในการวัดต้นทุนคุณภาพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ต้นทุนการประเมินผล ต้นทุนการป้องกัน และต้นทุนความล้มเหลว ซึ่งรวมกันเป็นต้นทุนคุณภาพทั้งหมด เขามองว่า เป้าหมายของการจัดการคุณภาพ คือ การลดต้นทุนคุณภาพทั้งหมดซึ่งปกติมีมากถึง ร้อยละ 25-30 ของยอดขายหรือต้นทุนดำเนินการ ส่วนหัวใจของโปรแกรมจัดการคุณภาพ ก็คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนคุณภาพ และดำเนินการให้ต้นทุนนี้ลดลง ข้อสำคัญผู้บริหารต้องมีความผูกพัน 3 ด้าน ด้วยกัน คือ 1) สร้างความแข็งแกร่งให้กับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 2) ทำให้การปรับปรุงคุณภาพกลายเป็นนิสัย และ 3) มองคุณภาพและต้นทุนว่าต่างก็มีผลต่อกัน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ 2547 : 116-117)

สรุปกระบวนการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนดำเนินการ 2) การจัดองค์กรและการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น 3) การประกาศเริ่มนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์กร 4) การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการ 5) การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า 6) การทบทวนผลลัพธ์ และระดับของความเข้าใจ และ 7) การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการเปรียบเทียบความคิดของนักคิดที่จัดการคุณภาพ ของนักบริหารคุณภาพที่สำคัญ 5 คน คือ เดมมิ่ง จูรัน อิชิกาวา ครอสบี และไฟเกนบาม ในมิติของการเปรียบเทียบ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความสัมพันธ์กับผู้ป้อนวัตถุดิบ การบริหารคน ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ การไหลเวียนของงานในกระบวนการ ข้อมูลคุณภาพและการรายงาน บทบาทของฝ่ายคุณภาพ และการเทียบเคียง (benchmarking) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความคิดของนักคิดที่จัดการคุณภาพ

มิติการเปรียบเทียบ	เดมมิ่ง	จูรัน	อิชิกาวา	ครอสบี	ไฟเกนบาม
1. ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ
2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ
3. ความสัมพันธ์กับผู้ป้อนวัตถุดิบ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	จูรันเห็นว่า ควรมีแหล่งส่งวัตถุดิบหรือสินค้าให้หลายแห่ง	อิชิกาวาเห็นว่า แหล่งส่งวัตถุดิบหรือสินค้าต้องมีอยู่ 2 แหล่ง เผื่อไว้เมื่ออีกแหล่งมีปัญหา	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ในระยะยาวและการลดจำนวนผู้ป้อนวัตถุดิบ
4. การบริหารคน	ยกเว้นความสำคัญของการฝึกอบรมแล้ว เดมมิ่งแทบจะไม่สนใจประเด็นนี้ สำหรับเขาแล้วการปรับปรุงการทำงานเป็นงานหลักของผู้บริหาร	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	อิชิกาวาเน้นความสำคัญของกลุ่มคุณภาพ	กรอสบี้ไม่ได้พิจารณาประเด็นการมอบอำนาจ	แทบจะไม่ได้พิจารณาถึงประเด็นการมอบอำนาจและทีมงาน
5. ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน	การรณรงค์เพื่อการจูงใจเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์	การจูงใจไม่ได้ทำให้มั่นใจได้ว่าของเสียจะเป็นศูนย์	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

มิติการเปรียบเทียบ	เดมมิ่ง	จูรัน	อิชิกาวา	ครอสบี	ไฟเกนบาม
6. กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์	ไม่ได้พิจารณา	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่ได้พิจารณา	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ
7. การไหลเวียนของงานในกระบวนการ	เดมมิ่งสนใจการรักษาระบบด้วยการควบคุมทางสถิติเขาวิพากษ์แนวทางของเสียเป็นศูนย์และการตรวจโดยการสุ่ม	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ครอสบี้ สนใจการบรรลุเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์ โดยวิธีป้องกันล่วงหน้า	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ
8. ข้อมูลคุณภาพและการรายงาน	ไม่ได้พิจารณา	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่ได้พิจารณา
9. บทบาทของฝ่ายคุณภาพ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	อิชิกาวาเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการศึกษาและสนับสนุนการควบคุมคุณภาพ	ไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ	การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร คุณภาพเป็นของคนจริง แต่อาจไม่มีคนรับผิดชอบ
10. การเทียบเคียง (Benchmarking)	ไม่ได้พิจารณา	ไม่ได้พิจารณา	ไม่ได้พิจารณา	ไม่ได้พิจารณา	ไม่ได้พิจารณา

ที่มา : Lorente, Dewhurst and Dale, 1998, 384, อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, การจัดการคุณภาพจาก TQC ถึง TQM, ISO และการประกันคุณภาพ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547), 121.

รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ได้รับการคิดค้นพัฒนาและนำเสนอขึ้นมาโดยหลายสำนัก ตั้งแต่ก่อนทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา ในที่นี้ ผู้วิจัยจะขอนำเสนอรูปแบบและองค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) 2) รูปแบบรางวัลเดมมิ่ง 3) รูปแบบของสมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น 4) รูปแบบของดูเมะ 5) รูปแบบของคะโน 6) รูปแบบส้อมของกิตโลว์ และ 7) รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) สภาคองเกรส ได้ตั้งรางวัลขึ้นเพื่อให้รางวัลแก่บริษัทในอเมริกาที่มีการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดในแต่ละปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเศรษฐกิจโดยรวมของชาติ เพื่อให้การรับรององค์กรหรือหน่วยงานที่มีการปรับปรุงผลผลิตหรือการบริหารและการดำเนินงานให้เห็นผลเป็นที่ประจักษ์ โดยคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมให้ได้รับรางวัล และเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติหรือวิธีดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยในการตรวจสอบหัวข้อคุณภาพและความต้องการในการควบคุมคุณภาพ เป็นการสำรวจโดยกำหนดเป็นองค์ประกอบที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ 7 ประการ คือ ภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการการบริหารกระบวนการ และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติสหรัฐอเมริกา 2006 : 1-11) ปัจจุบัน ได้มีการนำแนวคิดและข้อกำหนดใน รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) มาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาเรียกว่า education criteria for performance Excellence โดยมีรายละเอียดของข้อกำหนดสรุปได้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) แบ่งเป็น (ก) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสำคัญ มีทิศทางการบริหารที่ชัดเจนทั้งในระยะยาวและระยะสั้น มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจในการทำงานไปสู่หน่วยงานย่อยในองค์กรหรือทีมงาน สร้างภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความเที่ยงธรรม นวัตกรรม ความปลอดภัย ความก้าวหน้าขององค์กรกลุ่มวิชาชีพ และ (ข) ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อความเข้าใจตรงกันในเป้าหมาย สำรวจความต้องการของบุคลากร นอกจากนั้น ยังต้องรับรู้ถึงความต้องการของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรรวมทั้งนโยบายบริหารในการบริหารจัดการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) แบ่งเป็น (ก) กระบวนการวางแผน ได้แก่ วางแผนครอบคลุม มีขั้นตอน มีหลักการบริหารและมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คำนึงถึงองค์ประกอบก่อนการ

วางแผน เช่น ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์ประกอบภายนอก เช่น ความเข้มแข็ง/ความอ่อนแอของชุมชน สภาพการเดินทาง แหล่งความรู้ในท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองและเทคโนโลยี เป็นต้น (ข) วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว เป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และ (ค) การดำเนินงานตามแผน ดำเนินงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีผู้รับผิดชอบ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่วางไว้ นำผลการดำเนินงานตามแผนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 3) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน (student stakeholder and market focus) (ก) ความรู้ของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความคาดหวังที่มีต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรคำนึงถึงชนชาติ เชื้อชาติ ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ผู้ปกครอบ ชุมชน ความต้องการของท้องถิ่น และระดับการศึกษาของบุคคล ถ้าระบบการจัดการเรียนการสอนมีความแตกต่างกับความต้องการของผู้เรียน องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยน และ (ข) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน องค์กรต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) (ก) เครื่องมือวัดและวิเคราะห์การบริหารจัดการในองค์กร องค์กรต้องมีการวัดและวิเคราะห์ระบบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกหัวข้อการวัดที่ครอบคลุม สามารถบอกถึงความสามารถทางวิชาการได้ เมื่อได้ผลการวัดมาแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์ จากนั้นผู้บริหารต้องนำเอาข้อดี/ข้อด้อยไปวางแผนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น และ (ข) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องมีข้อมูลของหน่วยงานย่อย ทีมงาน นักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการในการบริหารจัดการได้ นอกจากนั้น ควรมีอุปกรณ์จัดเก็บ (คอมพิวเตอร์) โปรแกรมที่ใช้สะดวก เหมาะสมกับความต้องการในการบริหารได้ 5) คณะและทีมงาน (faculty and staff focus) (ก) วัฒนธรรมการทำงาน และความยืดหยุ่นต่อการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การสื่อสารที่มีความรู้และทักษะที่เอื้อต่องาน และสถานที่ บรรยากาศที่ดี (ข) กลุ่มงานที่กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา และทีมงานที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละกลุ่มย่อยเรียนรู้ เป้าหมาย และมีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ (ค) มีการย้อนกลับของข้อมูล ให้ขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งหวังที่จะทำงานเพื่อนักเรียน และผู้ปกครองสูง (ง) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ (จ) มีคุณลักษณะเฉพาะ และทักษะปฏิบัติเหมาะสมกับงาน มีการนิเทศสำหรับสมาชิกใหม่ และการให้ความรู้ ให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสำหรับทีมงาน 6) กระบวนการบริหาร (process management) (ก) กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้

ต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานสากล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการเชื่อมโยงความรู้ การถ่ายโยงความรู้ไปสู่กระบวนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ใช้การวัดประเมินเป็นระยะ ๆ โดย วัดผลย่อย และนำไปสู่การวัดผลโดยภาพรวม (ข) การให้บริการแก่นักเรียน ดูแลความสะดวก ความปลอดภัย ให้กับนักเรียน เช่น ระบบการสื่อสาร การคมนาคม แหล่งความรู้ต่าง ๆ ตรวจสอบ ประเมินผลตามเกณฑ์ โดยให้นักเรียนได้มีโอกาสให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทีมงาน ผู้ควบคุมและสวัสดิการต่าง ๆ และ 7) ผลการดำเนินงานในองค์กร (organization performance results) (ก) ผลการเรียนของนักเรียนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน (ข) ความพึงพอใจเกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (ค) งบประมาณ การบริหารการเงิน (ง) คณะและทีมงาน และ (จ) ประสิทธิผลขององค์กร

2. รูปแบบรางวัลเดมมิ่ง คณะกรรมการบริหารของสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น ได้จัดตั้งรางวัลนี้ขึ้น เพื่อช่วยกระตุ้นและปลุกเร้าให้กิจกรรมการควบคุมคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น แผ่ขยายวงอย่างกว้างขวาง รางวัลเดมมิ่ง ถือว่าเป็นรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จอย่างหนึ่ง มีหัวข้อตรวจวินิจฉัย ที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบริษัทต่างๆ ให้ได้รับรางวัล มีรายละเอียด (ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช 2544 : 53-54) ดังนี้ 1) นโยบาย มีรายการประเมิน นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีอยู่ทุก ๆ จุด ของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกระจายของนโยบาย และความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ 2) โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของพนักงานการประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด 3) สารสนเทศ มีรายการประเมิน ดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศภายนอกและภายใน กำหนดสภาวะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติเทคนิคมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถของการใช้สารสนเทศ สถานะของสารสนเทศที่ใช้เป็นประโยชน์ได้ สถานะของการใช้ประโยชน์จากคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล 4) ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมิน ดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐาน ระเบียบของการก่อตั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 5) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมิน ดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้ง

ผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนักในคุณภาพการจัดการงาน และความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและการตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางด้านสถิติ ภาวะการพัฒนาวงจรควบคุมคุณภาพ (QC) และการปรับปรุงคำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้ 6) กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดระบบในการประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้ง การวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ และการทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการตรวจสอบและการประเมินผลคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้า สถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการ การติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้าและการปกป้องสิ่งแวดล้อม 7) กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมิน ดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินหัวข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน (สถานะของการใช้ประโยชน์ของแผนผังการควบคุมและเครื่องมือ) สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ 8) กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมิน ดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานการณ์ใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลการยืนยันการปรับปรุง และการนำเอาผลงานนั้นไปสู่ การบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC 9) ผลกระทบ มีรายการประเมิน ดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพของการขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในองค์กรแห่งชาติ และ 10) แผนงานในอนาคต รายการประเมิน ดังนี้ การรวบรวมติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคมและความต้องการของลูกค้า และแผนงานอนาคตที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

3. รูปแบบของสมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น(The Japan Standard Association : JSA) ก่อตั้งโดยรัฐบาลญี่ปุ่น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อคดเลือกโรงงานต้นแบบและเพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ให้แก่ภาคอุตสาหกรรมทั้งในประเทศและในอาเซียน และ

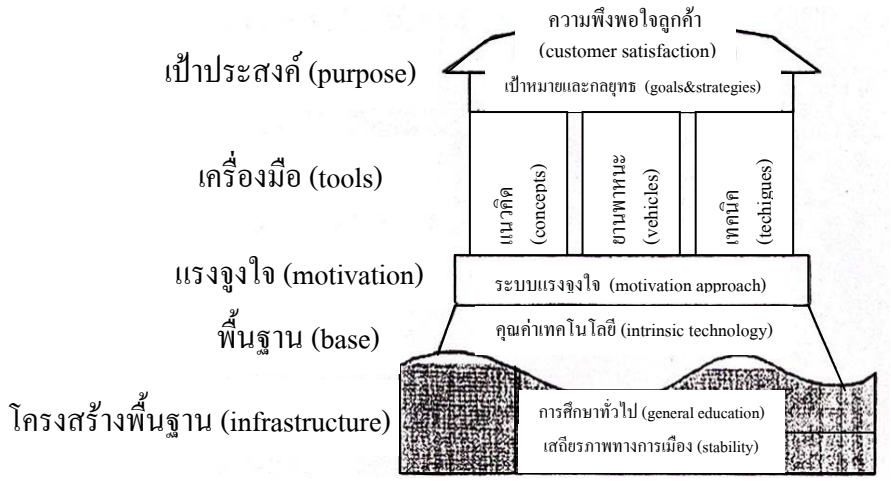
เพื่อประเมินสถานภาพของการบริหารในบริษัทที่สมัครเข้าร่วมโครงการ หัวข้อตรวจวินิจฉัย ได้แก่ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการและพนักงาน การบริหารนโยบาย การทำให้เป็นมาตรฐาน การบริหารงานประจำวันและวิธีการแก้ปัญหา กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ สะสางและสะดวก วิธีการทางสถิติ การควบคุมกระบวนการผลิต ความปลอดภัยและการวัด การบริหารเครื่องจักรและอุปกรณ์ การตรวจสอบ การศึกษา ฝึกอบรม การบริหารผู้ส่งมอบและการจัดซื้อ การทำความสะอาดโดยรักษาสภาพแวดล้อม และได้แบ่งระดับการตรวจวินิจฉัยออกเป็น 5 ระดับ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2542 : 127-167) ดังนี้ ระดับที่ 1 ไม่เข้าใจว่าการบริหารหรือการควบคุมคืออะไร กิจการของบริษัทจะล้มเหลว ถ้าสถานการณ์ยังคงเป็นเช่นนั้น ระดับที่ 2 การบริหารธุรกิจเป็นไปตามแฟชั่น กิจกรรมต่าง ๆ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบริษัทจะไม่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ระดับที่ 3 การดำเนินการของบริษัทไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นหรือลดลง มีการรณรงค์ให้มีการแข่งขันมากขึ้น มีการปรับปรุงคุณภาพแบบเร่งด่วน หรือรุนแรง ระดับที่ 4 บริษัทมีการจัดการค่อนข้างดี มีความสามารถที่จะทำมาตรฐานการผลิตให้สูงขึ้น ถ้ามีความพยายามอย่างต่อเนื่อง และ ระดับที่ 5 บริษัทมีการบริหารและการควบคุมที่ดี สิ่งที่สำคัญที่บริษัทผจญก็คือการที่จะทำให้สิ่งที่ดีที่สุดนั้นคงอยู่ตลอดไป

4. รูปแบบของคูเมะ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2542 : 128) ฮิโตชิ คูเมะ ได้เสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับรูปแบบของ JSA ต่างกันเพียงแต่ว่ารูปแบบของคูเมนั้นรวมเอาการบริหารคุณภาพของกิจกรรมในฝ่ายอื่น ๆ เช่น การออกแบบการจัดซื้อการจัดจ้าง การขาย และการบริการเข้ามาด้วย

5. รูปแบบของคะโน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2542 : 129) โนริอะคิ คะโน ถือได้ว่าเป็นปรมาจารย์การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จชาวต่างชาติคนแรก ที่ได้มาเผยแพร่ความรู้ทางด้านนี้อย่างเป็นระบบ และ เป็นรูปธรรมที่สุดในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา ท่านได้เสนอรูปแบบทีคิวเอ็มที่เรียกว่า บ้านแห่งคุณภาพทีคิวเอ็ม โดยมุ่งให้ความสำคัญแก่คนอย่างเด่นชัดมากกว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จแบบอื่น ๆ ซึ่งเน้นหนักในด้านระบบและเทคนิควิธีการบริหาร

องค์ประกอบระดับหมวดใหญ่ และหัวข้อย่อยภายในโครงสร้างของบ้านแห่งทีคิวเอ็ม (TQM) มีรายละเอียด ดังนี้ 1) จุดประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าและจุดมุ่งหมายของบริษัท 2) วิธีการได้แก่ แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับตลาดภายใน เช่น กระบวนการถัดไปคือลูกค้า ความมุ่งมั่นในกระบวนการ ความเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติเกี่ยวกับการขัดขวาง วงจรเดมมิ่ง (PDCA) และ การบริหารโดยข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือ ได้แก่ การจัดหาด้านนโยบายการบริหารงานประจำวัน การบริหารแบบข้ามสายงาน กิจกรรมระดับล่างไปหาบน เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QCC)

กิจกรรม 5 ส. เกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ เช่น เครื่องมือคิวซี 7 อย่าง วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ทางตัวเลข 3) การบำรุงและการกระตุ้นขวัญกำลังใจ 4) เทคโนโลยีพื้นฐาน และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การให้การศึกษาทั่วไป และความคงที่ของนโยบาย โนริอะคิ คะโน (Kano, 1996 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2550 : 1) ได้จินตนาการว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น เปรียบเสมือนกับบ้าน ซึ่งต้องมี องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ อาทิ หลังคาบ้าน คาน เสา พื้นบ้าน และฐานรากดังแสดงในแผนภูมิที่ 12

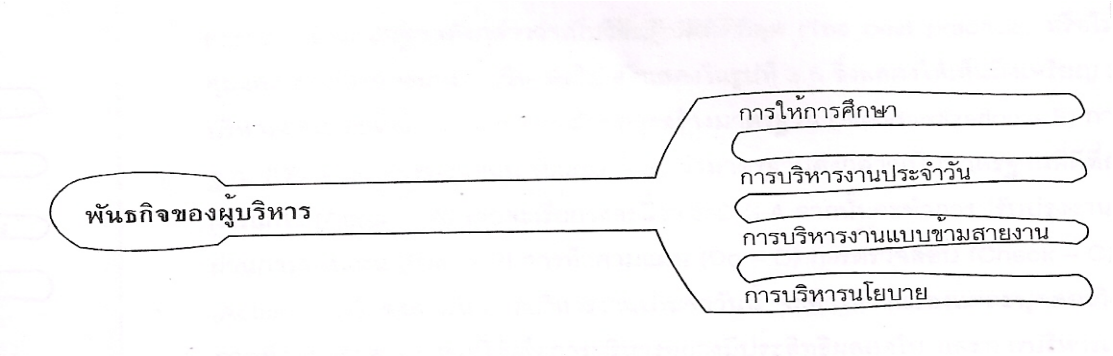


แผนภูมิที่ 12 บ้านแห่งคุณภาพของ ศ. ดร. โนริอะคิ คะโน
ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, TQM Living Handbook ภาคสาม คู่มือการตรวจวินิจฉัยคุณภาพระบบบริหาร (กรุงเทพฯ : บ. บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลเทนท์, 2542), 129-130.

หลังคาบ้านได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า อันเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทีคิวเอ็ม ที่ต้องชูให้สูงเด่น คาน รองรับอยู่ใต้หลังคาบ้าน อันเปรียบเสมือนมี เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ เป็นที่รองรับการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นเสา 3 ต้น ที่ค้ำจุนให้ หลังคาบ้าน และ คาน ลอยเด่นอยู่ได้ ซึ่งประกอบด้วย เสาต้นที่ 1 แนวคิด (concepts) ซึ่งมีด้วยกัน 7 ประการได้แก่ 1) การนำความต้องการของตลาดมากำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ (market-in) 2) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (next processes are customers) 3) เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ (process orientation) 4) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standardization) 5) การป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำ (prevention) 6) การบริหารงานตามวงจรวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-แก้ไข/ปรับปรุง (plan-do-check-act) 7) การบริหารโดยใช้ความจริง (management by fact) เสาต้นที่ 2 เทคนิควิธีการ (techniques)ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4 ชุด ได้แก่

1) เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง 2) เครื่องมือควบคุมคุณภาพใหม่ 7 อย่าง 3) เทคนิคทางสถิติ (statistical techniques) 4) การวิเคราะห์เชิงตัวเลข และเสาต้นที่ 3 ยานพาหนะ (vehicles) ได้แก่ 1) การบริหารเข็มมุ่ง (hoshin kanri) 2) การบริหารข้ามสายงาน (cross functional management) 3) การบริหารงานประจำวัน (daily management) 4) การปรับปรุงงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาทิ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไคเซ็น 5 ส พื้นบ้าน เปรียบเสมือน แนวทางการสร้างแรงจูงใจ ฐานราก เปรียบเสมือน เทคโนโลยีเฉพาะตัวขององค์กร

6. รูปแบบส้อมของกิตโลว์ กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2546 : 51-54) ได้เสนอแนวคิดของกิตโลว์ (Gitlow 1994) ได้เสนอตัวแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นตัวแบบส้อม โดยถือว่าด้ามส้อม คือพันธกิจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร (management commitment) ที่ผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในแนวคิดคุณภาพแบบ big Q และเข้ามาเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ พร้อมทั้ง มีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในกรณีนี้ อาจจะมีการกำหนดให้มีสภาคุณภาพ หรือคณะกรรมการส่งเสริมคุณภาพในองค์กรขึ้นได้ โดยคณะกรรมการส่งเสริมจะทำหน้าที่ในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กร ในการกำหนดแนวนโยบายสำหรับการบริหารคุณภาพในองค์กรต่อไป

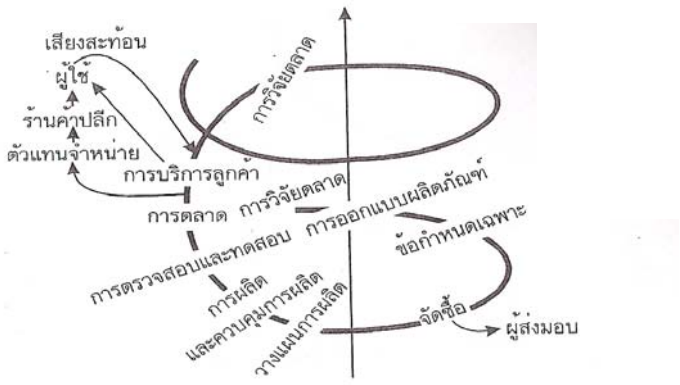


แผนภูมิที่ 13 ตัวแบบส้อมของกิตโลว์ (Gitlow)
ที่มา : กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) (กรุงเทพฯ : เทคนิคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง, 2546), 51-54.

ส้อมซี่ที่ 1 หมายถึง การให้การศึกษาด้านการจัดการ (management education) อันเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ โดยคำว่า การศึกษานี้ เดมมิ่ง (1982) ได้ให้นิยามที่แตกต่างไปจากการฝึกอบรม คือ การศึกษา หมายถึง การให้ความรู้ที่มุ่งสร้างการเพิ่มผลิตภาพโดยรวมแก่องค์กร จะเป็นการให้ความรู้ที่หวังผลในระยะยาวโดยผ่านการพัฒนาบุคลากรแต่ละราย ส่วนการฝึกอบรม จะเป็นการให้ความรู้ที่หวังผลในระยะสั้น ด้วยการพัฒนาทักษะหน้างานแก่บุคลากร เป็นการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นการบริหารเชิงปรัชญา

ส้อมซี่ที่ 2 ของตัวแบบของกิตโลว์ หมายถึง การบริหารงานประจำวัน (daily management : DM) จะหมายถึง การพัฒนา การทำให้เป็นมาตรฐาน การรักษาไว้และการปรับปรุงงานประจำวัน (daily work) ของแต่ละบุคคลทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ ด้วยการศึกษาจากใบพรรณนาลักษณะงาน (job description) ของแต่ละตำแหน่งงานหรือบุคลากร เพื่อกำหนดงานให้เป็นมาตรฐานแล้วทำ การกำหนดจุดควบคุมและประเด็นควบคุมของแต่ละกระบวนการ ก่อนที่จะมี การทวนสอบถึงมาตรฐานเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด หรือไม่ เพื่อควบคุมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

ส้อมซี่ที่ 3 การบริหารงานแบบข้ามสายงาน (cross functional management : CFM) หมายถึง การพัฒนา การทำให้เป็นมาตรฐาน การรักษาไว้ และการปรับปรุงงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์สำคัญด้านคุณภาพขององค์กร คือ คุณลักษณะด้านคุณภาพ (Q) ต้นทุน (C) และกำหนดการ (S) และด้วยเหตุผลแห่งความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำให้การบริหารแบบข้ามสายงานจะต้องอยู่ในแนวความคิดของเกลียวคุณภาพ สามารถเอาชนะอุปสรรคในด้านหน้าที่เฉพาะของบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาในองค์กร และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์



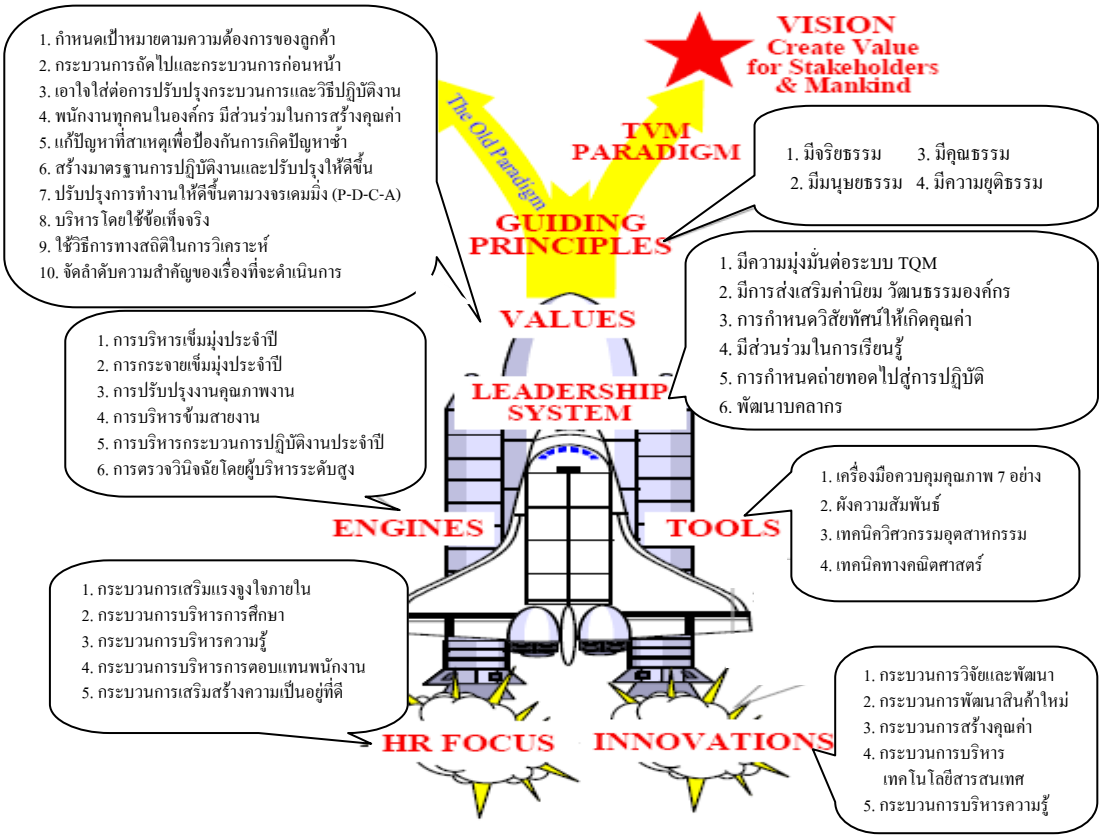
แผนภูมิที่ 14 เกลียวคุณภาพ
ที่มา : กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle) (กรุงเทพฯ : เทคนิคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง, 2546), 54.

ส้อมซี่ที่ 4 ของตัวแบบซึ่งเป็นซี่สุดท้าย คือ การบริหารนโยบาย (policy management) ที่หมายถึง การพัฒนาและสร้างแนวทางในการดำเนินการอย่างกว้าง ๆ ในรูปของจุดประสงค์และวิธีการ หรือ โฮชิน (hoshin) ซึ่งได้มาจากการกระจายนโยบายในรูปแบบประสานงานทุก ๆ ส่วน หรือลิงชิงบอล (catch-ball) และโดยปกติจะแสดงภาพรวมของการบริหารนโยบายใน รูปของธง (flag system)

7. รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550 : 1-4) ใช้รูปจำลอง จรวดมุ่งสู่ดวงดาว มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อุดมการณ์อันแน่วแน่ (TVM vision) 2) โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม (TVM paradigm) 3) วิถีธรรมแห่งทีวีเอ็ม (TVM guiding principles) 4) ค่านิยมของทีวีเอ็ม (TVM values) 5) ระบบและกระบวนการนำ (leadership system) 6) กลไกขับเคลื่อน (engines) 7) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (tools) 8) การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ (human resources focus) และ 9) นวัตกรรม (innovations) ดังแผนภูมิที่ 15

รูปจำลองทีวีเอ็มของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

©Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2007



แผนภูมิที่ 15 รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาวของวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

ที่มา : วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, รูปจำลองของ TVM ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (กรุงเทพ : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2550), 1-4.

1. อุดมการณ์-วิสัยทัศน์ (vision) มี 3 ข้อ 1) ผู้บริหารระดับสูงประกาศวิสัยทัศน์ อุดมการณ์อันแน่วแน่ (vision) ที่จะมุ่งปรับปรุงคุณภาพ 2) จัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาว ที่จะพัฒนานวัตกรรมสินค้า บริการ พัฒนาบุคลากร และบริการ 3) ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อ การปรับปรุงกระบวนการบริหารธุรกิจ 6 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการค้นหาโอกาสที่จะสร้างคุณประโยชน์/

คุณค่าให้แก่ลูกค้า 2) กระบวนการออกแบบใหม่ พัฒนา หรือ นวัตกรรมใหม่ 3) กระบวนการออกแบบกระบวนการผลิตและวิธีการปฏิบัติงานในสายการผลิตทั้งระบบ 4) กระบวนการผลิตและส่งมอบ 5) กระบวนการสื่อสารให้ลูกค้าและตลาด และ 6) กระบวนการพัฒนาบุคลากร

2. โลกทัศน์-กระบวนทัศน์ (paradigm) มี 12 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ของธุรกิจคือสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ตลาด และสังคม 2) กำไรมาจากคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นและส่งมอบให้แก่ลูกค้า 3) คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณต่อผู้ใช้สินค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามลูกค้าแต่ละราย 4) ผลประกอบการที่ดี เกิดจากการบริหารกระบวนการที่ต่อเชื่อมโยงกันทั้งระบบ 5) การประกันคุณภาพของสินค้าโดยการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก 6) ให้มีการบริหารแผนปรับปรุงงาน (บริหารแผนอนาคต) ที่ต้องใช้ ความรู้ภาวะผู้นำ และทีมงาน 7) ใช้ระบบบริหารค่าตอบแทนโดยอิงตามคุณค่างานของแต่ละคน 8) ใช้แรงจูงใจภายในของบุคลากรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงาน 9) ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นได้ 10) พนักงานเป็นหุ้นส่วนในความสำเร็จระยะยาวขององค์กรมิใช่เป็นผู้รับจ้างชั่วคราว 11) มุ่งสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน และ 12) คู่แข่งคือผู้ร่วมงานของเราในธุรกิจเดียวกัน ต้องหาโอกาสที่จะทำงานร่วมกันกับคู่แข่ง

3. วิถีแห่งธรรม (guiding principles) มีหลักการสำหรับชี้นำการปฏิบัติของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร มีธรรมะ 4 ประการ คือ 1) มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (จริยธรรมเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติที่จะไม่ละเมิดต่อผู้อื่น) 2) มีมนุษยธรรม ในการใช้ระบอบการจ้างงานตลอดชีพ (มนุษยธรรม เป็นธรรมของคน ธรรมที่มนุษย์พึงมีต่อกัน) 3) มีคุณธรรม เคารพในความคิด สิทธิ ศักดิ์ศรี ความภาคภูมิใจ และความเป็นมนุษย์ (คุณธรรม เป็นสภาพคุณงามความดี ที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ) และ 4) มีความยุติธรรม เป็นการแบ่งปันให้แก่ผู้มีประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย (ยุติธรรม เป็นความเที่ยงธรรม ความชอบธรรมด้วยเหตุผล ไม่เอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง)

4. ค่านิยม (values) พนักงานทุกคนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร มี 10 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายตามความต้องการของลูกค้าและตลาด 2) กระบวนการถัดไปและกระบวนการก่อนหน้า รวมทั้งทุก ๆ ขั้นตอน ตลอดกระบวนการคือลูกค้าของเรา 3) เอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ 4) พนักงานทุกคนในองค์กรทุกระดับ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่า 5) แก้ปัญหาที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 6) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา 7) ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตามวงจรเดมมิ่ง (P-D-C-A) 8) บริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง 9) ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ และ 10) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการ

5. ระบบและกระบวนการนำ (leadership system) ผู้นำจะต้องแสดงออกถึง ภาวะผู้นำใน 5 ประการ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังที่มีต่อระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 2) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมโดยตรงในการส่งเสริม ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร 3) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางและการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า 4) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ตลาดและการสร้างสัมพันธภาพกับลูกค้า และ 5) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมโดยตรงในการกำหนดถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ตรวจวินิจฉัย และ ช่วยขจัดอุปสรรคในการดำเนินการตาม แผนยุทธศาสตร์

6. กลไกขับเคลื่อน (engines) มีกลไกที่ช่วยขับเคลื่อน ให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคม มีกลไกการขับเคลื่อน 6 ประการ คือ 1) การบริหารเข็มมุ่งประจำปี 2) การกระจายเข็มมุ่งประจำปี ซึ่งก็คือการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานทั้งระบบ 3) การปรับปรุงงานคุณภาพงานโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ 4) การบริหารข้ามสายงาน 5) การบริหารกระบวนการปฏิบัติงานประจำปี และ 6) การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

7. เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (tools) มีเครื่องมือ 4 ชุด คือ 1) เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง (the 7 QC tools) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ประกอบด้วย 1) ใบรายการตรวจสอบ (check sheet) 2) กราฟรูปแบบต่าง ๆ (graphs) 3) ผังพาเรโต (pareto diagram) 4) ผังแสดงเหตุและผล หรือ ผังก้างปลา (causes and effects diagram or fishbone diagram) 5) แผนภูมิควบคุม (control chart) 6) ฮิสโตแกรม (histogram) และ 7) ผังสหสัมพันธ์ (scatter diagram) ในเครื่องมือนี้ ฮิสโตแกรมและแผนภูมิควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดและวิเคราะห์คุณภาพ ซึ่งได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ภายใต้ชื่อเรียก six sigma 2) เครื่องมือบริหารคุณภาพ 7 อย่าง (the 7 QM tools) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นข้อคิดเห็น ข้อความและคำพรรณนาต่างๆ ประกอบด้วย 1) ผังความใกล้ชิด หรือ ผังกลุ่มความคิด (affinity diagram) 2) ผังความสัมพันธ์ (relation diagram) 3) ผังต้นไม้ หรือ ผังระบบโครงสร้าง (tree diagram or systematic diagram) 4) ผังตารางผูกสัมพันธ์ หรือ ผังแมทริกซ์ (matrix diagram) 5) แผนภูมิลำดับการตัดสินใจอย่างมีกระบวนท่า (process decision program chart) 6) ผังลูกศร (arrow diagram) และ 7) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบแมทริกซ์ (matrix data analysis) ในเครื่องมือนี้ ผังแมทริกซ์นับเป็นเครื่องมือที่ได้รับการนำมาใช้บ่อยที่สุด ในการวางแผนคุณภาพของสินค้าและในกิจกรรมการบริหารที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศหลาย ๆ ด้านเข้ามาประกอบกัน และ 3) เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมหรือวิศวกรรมคุณค่า เป็นเทคนิคสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานและหน้าที่งานขององค์ประกอบต่าง ๆในตัวสินค้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและ

ตัวสินค้าให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อลูกค้า อาทิ การวิจัยการปฏิบัติงาน การศึกษาการทำงานการศึกษาเวลา การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เป็นต้น และ 4) เทคนิคทางคณิตศาสตร์ต่าง ๆ อาทิ เทคนิคการหาค่าดีที่สุด (optimization) การออกแบบการทดลอง (design of experiment) การวิเคราะห์หลายตัวแปร(multi-variable analysis) การโปรแกรมเชิงเส้น (linear programming & simplex method) และ อื่นๆ

8. การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ (human resources focus) มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) กระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) 2) กระบวนการบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ของพนักงาน (learning & education) 3) กระบวนการบริหารความรู้และความสามารถในหน้าที่งานของพนักงาน (competency management) 4) กระบวนการบริหารการตอบแทนพนักงาน (compensation management) 5) กระบวนการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (employee well-being)

9. นวัตกรรม (innovations) นวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่ขาดเสียมิได้ขององค์กร ทีวีเอ็ม มี 5 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการวิจัยและพัฒนา 2) กระบวนการพัฒนาสิ้นค้าใหม่ 3) กระบวนการสร้างคุณค่า 4) กระบวนการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการบริหารความรู้ และ 5) กระบวนการบริหารความรู้

สรุปรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีความหลากหลายในรูปแบบ ที่สำคัญได้แก่ รูปแบบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแบบบัลดริดจ์ (MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพที่นิยมใช้กันทั่วโลก มี 7 องค์ประกอบ คือภาวะผู้นำ ยุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ การบริหารกระบวนการ และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในรูปแบบคะโน ที่เปรียบเทียบเหมือนกับบ้าน ที่ต้องอาศัยหลังคาบ้าน (ความพึงพอใจของลูกค้า) คาน (เป้าหมาย) เสาที่เป็นแนวคิด-กระบวนการ-ปรับปรุงกระบวนการ เทคนิคและวิธีการ และ ยานพาหน พื้นบ้าน (แรงจูงใจ) และฐานราก (เทคโนโลยี) ในรูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว มี 9 องค์ประกอบ คือ อุดมการณ์อันแน่วแน่ โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม วิถีธรรมแห่งทีวีเอ็ม ค่านิยมของทีวีเอ็ม ระบบและกระบวนการนำกลไกขับเคลื่อน เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ และ นวัตกรรม เป็นต้น

เครื่องมือการบริหารคุณภาพ

ในการบริหารคุณภาพให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพอย่างที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้จำเป็นต้องค้นให้พบว่า เกิดจากความผิดปกติหรือมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เองที่จำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือการบริหารเข้าไปมีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญ เครื่องมือเหล่านี้ได้แก่บรรดาเทคนิค วิธีการ ผัง แผนภูมิ ตาราง และรูปแบบการนำเสนอข้อมูลแบบต่าง ๆ

ที่เรานำมาใช้เพื่อช่วยในการค้นหาข้อเท็จจริงและจดบันทึกความคิดอย่างเป็นระบบ ช่วยในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของเหตุและผล ตลอดจนการตัดสินใจ การหามาตรฐาน การแก้ไขหรือปรับปรุงงานไปปฏิบัติและการจัดตั้งควบคุม (โฮโซตานิ 2541 : 149-151) เครื่องมือการบริหารคุณภาพที่สำคัญที่จะกล่าวถึงในที่นี้ ได้แก่ 1) เทคนิคการเปรียบเทียบเคียง (benchmarking) 2) วงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA 3) การบริหารแบบข้ามสายงาน (cross functional management) 4) เครื่องมือคิวซี 5) เครื่องมือคิวซีชนิดใหม่ 6) วิธีการควบคุมทางสถิติ (statistic process control : SPC) และ 7) เทคนิค SWOT ดังรายละเอียด ดังนี้

1. เทคนิคการเปรียบเทียบเคียง (benchmarking) คือกระบวนการในการชี้แนวทางและการเข้าถึงการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยการเปรียบเทียบประสิทธิผลของพื้นที่งานที่เฉพาะเจาะจงหรือแผนกใดแผนกหนึ่งระหว่างบริษัทของตนเองกับบริษัทอื่น ๆ (Oakland 1998 : 181-182) และเป็นคู่แข่งทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม (Bartol and Martin 1998 : 549) กระบวนการเปรียบเทียบเคียง มิใช่การลอกเลียนแบบหรือการยึดติดในกรอบเดินตาม จนกระทั่งไม่สามารถพัฒนามุมมองให้กว้างขึ้นหรือดัดแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ แต่กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบ รู้เขา รู้เรา และหาแนวทางนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมแก่สภาพแวดล้อมในแต่ละกรณีไป และต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพขององค์กรด้วย (พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ 2542 : 47-51)

2. วงจรเดมมิ่ง หรือ วงจร PDCA แนวคิดของ วอลเตอร์ เอ. ชิวฮาร์ท (Walter A. Schewhart) สร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า วงจร PDSA ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (do) การศึกษา (study) และการดำเนินการ (action) และต่อมา เอดวาร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) นำไปประยุกต์ โดยเปลี่ยนจากการศึกษาเป็นการตรวจสอบ (check) ซึ่งบุคคลทั่วไปรับรู้ว่าเป็นวงจรเดมมิ่ง (deming cycle) ประกอบด้วย (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ 2545 : 77-78) 1) การวางแผน (plan หรือ P) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจาการบริหารคุณภาพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค ความบกพร่องต่างๆ ซึ่งการวางแผนการสร้างคุณภาพมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินงานเพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไปขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงาน หรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ใน การปรับปรุง หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น และ ขั้นตอนที่ 3

อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้การเขียนและวิเคราะห์ แผนภูมิ หรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิก้างปลา เพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงาน เกิดความเข้าใจสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิดในการแก้ไขปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อนำมาวิเคราะห์ และตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน 2) การปฏิบัติ (do หรือ D) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงาน และลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันที หากปัญหามีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การตรวจสอบ (check หรือ C) ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนการปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงานว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมาย ก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทีมงานคุณภาพก็ต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น และ 4) การปรับปรุง (act หรือ A) กำหนดมาตรฐาน ผลจากการดำเนินงานใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต หรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากการดำเนินงาน จนได้ผลลัพธ์ที่พอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต และจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่มอื่นได้ทราบต่อไป

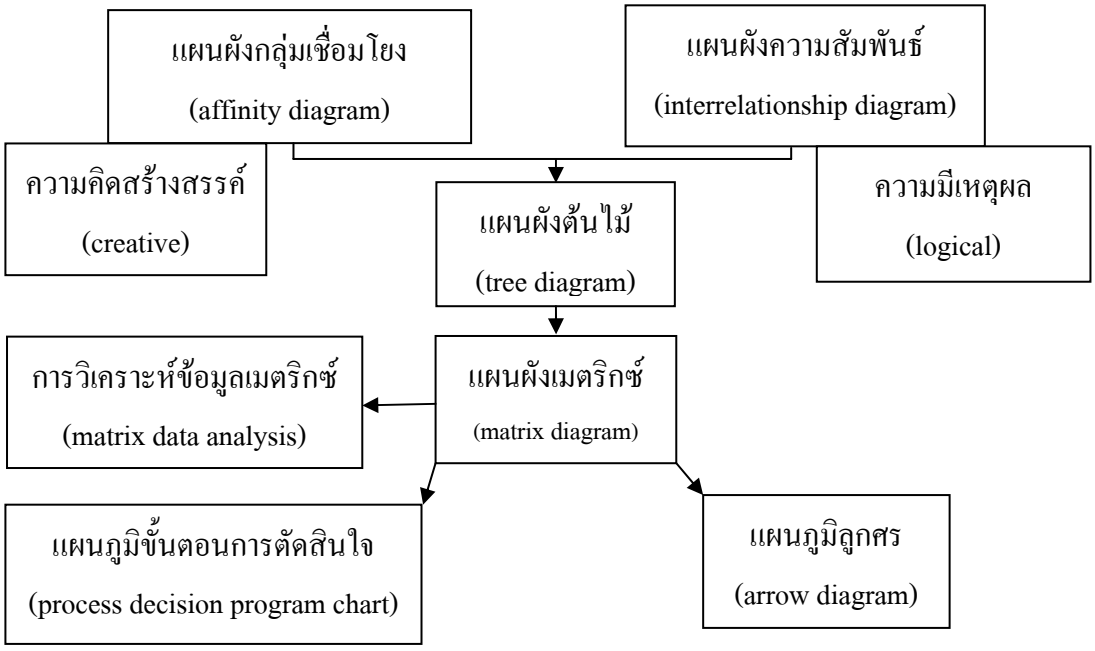
3. การบริหารแบบข้ามสายงาน (cross functional management) การบริหารแบบข้ามสายงาน คือ การจัดตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลแต่ละแผนกในทุกแผนกขององค์กรมารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาในเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่กระทบโครงสร้างขององค์กร เพื่อแก้ปัญหาการทำงานไม่ประสานกันของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และการไม่มองภาพรวมขององค์กร (Schermerhorn 1993 : 282-283)

4. เครื่องมือคิวซี ในระบบคิวซี จะมีเครื่องมือแห่งคุณภาพ 7 ประการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2541 : 87) ดังนี้ 1) ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (check sheets) 2) ผังแสดงเหตุและผล/แผนผังแสดงเหตุและผล (cause and effect diagrams) 3) ผังพาเรโต้/แผนผังพาเรโต้ (pareto diagrams) 4) กราฟ (graphs) 5) ฮีสโตแกรม (histograms) 6) ผังการกระจาย/แผนผังการกระจาย (scatter diagrams) และ 7) แผนภูมิควบคุม (control charts) บางตำรากำหนดให้แผนภูมิควบคุม (control charts) เป็นส่วนหนึ่งของกราฟ (graph) และกำหนดให้การจำแนกแจกแจง (stratification) เป็นเครื่องมือคิวซีแบบที่เจ็ด

5. เครื่องมือคิวซี ชนิดใหม่ เครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดใหม่ของคิวซี จะมีอยู่ 7 ประการ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี 2541 : 103) ดังนี้ 1) แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (affinity diagrams) 2) แผนผังความสัมพันธ์

(relations diagrams) 3) แผนผังต้นไม้ (tree diagrams) 4) แผนผังเมตริกซ์ (matrix diagrams) 5) แผนผังลูกศร (arrow diagrams) 6) แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ (process decision program charts : PDPC) และ 7) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเมตริกซ์ (matrix data analysis)

ถ้าจะเขียนให้เป็นรูปแบบ เครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดใหม่ 7 ประการ จะแสดงได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 16 การออกแบบคุณภาพของเครื่องมือใหม่ 7 ประการ

ที่มา : Oakland, Total Quality Management (New York : Nichols Publishing Company, 1990), 123.

6. วิธีการควบคุมทางสถิติ (statistic process control : SPC) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้การสุ่มตัวอย่างในช่วงระยะเวลาหนึ่งระหว่างการผลิตจริง เพื่อดูถึงระดับการยอมรับได้ว่าดีพอหรือไม่ เพราะโดยมากกระบวนการผลิตอาจมีการผันแปรไปได้บ้าง ดังนั้น จึงควรมีการประเมินคุณภาพระหว่างการผลิต เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีและทันเหตุการณ์ (Bartol and Martin 1998 : 549) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าประโยชน์และการประยุกต์ใช้สถิติในการบริหารคุณภาพก็คือ จะรับหรือปฏิเสธข้อสมมติฐานวางแผนการทดลองอย่างสมเหตุผล ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลอย่างแม่นยำ ประหยัดและช่วยควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิต ซึ่งความผันผวนหรือความแปรปรวนนั้นมีสาเหตุมาจากปัจจัย 4 ประการ คือ ความแปรปรวนของวัตถุดิบที่ใช้ ความแปรปรวนของเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตต่าง ๆ ความแปรปรวนของวิธีการทำงาน และความแปรปรวนของผู้ปฏิบัติงาน (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2550 : 201) เครื่องมือทางสถิติที่นิยม

ใช้ได้แก่ การประเมินและการทดสอบสมมติฐาน การออกแบบการทดลอง การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์รีเกรสชั่นหรือการวิเคราะห์ความถดถอย เทคนิคการวิเคราะห์พหุปัจจัย วิธีการวิเคราะห์หาผลตอบแทนสูงสุด เป็นต้น

7. เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT) เทคนิคนี้ เป็นกระบวนการระดมความคิดในการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกองค์กรทั้งที่เป็นสภาพที่เป็นปัญหา โดยการจำแนกการวิเคราะห์ ดังนี้ (ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช 2544 : 27) วิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (strength : S) หมายถึง สิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีเหนือคู่แข่ง จุดอ่อน (weakness : W) หมายถึง ปัญหาจุดบกพร่องขององค์กรที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงาน วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก ได้แก่ แนวโน้มของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อหาว่าอะไรที่เป็นโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threats) ต่อองค์กร โดยพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น สังคม ชุมชน เศรษฐกิจ รวมทั้งกฎหมายและนโยบายการเมือง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น สภาพการตลาด ลูกค้า หรือผู้รับบริการ คู่แข่ง สภาพตลาดแรงงาน เป็นต้น เมื่อเราทราบจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรแล้วจึงนำมากำหนดสิ่งที่มุ่งหวังหรือภาพที่เป็นไปได้ในอนาคตหรือวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเชิงมุ่งในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

สรุป เครื่องมือการบริหารคุณภาพ ที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการเปรียบเทียบเคียง (benchmarking) วงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA การบริหารแบบข้ามสายงาน (cross functional management) เครื่องมือคิวซี เครื่องมือคิวซีชนิดใหม่ วิธีการควบคุมทางสถิติ (statistic process control : SPC) และ เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)

การนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

ระบบหรือเทคนิคการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ขอเพียงเป็นวิธีการและระบบบริหาร ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ ของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วม ดังนั้น ระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ ดังนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินงานในการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาประยุกต์ใช้ควรจะประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการ ตามลำดับ อย่างน้อย 7 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนดำเนินการ ผู้บริหารพึงแสดงเจตนารมณ์ และความมุ่งมั่นในเรื่องคุณภาพ และระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาใช้อย่างชัดเจน พร้อมต้องสร้างแนวร่วมอย่างกว้างขวางให้กับทุกคนทุกระดับในองค์กร ให้มีส่วนร่วมใน การวางแผนและดำเนินการ การวางนโยบายคุณภาพขององค์กร ต้องแสดงทิศทาง วิธีการให้เห็นเด่นชัด กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำ

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จชัดเจน เป็นระบบมีขั้นตอน ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนให้พนักงานทุกคนปฏิบัติได้ ดังนั้น บุคลากรทุกคน จึงต้องมีกิจกรรม การฝึกอบรมทุกคนทั่วทั้งองค์กร การระดมสมอง จะเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันมากที่สุด ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์กร และการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นวิธีการง่ายที่สุด ที่จะเริ่มการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ก็คือ เริ่มต้นด้วยการยึดเอามาตรฐาน ของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เป็นแนวทางดำเนินการ เพื่อสร้างระบบคุณภาพ ด้วยการกำหนดรูปแบบและวิธีการเป็นขั้นตอน จะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขั้นตอนที่ 3 ประกาศเริ่มทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การเริ่มลงมือทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์กร จะมีความจำเป็น และสำคัญต่อปรัชญาและกำลังใจและการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง เพื่อเริ่มลงมือทำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ในทุกกิจกรรม ควรจักต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เทคนิคที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ และเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า หลังจากมีการดำเนินการตามกิจกรรมแล้ว เจ้าของกระบวนการ จักต้องทำการ ติดตามผล เพื่อดูความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นระยะ ๆ ด้วยเทคนิคที่นำมาใช้ น่าจะเป็นการรายงานผล การสอบถาม การจัดประชุมเสวนา (โต๊ะกลม) ฯลฯ ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนผลลัพธ์ และระดับของความเข้าใจ เมื่อมีการประเมินผลงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องสรุปและทบทวนผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นว่า บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายมากน้อยเพียงไร เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไข หรือวางแผนให้สำเร็จต่อไป เทคนิคที่น่าจะนำมาใช้ คือ การวัดผลลัพธ์การดำเนินงาน (RBM : Result Base Management) การระดมสมอง เป็นต้น และขั้นตอนที่ 7 การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จของการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาใช้ จะต้องมี ความต่อเนื่อง ยั่งยืน พัฒนา ปรับแก้ไข อยู่เสมอให้ดีขึ้น ๆ

ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542 : 18-22) กล่าวว่า ขั้นตอนในการนำ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติในองค์การเพื่อเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพของผลงาน หรือการให้บริการเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น และมีพัฒนาการด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้น หรือเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพและน่าสนใจสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้เพื่อรักษาลูกค้าให้มีความภักดีต่อสินค้าหรือบริการของตน เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ผลกำไร และสามารถอยู่รอดได้อย่างเหนือชั้น มี 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) สร้างแนวคิดพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ในการให้แนวคิดเบื้องต้นของการนำการบริหารคุณภาพ

แบบเบ็ดเสร็จ ไปปฏิบัติในองค์การ การสร้างแนวคิดพื้นฐานอาจทำได้โดยวิธีการรณรงค์ให้พนักงานทุคน ตระหนักถึงเป้าหมายขององค์การ แนวทางปฏิบัติได้แก่ การปิดประกาศ ข้อความที่ระบุวิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่ และคำนิยามขององค์การไว้ตามจุดต่าง ๆ ที่สามารถเห็นได้เด่นชัด ในบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน โดยมีแผนที่จะบรรลุเป้าหมายให้ได้ภายในเวลา 2 ปี 2) กำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของแนวทางการถัดไปปฏิบัติ คือ การนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกฝนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการผลิตผลงานที่สามารถวัดได้ จุดมุ่งหมายของแนวทาง การนำไปปฏิบัติ คือการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ รักษาลูกค้าไว้ให้ได้ ทำให้มีกำไรสูงขึ้นโดยการเพิ่มผลผลิต และสร้างผลงานใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติที่สำคัญที่สุด คือการมุ่งเน้นที่จะบรรลุปัจจัยที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการผลผลงานคุณภาพเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าภายใจ ส่งที่จำเป็นในการนำ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไปปฏิบัติคือ การมีแผนปฏิบัติการที่สัมพันธ์กับปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนซึ่งระบุภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ และมีตารางการนำไปปฏิบัติและการวัดผลที่แน่นอน 3) ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การมุ่งสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างคุณภาพ การปลูกฝังจิตสำนึกในการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่จุดที่มุ่งเน้นคุณภาพ การปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในองค์การ จะมุ่งเน้นค่านิยมด้านคุณภาพของผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายใน วัฒนธรรมใหม่ ดังกล่าว อาจรวมถึงการที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพของผลงาน 4) สร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล เพื่อตอบแทนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนหรือทีมงานหรือแผนกต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาผู้นำและการสร้างทีมงาน โดยผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานใช้พรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด รวมถึง การฝึกอบรมพนักงานให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังเน้นความสำคัญของเรื่อง การจัดการความขัดแย้งภายในทีมงานด้วย และเนื่องจากการที่พนักงาน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการนำ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติ ดังนั้น ทุกคนจึงมี ความรับผิดชอบใน ทุกระดับการทำงาน นับตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ที่ปรึกษา ไปจนถึงหัวหน้าทีมงาน ภาวะผู้นำและการสร้างทีมงาน จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวทางการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 6) พัฒนาทักษะในการจัดการ โดยเน้นความมีประสิทธิผลของ การจัดการหรือการดำเนินงาน

ตามทิศทางที่ผู้บริหารกำหนด จัดให้มีการฝึกอบรมในหัวข้อที่จำเป็นและมีการวัดผลสำเร็จ โดยพิจารณาทักษะการเป็นหัวหน้างาน และบทบาทของหัวหน้างานที่จะทำให้การนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ 7) พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคที่สำคัญ โดยเฉพาะการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทางสถิติ ในทุกระดับเพื่อให้การวัดผลการปฏิบัติงานมีความหมายในทางที่ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้ โดยมีปรัชญาว่า การแก้ปัญหาควรกระทำที่ระดับปฏิบัติการล่างสุดในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ความรู้ในเรื่องวิธีการเชิงสถิตินี้นับว่า เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ เพราะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริง และสามารถประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพได้ การฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทางสถิติจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งองค์การหลายแห่งได้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้น ของพนักงานด้วย 8) พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคชั้นสูง โดยเฉพาะเทคนิคขั้นสูงซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงนั้นอาจหมายถึง หลักสูตรการอบรมต่าง ๆ เช่น การออกแบบทดลองปฏิบัติงาน แนวความคิดการดำเนินการอบรมต่าง ๆ เช่น การออกแบบทดลองปฏิบัติงานแนวความคิดการดำเนินกิจการอุตสาหกรรมระดับโลก หรือ ISO 9000 plus เป็นต้น เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติ ในสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ความรู้ในทักษะทางสถิติขั้นสูงมีประโยชน์ เช่น จะทำให้วิศวกรออกแบบประบวนการที่สามารถควบคุมให้เกิดผลผลิตสูงสุดได้ สามารถตัดสินใจเรื่องปัจจัยนำเข้าได้อย่างถูกต้อง โดยไม่ต้องไปสนใจกับปัจจัยอื่นที่ไม่สำคัญ ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงานได้ 9) มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้าและมุ่งที่จะเพิ่มคุณภาพที่จุดนั้น เพื่อให้บรรลุ ความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ซึ่งอาจเป็น การสร้างผลงานใหม่หรือธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย สิ่งจำเป็นก็คือ พยายามรักษาลูกค้าไว้โดยทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ ส่วนการเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่นั้นจะประสบผลสำเร็จได้ต้องใช้กลยุทธ์การวางแผนด้านการตลาด การขาย การพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และการนำสินค้าใหม่นั้นออกสู่ตลาด และ 10) สร้างวิทยากรภายใน ซึ่งจะทำให้องค์การมีผู้ฝึกอบรมภายในของตนเอง เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ ในเรื่องของการศึกษาต่อเนื่องของพนักงานทุกคน

ทศพล เกียรติเจริญผล และคณะ (2552 : 149-150) ได้ศึกษาถึงกระบวนการก่อเกิดนวัตกรรม ของ โรเจอร์ (Rogers) ในปี ค.ศ. 1983 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการก่อกำเนิดความคิด (idea generation) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการที่เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์กร ที่จะรวบรวมข้อมูลมาจากทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

2) ขั้นตอนการสนับสนุนนวัตกรรม (innovation support) เป็นขั้นตอนที่จะนำแนวคิดที่ได้เสนอต่อระดับผู้บริหารขององค์กร และประเมินแนวคิดกับเป้าหมายว่า สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ซึ่งมีแนวคิดใหม่มากมายที่ถูกละเลยจากองค์กร อันเนื่องมาจากการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตาม แนวความคิดที่ได้รับการยอมรับจะต้องถูกจัดตั้งขึ้น เป็นโครงการที่มีวิธีการในการพัฒนาที่ชัดเจนและมีการระบุรายละเอียดที่แน่นอนเอาไว้ 3) ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม (innovation development) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานส่วนใหญ่ที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงเรื่อง การลงทุนที่เพียงพอ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม และ 4) ขั้นตอนการนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด (innovation implementation) เป็นขั้นตอนที่นำเสนอถึงผลลัพธ์ของนวัตกรรมนั้น ๆ มาปฏิบัติ หรือออกสู่ตลาด ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานด้านการตลาดขององค์กร จะเป็นผู้นำในการดำเนินการขั้นตอน โดยจะวางแผนและกำหนดแนวทางในการนำเสนอสินค้าออกสู่ตลาด และเก็บรวบรวมข้อมูล ที่สะท้อนกลับมาจากตลาดและลูกค้า เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาต่อไปในอนาคต

2. การเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) ทีคิวเอ็มเริ่มต้นที่การศึกษา… และสิ้นสุดที่การศึกษา (คะโน, อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2541 : 227) จะเป็นการเริ่มใช้ทีคิวเอ็มในองค์กรของเรา จะต้องมีการจัดทำวิสัยทัศน์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร การเริ่มต้นของทีคิวเอ็ม ควรจะเริ่มมาจาก 1) การศึกษาของผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการศึกษา จะต้องมีความมุ่งมั่นและเอาจริง เอาจังและเข้าร่วมผลักดันให้เกิดกับองค์กร 2) วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ ผู้บริหารจักต้องมีเครื่องมือสำหรับตรวจวินิจฉัย สมรรถนะของระบบบริหารคุณภาพขององค์กร เครื่องมือที่นิยม เช่น ISO 9000 ซึ่งมีข้อกำหนด 20 หัวข้อ เกณฑ์การตัดสินของรางวัลเดมมิ่ง มี 14 หัวข้อ เป็นต้น 3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ผู้บริหารจักต้องวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) ที่เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด หรือ ภาวะคุกคาม เป็นการดูปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อดูสภาพปัจจุบันขององค์กร 4) สร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องการให้องค์กร เป็นอย่างไร ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น เราจะเป็นผู้นำด้านวิชาการวิชาชีพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร หลังจากได้วิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ต้องจัดทำแผนกลยุทธหรือแผนยุทธศาสตร์ ให้เป็นช่องทางสู่วิสัยทัศน์ ที่ต้องการได้ 6) กำหนดยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดเป้าหมายกับแนวทางหรือมาตรการหรือวิธีการ เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อผู้บริหารตัดสินใจเลือกช่องทางตามข้อ 6 แล้ว ผู้บริหารต้องส่งมอบความรับผิดชอบในรูปแผนปฏิบัติการ ของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคที่นำมาใช้ เช่นแผนภูมิ แผนภาพ แผนผัง เป็นต้น 8) ปฏิบัติงานประจำวัน ตามแผน

เมื่อมีการปฏิบัติตาม ข้อ 7 แล้ว คณะผู้บริหาร มีหน้าที่ติดตามให้การสนับสนุน ช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 9) บริหารคุณภาพ เป็นการกำกับ ควบคุม ดูแลให้มีระบบการควบคุมคุณภาพใน ทุกขั้นตอน ตลอดกระบวนกานดำเนินการ ให้เป็นไปตามข้อที่ 8 10) ปรับปรุงระบบบริหารกระบวนการ เป็นการออกแบบกระบวนการให้การดำเนินงาน มีการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบของกระบวนการ ถ้าเป็นของทีคิวเอ็ม ก็เป็นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และพัฒนากระบวนการต่อไป และ 11) ทีคิวเอ็มสิ้นสุดที่การศึกษา ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นศึกษา หาความรู้ เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะ และสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร

จะเห็นว่า ทีคิวเอ็มเริ่มต้น ด้วยการศึกษาของผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากร จากนั้น จึงทำการวิเคราะห์ หาปัจจัยสนับสนุน จัดทำวิสัยทัศน์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ หาช่องทางดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน อยู่ต่อเนื่องและตลอดเวลา และทีคิวเอ็มจะสิ้นสุดที่การศึกษา ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า ทีคิวเอ็มเริ่มต้นที่การศึกษา...และสิ้นสุดที่การศึกษา

3. การนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) มาใช้ ในแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบวิธีการในการปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมองค์กรไม่เหมือนกัน ในการนำทีคิวเอ็มมาประยุกต์ จึงย่อมแตกต่างกันแต่เป้าหมายสูงสุดทุกองค์กรต้องบรรลุผล นั่นคือ ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือประชาชนผู้บริโภค ดังนั้น หน่วยงาน (องค์กร) จึงต้องวิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่กล่าวมาแล้วว่าตอบสนองได้เพียงไร และวางแผนที่จะเสริมช่องว่าง ระหว่างสถานการณ์ ที่พึงประสงค์กับสถานการณ์ที่เป็นจริง สิ่งที่สำคัญที่สุดได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพจนสำเร็จได้ สิ่งจำเป็นสำหรับการนำทีคิวเอ็ม มาใช้ในองค์กร คือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และได้เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือในการนำทีคิวเอ็มไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อปรับปรุงคุณภาพนั้น จะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง สูตรสำเร็จของการนำทีคิวเอ็มไปปฏิบัติ ได้แก่ การฝึกอบรม และการนำไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน สนับสนุนอย่างจริงจัง ของผู้บริหาร (สุธี สิทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์ 2542 : 150) โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้สินค้าหรือบริการ มีคุณภาพสูง อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ ขององค์กรที่ประชาชนยอมรับ การจะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) จากการที่ได้ศึกษาระบบทีคิวเอ็มมาแล้ว จะพิจารณาดูปัจจัย ที่เป็นผลสำเร็จ มีดังนี้ 1) ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องสนับสนุนส่งเสริม อย่างต่อเนื่องจริงจัง ดังหลักการบริหารงานของเดมมิ่ง ข้อ 1 ที่จงตั้งปณิธาน...ปรับปรุงคุณภาพ...ประกาศ

นโยบายคุณภาพให้ชัดเจนแล้ว เชื่อว่า น่าจะประสบผลสำเร็จ 2) การให้การศึกษาฝึกอบรม แก่พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ และเข้าใจ ในระบบการบริหารแบบทีคิวเอ็ม เพื่อจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ 3) โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิด และวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ และเกื้อหนุน ระบบทีคิวเอ็มอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ เพื่อความซ้ำซ้อนและความสูญเสียต่าง ๆ 4) การติดต่อสื่อสาร จะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่ง ตามสายงานและแนวราบของการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันทั่วทั้งองค์กร และ 5) การให้รางวัลและการยอมรับแก่ทีมงาน หรือผู้ที่สมควรได้รับ จากผลงานที่ปรากฏการส่งเสริมและให้กำลังใจ แก่ผู้ที่ตั้งใจปรับปรุงงาน 6) การวัดผลงานอย่างเหมาะสม ด้วยการตีค่างานอย่างยุติธรรมและมีเกณฑ์ การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งประกาศให้ทราบทั่วกัน 7) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ชิงดี ชิงเด่น กันเป็นส่วนตัว

หากเราสามารถปรับองค์กร โดยใช้ระบบการบริหารแบบทีคิวเอ็ม ส่งเสริมหน่วยงานของเรา จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงและมีคุณภาพสู่สากลได้ วัฒนธรรมของคนไทยถือความสบายไม่จริงจังเอาอะไรมากนัก มักเห่อเรื่องใหม่ ๆ เหมือนไฟไหม้ฟาง จากการศึกษาทีคิวเอ็มแล้ว คงจะได้แนวคิดที่หลากหลาย และอาจจะต้องทำกันอย่างจริงจัง

5. ความล้มเหลวของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) เมืองไทยมักทำอะไรไม่จริงจัง คนไทยมักเรียนรู้หลักการ อาจสรุปสาเหตุหลัก ๆ ของความไม่สำเร็จใน การนำเทคนิคทีคิวเอ็มไปใช้ในองค์กร ได้แก่ ขาดความตั้งใจจริงในการดำเนินงานของผู้บริหาร ขาดวัตถุดิบแรงงานข้อมูลข่าวสารและความคิดริเริ่ม ขาดความสนใจและร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาท เป็นต้น วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2544 : 42) กล่าวว่า ความล้มเหลวของการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารแบบทีคิวเอ็ม พอสรุปได้ ดังนี้ 1) บุคลากรไม่รู้จริง ขาดบุคลากรที่รู้จริง ไม่รู้พื้นฐานปรัชญาของ ทีคิวเอ็ม นำไปประยุกต์ใช้ ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร 2) ขาดความจริงจังต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงไม่ยึดมั่นเอาจริง ไม่ให้การสนับสนุนตามที่พูดไว้ ไม่มีนโยบายชัดเจน ไม่ทำงานอย่างจริงจัง ขาดความต่อเนื่อง ทำกันเป็นแฟชั่นนิยม 3) งานประจำล้นมือ ขาดแผนงานที่ชัดเจน ไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพงานประจำมีปัญหา 4) คนไทยใจร้อน อยากเห็นเป็นรูปธรรมเร็ว ขาดความอดทน เริ่มลงมือปฏิบัติ โดยขาดการวางแผนที่ดี และ 5) คนไทย เบื่อง่าย อยากลองของใหม่ ๆ อยู่เรื่อยไป

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545 : 90) ให้ข้อควรระวังเมื่อมีทีคิวเอ็ม ก็จะมีพีคิวเอ็ม (PQM) การพัฒนาคุณภาพเพียงบางส่วน (partial quality management : PQM) เป็นสภาพการณ์ที่พึงหลีกเลี่ยง ถือเป็นความผิดพลาดหรืออาการแทรกซ้อนที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การที่พนักงานบางคนหรือบางกลุ่มอาจจะบกพร่อง หรือขาดในเรื่องวินัย

เกี่ยวกับคุณภาพ ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ยอมมีส่วนร่วมอย่างจริงใจ ถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งก็จะเป็นผลให้กลายเป็นระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไปในที่สุด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ก็คือ การมองเป็นภาพรวมของทั้งองค์กรและมองตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนงาน จนถึงมือผู้บริโภคในหลาย ๆ องค์กรได้เกิดความผิดพลาดขึ้นอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมต่อการบริหารระบบ ดังเช่นภายในองค์กรขนาดใหญ่ การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการสนับสนุน และติดตามความก้าวหน้าให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเน้นเฉพาะส่วนของกรรมวิธีและข้อมูลทางสถิติมากเกินไปที่ถูกต้องแล้ว การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นเรื่องของการประสานกระบวนงานและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เข้าหากันอย่างเป็นระบบ

6. ทำอย่างไรไม่ให้การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) ล้มเหลว มีอยู่หลากหลายกรณี อาทิ ให้ความรู้การบริหารคุณภาพอย่างทั่วถึง ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน สร้างเสริมทักษะใหม่ ๆ มีการวางแผนที่ดี เผยแพร่และให้การศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมคุณภาพ มีการแต่งเติม สีสันให้กับกิจกรรม ทบทวนแผนปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ สรรหาคนเข้าร่วมในกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ สรรหาหัวข้อในการปรับปรุงคุณภาพ และมีการวิจัยผู้รับบริการบ้าง

การนำระบบคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจ

มีองค์กรธุรกิจได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในหลากหลายกิจกรรม ได้แก่

1. บริษัทไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด โดยสุชาติ จันทร์เสน่ห์ และคณะ (2546 : 63-70) กล่าวว่า มีการสร้างความเป็นเลิศด้วยการบริหารงานประจำวัน เป็นบริษัทในเครืออดิตยาเบอร์ล่าประเทศไทย ที่ผลิตเส้นใยอคิริค เริ่มการผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 ด้วยกำลังผลิต 14,000 MT/ปี ต่อมาบริษัท ได้ขยายกิจการผลิตขึ้นในปี พ.ศ. 2538 และปี 2540 ด้วยการใช้นวัตกรรมใหม่ด้วยตนเอง ทำให้เพิ่มกำลังผลิตเป็น 41,000 MT/ปี และจะขยายการผลิตได้ถึง 57,000 MT/ปี การเติบโตได้อาศัยการพัฒนานวัตกรรมใหม่ การพัฒนาบุคลากร การจัดการด้านการเงิน การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า ความเป็นเลิศในคุณภาพการบริการ และการจัดการเทคโนโลยี รางวัลแห่งความสำเร็จ 18 รายการ ที่สำคัญ ได้แก่ รางวัลเหรียญทองจาก world class manufacturing ในปี พ.ศ. 2545 (WCM gold medal) รางวัลคุณภาพนานาชาติแห่งเอเชียแปซิฟิก ปี พ.ศ. 2545 (International Asia Pacific Quality Award : 2002) จากสถาบัน Asia Pacific Quality Award Organization เป็นต้น การบริหารงานประจำวัน เพื่อให้การปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายในแต่ละวัน ให้สามารถปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน (P-D-C-A) ได้อย่างต่อเนื่อง และทำอย่างไร จึงจะพัฒนาทักษะของ

พนักงาน โดยการฝึกอบรม อย่างเป็นระบบ การบริหารประจำวันที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย 6 ศูนย์ (Zero) ของพนักงานไทยอคริลิคทุกคน คือ 1) อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ 2) การร้องเรียนจากลูกค้าต้องเป็นศูนย์ 3) มลภาวะต้องเป็นศูนย์ 4) ของเสียต้องเป็นศูนย์ 5) เครื่องจักรขัดข้องต้องเป็นศูนย์ และ 6) การสูญเสียต้องเป็นศูนย์ การบริหารงานประจำวันของบริษัท เริ่มจากการออกกำลังกายตอนเช้าและรับฟังข่าวสารจากผู้บริหารและการประชุมของผู้บริหารในรูปแบบของการบริหารข้ามสายงาน (cross functional team) ส่วนหัวหน้าพนักงานจะไปประชุมกลุ่ม PMQC ณ พื้นที่ของตนเองในรูปแบบของการบริหารข้ามสายงาน เช่นเดียวกัน รูปแบบการบริหารงานประจำวันของบริษัทไม่เพียงพอแต่จะปฏิบัติในระดับผู้บริหารเท่านั้น ยังขยายผลลงถึงพนักงานระดับล่าง จึงทำให้การปฏิบัติงานประจำวันถูกนำไปปฏิบัติทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) การมอบอำนาจและกระจายอำนาจสู่พนักงานระดับหัวหน้างาน และทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทบทวนผลการดำเนินกิจกรรมในแต่ละวัน 2) มุ่งสู่เป้าหมายการเป็นศูนย์ทั้งหก โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงานวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ why-why analysis และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานประจำวันโดยอาศัย การบริหารงานแบบข้ามสายงาน (cross functional member)

2. บริษัทเอส เค. โพลีเมอร์ จำกัด โดยสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล และคณะ (2546 : 1-9) กล่าวว่าเป็นบริษัทผลิตภัณฑ์ยางสำหรับประกอบผลิตภัณฑ์เครื่องไฟฟ้าอิเล็กทรอนิคส์ และผลิตยางสำหรับงานอุตสาหกรรม บริษัทได้ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในการดำเนินธุรกิจ สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตสำนึกคุณภาพ และสร้างคุณภาพงานตลอดจนสร้างคุณภาพชีวิต ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดไป บริษัทได้นำเกณฑ์แห่งความเป็นเลิศ คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งผลจากการนำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้ ทำให้บริษัทได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน หรือจุดที่ต้องนำไปปรับปรุงขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เปรียบเสมือนเป็นแผนที่เส้นทาง (road map) ที่จะก้าวกระโดดเหมือนเป็นกระดานสปริง

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQ/TQA) 2) กำหนดมาตรการในการแก้ไขจุดอ่อนและรักษาจุดแข็งพร้อมทั้งหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) เป็นแผนที่เส้นทาง (road map) ในการปรับปรุงองค์กรและเป็น ส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนยุทธ์ศาสตร์และแผนบริหารเข็มมุ่ง

3. บริษัทจัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด โดยประพีร์พรรณ เกตุศร (2544 : 1-8) กล่าวว่าเป็นวิสาหกิจในเครือของการเคหะแห่งชาติ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2538 ด้วยทุนจดทะเบียน

20 ล้านบาท มีภารกิจหลัก คือ การรับบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัย การบริหารงานนิติบุคคลให้กับอาคารชุดต่าง ๆ การรับบริหารในส่วนของการพัฒนาชุมชนในเรื่อง ความสะอาด ความเป็นระเบียบในการอยู่อาศัย การรักษาความปลอดภัย รวมทั้งการดูแลรักษาระบบสาธารณูปโภคในโครงการ บริษัทได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาใช้ในองค์กรโดยได้ขอความร่วมมือจากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีในการให้การฝึกอบรมตั้งแต่ปี 2543-2545 แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรก ดำเนินการฝึกอบรมให้ความรู้สำหรับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 วัน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 3 วัน ระยะที่สอง เป็นระยะการติดตามและให้การศึกษาโดยต่อเนื่องเพื่อให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ สามารถประยุกต์แนวความคิด เทคนิค วิธีการและเครื่องมือกับการบริหารงานที่จะส่งเสริมให้ทุกคนร่วมมือกันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและตอบสนองนโยบายของบริษัทได้ และระยะที่สาม เป็นระยะการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งในปี 2543 เป็นปีแรกของการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาใช้ในบริษัท การกำหนดนโยบายประจำปี 2543 กรรมการผู้จัดการ จึงกำหนดนโยบายประจำปีเพียงข้อเดียวก่อน คือ นโยบายตามแผนการตลาดด้านการมุ่งเน้นรายได้ของบริษัท ต้องได้เป้าหมาย 65 ล้านบาท ในการดำเนินการมีการกระจายนโยบายออกตามกลุ่มธุรกิจหลักที่เป็นส่วนรายได้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่นำไปสู่การมีวิธีปฏิบัติที่ดี คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการนำระบบทีคิวเอ็ม มาใช้ในองค์กร และมีส่วนร่วมในงานอย่างใกล้ชิด 2) พนักงานทุกระดับสามารถนำจุดควบคุมไปใช้ในงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) การบริการสามารถทำให้ลูกค้าที่ใช้บริการมีความพึงพอใจและใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และ 4) ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบทีคิวเอ็มกับงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จนสามารถประสบผลสำเร็จในการนำทีคิวเอ็มมาใช้อย่างเต็มรูปแบบได้ในระยะเวลาเพียง 1 ปี หลังจากได้คำแนะนำจากวิทยากร

4. บริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) โดยนัชชา เทียมพิทักษ์ (2546 : 11-18) กล่าวว่าเป็นบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ที่ได้เซ็นสัญญาซื้อสิทธิประกอบกิจการค้าปลีก จากบริษัทเซาท์แลนด์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2531 ได้เปิดสาขาแรกที่ ถนนพัฒน์พงษ์ เขตบางรัก กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2532 เป็นร้านค้าปลีกประเภทสะดวกซื้อของคนไทยที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง มีสาขามากเป็นอันดับ 4 ของโลก จุดเริ่มการพัฒนาได้นำ การวางแผนกลยุทธ์ มาใช้ด้วยการวางเป้าหมายองค์กร (corporate goal) ซึ่งเป็นการบริหารเป้าหมายประจำปี มีการกระจายเป้าหมายลงไปเป้าหมายระดับกลาง ระดับล่างของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ บริษัทได้นำหลักดุลยภาพ (balance scorecard) มาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน และมีตัวชี้วัด ที่ชัดเจนจนทำให้ค่าเป้าหมายบรรลุผล

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการวัดและติดตามผลอย่างจริงจัง 3) การปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยสมจิต ปัญญาศักดิ์ (2544 : 27-33) กล่าวว่า เป็นธุรกิจนำเข้ารถยนต์ และประกอบรถยนต์ ที่โรงงานประกอบรถยนต์โตโยต้าสำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งกำลังการผลิต 140,000 คันต่อปี และโรงงานประกอบรถยนต์ โตโยต้าเกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา กำลังผลิต 100,000 คันต่อปี โดยบริษัทได้จัดจำหน่ายรถยนต์ผ่านผู้แทนจำหน่ายโตโยต้า 90 แห่ง 243 โชว์รูมและศูนย์บริการทั่วประเทศเพื่อบริการลูกค้าครอบคลุมพื้นที่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ บริษัทมีการปรับปรุงกิจกรรมสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า (customer satisfaction : CS) บนพื้นฐานของหลักการพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบและกระบวนการบริหาร 3) การพัฒนาบุคลากรและการทำงานเป็นทีม และ 4) การปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับลูกค้า

สรุป การดำเนินงานที่บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า คือ 1) ปรับปรุงค่าดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าโตโยต้า ที่มีต่อการขายและการบริการหลังการขาย 2) ได้รับรางวัล 2000 JD Power Award รางวัลคุณภาพรถยนต์นั่งยอดเยี่ยม JD Power จำนวน 2 รางวัล ใน 3 รางวัล คือ รถ Camry สำหรับรางวัลรถยนต์นั่งขนาดกลางใหญ่ และ รถ Soluna สำหรับรางวัลรถยนต์นั่งขนาดกลาง และ 3) รางวัลธุรกิจยานยนต์ดีเด่น ปี 2543 (Thai Automotive Business Award)

6. โรงพยาบาลกรุงเทพ (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (มหาชน) จำกัด) โดยนายแพทย์ชูชาติ วินิตวัฒนคุณ และคณะกรรมการบริหารองค์กรแพทย์ (2544 : 139-150) กล่าวว่า โรงพยาบาลกรุงเทพ ได้ให้แพทย์เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ บนพื้นฐานของปรัชญาของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้บุคลากรทุกระดับต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ในการให้แพทย์เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ เป็นผลจากการนำทักษะในการผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรในแบบ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะแรกกลุ่มแพทย์มักจะมองการพัฒนาคุณภาพไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นเรื่องที่ทำได้ด้วยตนเอง และตนเองก็ควบคุมดูแลคุณภาพให้ได้มาตรฐานการรักษาได้ด้วยตนเองอยู่แล้ว ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือ หรือมักคิดว่าไม่มีความจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาคุณภาพ ต่อมาฝ่ายบริหารได้นำแพทย์ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมบทบาทแพทย์ในการให้บริการ ตรวจตราสอดส่องการทำงานและเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล จากการศึกษา พบว่า การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ให้ได้ผลดีที่สุดในองค์กร จะต้องสามารถดึงแพทย์ร่วมด้วยตั้งแต่แรกจะดีที่สุด

เพราะแพทย์เป็นศูนย์กลางและเป็นองค์ความรู้ในการให้บริการ เวชปฏิบัติของแพทย์เป็นปัจจัยหลักที่กระทบต่อการให้บริการโดยรวมทั้งหมด

สรุป ปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เรียกย่อว่า 5 CLAPTR คือ 1) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (commitment to quality improvement) องค์กรแพทย์ต้องมีความมุ่งมั่นต่อกิจกรรมคุณภาพ 2) การติดต่อสื่อสาร (communication) องค์กรแพทย์ต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการสื่อสารกับสมาชิกและจะต้องเป็นการสื่อสารสองทางด้วย 3) การประสานงาน (co-ordination) เป็นการประสานงานทั้งในระดับหน่วยงานเดียวกันกับฝ่ายบริหาร 4) ความร่วมมือ (co-operation) เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะในระดับทีมแบบคร่อมสายงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในระดับสหวิชาชีพ 5) ความโปร่งใส (clarity) เป็นความโปร่งใส การดำเนินงานเพื่อให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่น ลดความหวาดระแวง เพื่อจะนำไปสู่ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ 6) ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรและต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีภาวะผู้นำด้วย 7) ความโปร่งใส (accountability) เป็นความน่าเชื่อถือให้การยอมรับ เข้าใจถึงบทบาทหลักเป็นเรื่องที่สำคัญ 8) การโน้มน้าวเชิญชวน (persuasion) มีทักษะในการโน้มน้าวเชิญชวนจึงจะประสบความสำเร็จมากกว่าการบังคับให้จำยอม 9) ทำงานเป็นทีม (teamwork) ให้มีทักษะการทำงานเป็นทีมงานในลักษณะสหวิชาชีพ และ 10) กฎกติกามารยาท (role-specification) เป็นการสื่อสารให้สมาชิกได้เข้าใจชัดเจน สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานทั่วทั้งองค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

7. บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ โดยวิชัย ศรีมาวรรณ์ (2544 : 203-211) กล่าวว่า บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ มี 3 บริษัท คือ บริษัท บางกอกสปริงอินดัสเตรียล จำกัด ก่อตั้งปี พ.ศ. 2520 บริษัท สมบูรณ์หล่อเหล็กเหนียวอุตสาหกรรม จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2518 และบริษัท สมบูรณ์แอ๊ดวานซ์เทคโนโลยี จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2538 ในกลุ่มบริษัทฯ ได้นำทีคิวเอ็มมาประยุกต์ใช้ในการเสริมระบบคุณภาพ (QS-9000) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการบริหารมาตรฐาน (ISO 9000) ซึ่งเป็นระบบมาตรฐานสากล และความสามารถในกระบวนการการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มบริษัทฯ ได้ใช้แนวทางของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล มาเป็นแนวทางในการทำทีคิวเอ็ม ซึ่งทำให้ได้เข้าสู่ระบบการบริหารระดับโลก (world class)

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ1) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแผนธุรกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเข้าใจง่าย 2) แผนดำเนินการธุรกิจ ต้องมีกระบวนการย่อยและฟอร์มการควบคุม 8 แบบฟอร์ม 3) ผู้ทำต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งคุณภาพบริการ 4) เลือกเทคนิคควบคุมคุณภาพ (QCC) เป็นเครื่องมือในการทำโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางด้านคุณภาพ 5) จัดทำขั้นตอน การแก้ไขและป้องกันปัญหาโดยใช้กระบวนการ PDCA 6) ใช้นิทานการเล่าเรื่อง (QC story)

คุณภาพ (QCC) เป็นเครื่องมือในการทำโครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทางด้านคุณภาพ 5) จัดทำขั้นตอนการแก้ไขและป้องกันปัญหาโดยใช้กระบวนการ PDCA และ 6) ใช้นิทานการเล่าเรื่อง (QC story)

8. บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด โดยศุภเดช จิรเสวีนุประพันธ์ และคณะ (2547 : 1-13) กล่าวว่า บริษัท เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มน้ำส้ม (ไม่อัดลม) ตรากรีนสปอร์ต และน้ำนมถั่วเหลืองตราไวตามิ้ล บริษัทได้ใช้มาตรฐานคุณภาพ (ISO 9001:2000) ทั้งในส่วนกระบวนการผลิตและการควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนให้เป็นมาตรฐานระบบ HACCP (hazard analysis and critical control point) และระบบ GMP (good manufacturing practice) และยังใช้ตามมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยหรือ มอก. (18001/OHSAS 18001) ที่เน้นความปลอดภัยของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในโรงงานและสังคม ได้รับการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 บริษัทได้รับความนิยมจากผู้บริโภคและยอดขายก็สูงขึ้นมาโดยตลอด ขณะเดียวกันบริษัทก็มีคู่แข่งขันใหม่เข้ามาในตลาดเพิ่มขึ้น การมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีมานาน 50 ปีแล้วเพื่อให้พนักงานทุกระดับร่วมกันทำงานโดยไปในทิศทางเดียวกันและมีเป้าหมายร่วมกัน

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากต่างคนต่างทำงานเป็น ร่วมกันทำงานเป็นทีมโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) จัดประชุมชี้แจงและฝึกอบรมโดยผู้บริหารระดับสูงเข้าไปร่วมด้วยทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานเข้าใจเห็นความจำเป็นและพร้อมที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน และ 3) สร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

9. บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด โดยศุภจรี วงศ์รัตนโชคชัย (2547 : 57-68) กล่าวว่า เป็นอุตสาหกรรมการพิมพ์สกรีนได้ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2499 จนได้เปลี่ยนชื่อปัจจุบันเมื่อ ปี พ.ศ. 2520 บริษัทได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 : 1994 ในปี พ.ศ. 2543 และ ISO 9001 : 2000 ในปี พ.ศ. 2546 และจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ในปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทยระดับพื้นฐาน (มรท. 8001-2546) ในปี พ.ศ. 2546 อีกด้วย บริษัทมีแนวนโยบายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรด้วยการกระจายกลยุทธ์ เป้าหมายองค์กร ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน จากกระบวนการสู่การปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งงานให้สอดคล้องกันด้วยเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (quality job assignment : QJA) โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ที่สามารถกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของตำแหน่งงานและขีดความสามารถตลอดจนคุณลักษณะที่กำหนด (job competency profile) อีกทั้ง ยังมีการวิเคราะห์และประเมิน

เพื่อหา ความต้องการการฝึกอบรม ที่ทำให้ทราบระดับความต้องการในการพัฒนาและอื่น ๆ วิธีการปฏิบัติที่ดีของบริษัท มี 3 ระยะคือ ระยะเริ่มต้น พ.ศ. 2536 เป็นยุคระบบเพื่อการบริหารจัดการ ระยะที่สอง พ.ศ. 2539-2542 ยุคแห่งการพัฒนาเพื่อมุ่งเน้นการปฏิบัติ และระยะที่สาม พ.ศ. 2543-2545 ยุคแห่งการผสมผสานนวัตกรรมใหม่ตามแนวคิดทีคิวเอ็มที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการเขียนในการกำหนดหน้าที่งาน เป็นเอกสารมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (QJA) มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และให้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นมาจัดทำแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคล

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) ความเชื่อมโยงในการนำรูปแบบการจัดทำและพัฒนาขีดความสามารถและคุณลักษณะ เชื่อมกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ตามดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ 2) การสรรหา คัดเลือก โยกย้าย เลื่อนระดับ และ/หรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากร รวมทั้งติดตามประเมินผลมีความชัดเจนเหมาะสม และ 3) การวางแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถตอบสนองความต้องการองค์กรและบุคลากรได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากขึ้น

10. บริษัท ป.ต.ท. จำกัด (มหาชน) โดยพิพัฒน์ ทรงอักษร (2547 : 129-144) กล่าวว่า เป็นโรงงานแยกก๊าซธรรมชาติระยองที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงานโดยคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกระบวนการ (process approach) เป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สามารถทำกำไรจากการดำเนินงานและกระบวนสนับสนุนจึงต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในลักษณะบูรณาการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทิศทางของโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง ลักษณะธุรกิจ แยกก๊าซธรรมชาติที่รับจาก ระบบท่อส่งก๊าซในทะเลของ ปตท. เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมต่าง ๆ

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) การกำหนดกระบวนการหลักหรือกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการที่สนับสนุนที่ชัดเจน 2) ประสิทธิภาพของการเดินเครื่องสูงกว่าค่าที่ออกแบบ และ 3) ใช้รูปแบบการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไท (TQA)

11. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด โดยปรเมศวร์ วารีวะนิช และคณะ (2551 : 29-49) กล่าวว่า เป็นกลุ่มธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่ายเครือเจริญโภคภัณฑ์ ซึ่งเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการผ่านจุดให้บริการ (outlet-payment service provider) โดยมีลูกค้าคือ ผู้ใช้บริการที่มาชำระค่าสินค้าและบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ว่าจ้างและจุดให้บริการที่เป็นตัวแทน หลักการที่บริษัทนำทีคิวเอ็มมาใช้ เป็นแนวทางการปรับปรุง

กระบวนการ คือ 1) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าเรา (next process our customer 2) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) 4) การกระจายนโยบาย (policy deployment) และ 5) กระบวนการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน (process orientation & standardization)

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) การมีช่องทางการรับฟังความต้องการ ความพึงพอใจที่หลากหลาย 2) การปรับปรุงกระบวนการสำรวจความพึงพอใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) การกำหนดให้เอาใจใส่ลูกค้าและตลาด

12. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยสุระชัย ธีรวิจารณญาณกุล และคณะ (2551 : 81-92) กล่าวว่า เป็นธุรกิจของคนไทยที่บริหารร้านสะดวกซื้อ (7-Eleven) ที่นำวัฒนธรรมองค์กร หลักการทำงานพื้นฐาน 5 ประการ คือรักงาน รักลูกค้า รักคุณธรรม รักองค์กร และรักทีมงาน ค่านิยม 7 ประการ คือ แกร่ง กล้า สัจจะวาจา สามัคคี มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น และชื่นชมความงามแห่งชีวิต (แบ่งเวลาในการทำงานและใช้ชีวิตอย่างเหมาะสม) และภาวะผู้นำ 11 ประการ คือ ระดับต้น มีความจริงใจ ไม่ศักดินา ใช้ปิยะวาจา อย่าหลงอำนาจ ระดับกลาง เป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ให้ความเมตตา กล้าตัดสินใจ และระดับสูง อาทรสังคม บ่มเพาะคนดี และมีใจเปิดกว้าง หรือที่เรียกกันในองค์กรว่า วัฒนธรรม 5-7-11 บริษัทได้กำหนดข้อความปรัชญาองค์กรว่า เราปรารถนารอยยิ้ม จากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข พร้อมกำหนดดัชนีความพึงพอใจของพนักงานในด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมต่ำกว่าเป้าหมาย

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดี 2) กำหนดเป็นพันธกิจองค์กร เน้นการสื่อสารแบบสองทิศทางไปยังพนักงานทุกระดับทุกพื้นที่ 3) มีการรณรงค์ถึงตัวพนักงานโดยตรงผ่านกลไก กิจกรรมของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และ 4) ใช้ผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

13. บริษัทอภิฤดีอุตสาหกรรม จำกัด โดยภัทราพร ศรีบูรณะพิทักษ์ (2550 : 19-41) กล่าวว่า เป็นธุรกิจผู้ผลิตและออกแบบป้ายสลากตราสินค้าสำหรับเครื่องนุ่งห่ม ก่อตั้งเมื่อ ปี 2534 บริษัท ได้มีการบริหารเข็มมุ่งตามผังกระบวนการบริหารคุณภาพและเครื่องมือ (total quality process & tools) ซึ่งมีบ้านคุณภาพ (the house of quality : HOQ) เป็นเครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยตัดสินใจซื้อของลูกค้าและตลาด เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าและตลาดที่มีต่อสินค้าและบริการของเราเทียบกับคู่แข่ง บริษัทได้ทำเข็มมุ่งประจำปี (hoshin) แผนเข็มมุ่งประจำปีรวมแผนปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ใช้หลัก อริยสัจสี่ ในการวิเคราะห์เพื่อกระจายเข็มมุ่งประจำปีของบริษัทไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานต่าง ๆ จากนั้น เป็นการ

ปรับปรุงคุณภาพตามขั้นตอนการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบแบบการเล่าเรื่อง (QC story) และรองรับการตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูง

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ มีการเตรียมข้อมูลลักษณะปัญหาและเตรียมผังกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทั้งระบบ ที่จะนำมาใช้ระบุสาเหตุที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง เอาไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และจัดทำแผนอย่างสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับข้อมูลจริง ใช้หลักอริยะสัจสี่และเครื่องมือทีคิวเอ็ม ในการวิเคราะห์สาเหตุและคิดค้นมาตรการในการปรับปรุงงานของทั่วทั้งองค์กรทำให้แผนการปรับปรุงงานจำนวนมากที่พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับในทันที

14. บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด โดยกรุณา ชูนินทร์ และคณะ(2550 : 111-121) เป็นบริษัทในเครืออดิตยาเบอร์ล่า (ประเทศไทย) เริ่มการผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 มีการนำทีคิวเอ็มที่ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรมีทีมงานสามารถออกแบบถังทำปฏิกิริยาได้เอง โดยอาศัยโปรแกรม CFD ได้ทำการเปลี่ยนในสายการผลิตที่ 1 และเพิ่มให้กำลังการผลิตในสายการผลิตที่ 5 จาก 50 ตัน/วัน เป็น 61 ตัน/วัน ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ถึง 47.6 ล้านบาท มีการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเอง สร้างผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่าโดยอาศัยต้นทุนการผลิตที่ต่ำสามารถเพิ่มผลกำไรได้ 32.4 ล้านบาท/ปี และเพิ่มน้ำหนัก bale และจัดขนาดที่เหมาะสม ช่วยลูกค้าลดของเสียลง 1 % และสามาระลดค่าขนส่งได้ 4 ล้านบาท/ปี

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) ปรับปรุงระบบการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และ 2) การสร้างระบบการพัฒนาพนักงาน ได้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร

15. บริษัท เบทาโกร จำกัด โดยถาวร โชติชื่น และคณะ (2546 : 51-61) กล่าวว่า เป็นธุรกิจการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ รวมถึงการจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป อาหารแช่แข็งเพื่อการส่งออกและจำหน่ายในประเทศ บริษัทได้ส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพในเครือเบทาโกร มีการใช้อัตราผลิตภาพ (Productivity) ด้วยการสร้างความเข้าใจในแนวคิด การเพิ่มผลผลิตกับพนักงานอย่างไรในการทำโครงการนี้ โครงการมี 3 ประเภท คือ top down ที่ได้จากการทำการกระจายนโยบาย โครงการ bottom-up ที่ได้จากพนักงานสามารถคิดค้นวิธีปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง วิธีทำงานได้เอง และ โครงการบริหารจัดการข้ามสายงาน (cross functional) ที่ได้จากการที่หน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป เพื่อต้องการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

สรุป จุดที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม คือ 1) เปิดกว้างสำหรับทุก ๆ โครงการที่เป็นการปรับปรุงโดยไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหาแบบ A เท่านั้น ตามหน้าต่างของ Hosotani 2) เลือก

เครื่องมือที่เหมาะสม 1 อย่างในช่วงเวลานั้น ๆ แล้วปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรก่อน สนับสนุนให้มีการใช้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งเครือ และ 3) เลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมในแต่ละระดับของพนักงานในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เครื่องมือทั่วทั้งองค์กร

16. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 1-137) กล่าวว่า เป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2526 เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์และกระดาษเขียน โรงงานตั้งอยู่ที่ ถนนแสงชูโต อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี มีสำนักงานใหญ่ อยู่ที่ถนนปูนซิเมนต์ไทย เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ บริษัท ได้มีวัฒนธรรมองค์กรที่สืบสานมาจากค่านิยมและอุดมการณ์ ใน 4 ประการ คือ 1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า 2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ โดยมุ่งกระทำทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลที่ดีกว่า 3) เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ถือว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าและสำคัญยิ่ง และ 4) ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมในทุกแห่งที่ดำเนินธุรกิจอยู่

บริษัท ได้รับรางวัลที่สำคัญ ได้แก่ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2546 จากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งบริษัทของไทยรายแรกที่รับรางวัลนี้ รางวัลเกียรติยศสูงสุด Deming Prize ปี 2546 จาก The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ประเทศญี่ปุ่น รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC : Thailand Quality Class) ปี 2545 จากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นต้น

ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) สามารถสรุปได้ตามหัวข้อ ดังนี้

1. ระบบการนำที่มีประสิทธิผล ได้ผลักดันค่านิยมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานทุกคนมีหลักการที่ช่วยชี้นำการตัดสินใจและปฏิบัติงานต่าง ๆ ในด้านการสื่อสาร บริษัทได้จัดช่องทางการสื่อสารไว้อย่างหลายรูปแบบทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสร้างบรรยากาศที่ช่วยผลักดันให้พนักงานทุกคน นำค่านิยมองค์กรไปปฏิบัติ มีการวางเป้าหมายในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทั้งระดับบริษัท ระดับฝ่าย ระดับส่วน และระดับแผนก

2. ดำเนินการธุรกิจภายใต้ระบบธรรมาภิบาลและจริยธรรม มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นรูปธรรม มีการจัดทำและอนุมัติแผนกลยุทธ์ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และที่สำคัญคือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำองค์กรและกรรมการบริษัท

3. การวางแผนกลยุทธ์ที่มีกระบวนการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ การมีแนวทางที่เป็นระบบ การใช้แนวทางดังกล่าวให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน และการนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงแนวทางด้วยการเรียนรู้จากการประเมินเป็นรอบเวลา และประการสุดท้าย เป็นความสอดคล้องของแนวทางกับความต้องการและความจำเป็นในการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กร

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีบูรณาการ มีการแปลงนโยบายและแผนการดำเนินงานประจำปี และกระจายลงสู่การปฏิบัติเป็นแผนปฏิบัติการระดับหน่วยงาน ซึ่งมีการกำหนดแผน ตัวชี้วัด และการตั้งเป้าหมายในลักษณะ รับส่งลูก ตลอดจนมีการวัดและใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบซึ่งกันและกันในการวางแผน การควบคุมติดตาม และการวิเคราะห์ มีการตั้งเป้าหมายของแผนปฏิบัติการใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในกระบวนการหลักขององค์กร และระดับหน่วยงานย่อยของแต่ละกระบวนการเพื่อตรวจสอบและยืนยันเป้าหมายที่ตั้งโดยหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน เพื่อมั่นใจว่า จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล

5. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยนวัตกรรมการบริการ มีการใช้โปรแกรม KOR ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมด้านการตลาดที่สร้างความแตกต่างด้านบริการและมีคุณค่าในสายตาของลูกค้า กิจกรรมดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น การให้ความรู้ (knowledge : K) การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (operation improvement : O) หรือ การสร้างความสัมพันธ์ (relation : R) ล้วนเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งสิ้น มีการจัดสัมมนาให้ความรู้ในด้านบริหารธุรกิจแก่ผู้บริหารของลูกค้า การบรรยายความรู้เรื่องกระดาษ การจัดกิจกรรมเพื่อเรียนรู้การสร้างทีมงาน การปรับปรุงการบริหารจัดการทั้งด้านนโยบายและงานประจำวัน การติดตั้งระบบบาร์โค้ด (bar code) ปรับพื้นที่จัดเก็บ ให้ง่ายขึ้นและสินค้าเสียหายน้อยลง จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เป็นต้น

6. การร่วมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้าด้วยบริการพิเศษเฉพาะราย ได้จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่น ความถี่ในการเยี่ยมลูกค้า การจัดส่งสินค้า การจัดการข้อร้องเรียน มาตรฐานบริการเหล่านี้ จะไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไปหรือมาตรฐานของคู่แข่งขัน มีการร่วมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้า โดยให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าบริษัทไม่ใช่เป็นเพียงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ แต่มีฐานะเป็นพันธมิตรที่จะเติบโตไปด้วยกัน

7. ระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการนำไปใช้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงทั้งองค์กร มีแนวทางการวัดองค์กรในแนวดิ่ง ตามผังโครงสร้างองค์กร การมีบูรณาการของ

การวัดและการวิเคราะห์ จะเป็นการมองภาพองค์กรในแนวราบ คือมีการเชื่อมโยงของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศและการวิเคราะห์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบบริหารจัดการ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ การใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้เชื่อมโยงกับการนำองค์กรในขั้นตอนการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตลอดจนการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่แผนธุรกิจ

8. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งตอบสนองความจำเป็นและทิศทางธุรกิจขององค์กร บริษัทมีการเตรียมและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมสำหรับการแข่งขันระดับโลก เป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท มีการมุ่งพัฒนาพนักงานเป็นรายตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมรายตำแหน่งจนทำให้ตอบสนองความต้องการ การฝึกอบรมในระดับองค์กรและระดับงาน

9. การออกแบบกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีบูรณาการ ได้เลือกใช้กระบวนการอย่างมีคุณภาพตามแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร บริษัทประสบผลสำเร็จในกระบวนการตรงที่มีการทบทวน ในทุกกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทีมนักวิจัยได้เข้าไปศึกษา จะได้ยินคำพูดเหล่านี้ จากบริษัทเสมอ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ทันต่อความต้องการและทิศทางธุรกิจ การบูรณาการการออกแบบกระบวนการดำเนินธุรกิจและการบริการลูกค้า เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจนประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 4) การมุ่งเน้นกระบวนการและความสัมพันธ์สอดคล้องของกระบวนการ 5) การเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง และ 7) การแลกเปลี่ยนความรู้

การนำระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจไทย

สามารถ หงส์วิไล (2544 : 17-26) ได้จัดให้วิสาหกิจไทยนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) จำนวน 26 เรื่อง ในงาน symposium on TQM-best practice in Thailand ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 17-18 มีนาคม 2543 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ นับเป็นการเผยแพร่งานสู่สาธารณะชนเป็นครั้งแรก โดยมีการนำเสนอใน 7 สาขา ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แนวปฏิบัติที่ดีของวิสาหกิจไทย

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
1. การส่งเสริม TQC ในเครือซีเมนต์ไทย บจ.เซรามิคซิเมนต์ไทย	● - ผู้นำองค์กรมี leadership and commitment หวังผลระยะยาว ลงมือแก้ไขปัญหาจนสำเร็จเพื่อใช้ขยายผลต่อไป - TQC promoter : มีจิตใจที่เข็มแข็งและ ทุ่มเท - ระบบการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง - มีผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Dr. Noriaki Kano) ให้คำแนะนำ						
2. TQM roadmap แบบฉบับ ปตท. การปิโตรเลียม แห่งประเทศไทย	● - TQM implementation ตาม Roadmap ที่ยึด criteria 7 ข้อของ MBNQA (Malcolm Baldridge National Quality Award)						
3. TQM Read Rite Way Read – Rite (Thailand) Co.,ltd	● - ผู้นำองค์กรมี Leadership : ริเริ่มให้นโยบาย อบรม ผลักดันด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง - ยึดแนวทางการบริหาร TQM ตาม “a new American TQM” four practical revolution in Management ของ Shoji Shiba, Alan Graham and Davia Waldm						
4.leadership บมจ. กรุงเทพดุสิต เวชการ	● - leadership and top management responsibility - ณ ที่นี้คือสถานที่ที่ความเจริญทางการแพทย์และความเมตตาปราณีมาบรรจบกัน						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
5. สร้างมิตรพิชิตปัญหา โรงงานไฟฟ้าพลังงานน้ำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	● - ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ - ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบพอเพียง ณ บ้านสันติสุข ต.หนองโพงาม อ.เกษตรสมบูรณ์ จ.ชัยภูมิ จำนวน 49 ครอบครัว						
6. TQM วัฒนธรรมองค์กร โรงพยาบาลเซ็นต์หลุยส์	● - ผู้บริหารระดับสูงมุ่งมั่นพัฒนา TQM เป็นวัฒนธรรมองค์กรเซ็นต์หลุยส์ - HEARTRT (TQM เป็นหัวใจของการบริหารทุกระบบ) H - honor E - eyewitness A - active R – re – productive T- team (management, work, project) R - re – productive T – team (management, work, project)						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
7. TQM road map ฉบับ JSA บจ.สยามคาสท์ไออ้อน เวอร์คส์	● - บริษัทต้นแบบในประเทศไทยที่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่โครงการ ASEAN-Japan TQM - ประยุกต์ TQM โดยใช้คู่มือ 19 เล่มของ JSA - CEO มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะบริหารด้วยระบบ TQM - มีการสร้างผู้ฝึกสอนภายใน (internal instructor)						
8.การปฏิบัติให้บรรลุคุณภาพ (achievement of quality) TOYOTA Motor Thailand Co., Ltd.	● - 4-Basic fundamental of TQM เป็นการบริหารงานเพื่อคุณภาพทั่งองค์กร (company-wide quality management) - ทำงานทุกอย่างตาม PDCA (cycle of administration) - ตัดสินใจและปฏิบัติการ (action เมื่อพิจารณาข้อมูลข้อเท็จจริง (fact & data) อย่างถี่ถ้วนแล้ว - standardization - พนักงานทุกคนต้องมีน้ำใจในการปรับปรุง (KAIZEN) - มีกิจกรรมส่งเสริม QA ทุกขั้นตอน : QA มิใช่เพียงการตรวจสอบอย่างละเอียด/การยอมรับของตีกลับเท่านั้น - QA หมายถึง กิจกรรมที่บัญญัติขึ้นเพื่อให้บุคคลทั้งบริษัทถือเป็นข้อปฏิบัติเท่าเทียมกันหมดหรือ การประกันคุณภาพทุกขั้นตอนจากผู้ผลิตไปยังผู้ใช้โดยผ่านขั้นตอนการควบคุมติดตามทั้งหมด - บรรจุ อยู่ใน basic policy and long team plan - มีกิจกรรมส่งเสริมแนวคิดเบื้องต้นของ QA - ยึดหลักการ next process is our customer						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
9. การประมาณ ช่วงเวลาที่เหมาะสม ในการบำรุงรักษา สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ	● - MTBF estimation - การเลือกช่วงเวลาในการทำกิจกรรมการซ่อมบำรุง						
10. ประสบการณ์การ บริหารนโยบายของ บจ.ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง) บจ.ปูนซิเมนต์ไทย (ทุ่งสง)	● - policy management - target setting up with means - deployment by catch ball technique - PDCA - top diagnosis - leadership of top ทดลองปฏิบัติจริงจัง PDCA ต่อเนื่อง - มีผู้เชียวชาญช่วยชี้แนะ						
12.การจัดทำแผนเพื่อ ความอยู่รอด ปจม. ปูนซิเมนต์ไทย	●- survival plan - พยากรณ์เหตุการณ์วิกฤตและเตรียมการรองรับปัญหาไว้ล่วงหน้าด้วนเครื่องมือ PDPC						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
13. การลดต้นทุนโดย การบริหารนโยบาย การปิโตรเลียมแห่ง ประเทศไทย	●- Policy management - policy set-up (การลดต้นทุน/ค่าใช้จ่าย เพิ่ม รายจ่าย เพิ่มรายได้ สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า) - policy deployment matrix - top diagnosis						
14. task achieving QC story : “new market exploration” The Concrete Products and Aggregate Co.,Ltd.	●- การบริหารนโยบายในการพัฒนาการตลาดใหม่โดยอธิบายด้วย QC story						
15. การบริหารเชิง นโยบายสำหรับพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ บจ.สยามอุตสาหกรรม วัสดุทนไฟ	● - การประยุกต์ policy management กับการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อ สร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าและความสามารถในการแข่งขัน						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์จาก ระบบสารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
16. การบริหาร พฤติกรรมและ การประเมินผล การปฏิบัติงานทั้งองค์กร บจ.เซเรบอส (ประเทศไทย)				● - total behavior development ในลักษณะ employee oriented ผสมผสาน ความต้องการขององค์กรและพนักงานมีระบบการติดตามผลการ พัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลจากพฤติกรรม ความพึงพอใจและความสำเร็จของงาน - ประยุกต์ economic value management, performance management			
17. การจัดการบุคลากร กับการบริหารงานแบบ มีส่วนร่วม บจ. เด็นโซ่ (ประเทศไทย)		"เราจะขจัดทุกข์ของพนักงาน" พร้อมไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม		● - กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละระดับให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) - ยึดหลัก 3 R (recruit, retrain, rotation)			
18. small group & group activities in FEC				● - employee participated & participated management - well Train & human motivation - group activities & small group activities			

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า และตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
19. รีเอ็นจิเนียริ่ง กระบวนการธุรกิจจาก ตำรับซื้อถึงเก็บเงิน บจ. ไทยเอเย่นซี่ เอ็นจิเนียริ่ง	● - business process reengineering - continuous implement by QCCก่อน reengineering - total involvement - top มุ่งมั่น มุ่งสู่ TQM						
20. การปรับปรุงคุณภาพ สินค้าด้วยวิธีการ ออกแบบการทดลอง บจ.ที.ซี. แอบราซีฟ	● - DOE : แผ่นตัดเหล็กตัดคมแต่สึกเร็ว ให้คงความคม แต่ยืดระยะการใช้ งานไม่ให้สึกไว้ให้ได้ 10 %						
21. การควบคุมความ หนาผิวหน้าอิฐศิลา บจ.สยามซีเพคบล็อค	● - QC story foe problem solving - การควบคุมความหนาผิวหน้าสินค้า OCTA เครื่องผลิต 7 - statistical tolls-control chart-histogram-ANOVA						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าและตลาด	**7** ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
22. การปรับปรุงคุณภาพปูนซีเมนต์โดยใช้ QC story โรงงานท่าหลวง บจ.ปูนซิเมนต์ไทย (ท่าหลวง)				● - QC story foe problem solving - ปัญหาเกิดจากการ variation ของค่าความสามรถในการรับแรงอัด - ลด cycle times การวิเคราะห์จาก 28 ซม.เหลือ < 1 ซม.			
23. การสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาด บจ. ไทยซัลไฟท์						●- ผสมผสานกิจกรรมคุณภาพ (5 ส QC KSS คุณภาพชีวิต TPM benchmarking ISO-9002 QI just in time deliveries การสำรวจความพึงพอใจ correction กับลูกค้า การสร้างภาพของ trade mark การรวมวิเคราะห์ความต้องการกับผู้ใช้การควบคุมกระบวนการผลิต-DCS) เพื่อความพอใจให้ลูกค้า	
24. PCS คู่มือสำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสารและการบริหารระหว่างหน่วยงาน บมจ. ซีพีเซเวน อีเลฟเว่น							●
	-internal communication improvement for internal customer satisfaction โดยให้หน่วยงานที่ใช้เป็นผู้ประเมินและให้คำแนะนำ (Suggestion)						

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ชื่อเรื่อง ชื่อองค์กร	สาขาของแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด						
	1 การนำ องค์กร	2 การใช้ประโยชน์ จากระบบ สารสนเทศ	3 การวางแผน ยุทธศาสตร์และ การบริหารนโยบาย	4 การบริหารและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	5 การบริหาร กระบวนการ	6 การสร้างความพึงพอใจและ ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าและตลาด	7 ISO 9000 QS-9000 ISO 14000
25. ISO 9002 : ก้าวสำคัญสู่การพัฒนาเพื่อดำเนินธุรกิจ SMEs ที่ยั่งยืน บจม.ชุมชนเภสัชกรรม	● -แนวทางการพัฒนาองค์กร ISO 9002 NO QM ISO 9002 TQM ตามหลักเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (NQA) เพื่อความพอใจของลูกค้า						
26. basic quality system บจ.อีชื่นเพ้นท์โปรดักส์	- TFQS ปรับระบบการบริหารแบบครอบครัว พัฒนาระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพด้วย thai foundation quality system						●

การนำระบบคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

การนำระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาใช้ในวงการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภารกิจด้านการบริการซึ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษามีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ รวมถึง การให้บริการงานวิชาการ การวิจัยและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศชาติ

ประเสริฐ จริยานุกูล (2543 : 76) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีเนื่องด้วยเหตุผลประกอบ 3 ประการ คือ 1) การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษามีการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและสาขาวิชาเฉพาะด้านมากขึ้น รวมถึงรูปแบบการจัดการบริหารการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับผลผลิต หรือนักศึกษาที่จบการศึกษาออกไปจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ 2) ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณที่มีจำกัด แต่การลงทุนด้านอุดมศึกษาต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันระหว่างสถานศึกษา ทำให้มีการเรียกร้องให้การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพ และ 3) ภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่เน้นเทคโนโลยี การเปิดเสรีของสังคมโลกที่ไม่มีพรมแดน ใน การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความเป็นสากล (Internationalization) จึงจำเป็น ต้องสร้างมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อให้บัณฑิต คณาจารย์ สามารถเคลื่อนย้ายออกศึกษาต่อและทำงานไปได้ทั่วโลก

ปรานี พรรณวิเชียรและคณะ (2544 : 191-201) กล่าวว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตนนทบุรี ได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9000 มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีแผนการสอน โครงการสอนทุกวิชา เป็นมาตรฐานครบทุกวิชา ทุกพื้นที่ ตามกระบวนการเรียนการสอน พร้อมทั้งสื่อประกอบการเรียนการสอน ในกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นระบบตรวจสอบได้ว่ามีการสอนจริง ซึ่งต้องกำหนดตารางสอน ตารางการใช้พื้นที่ ซึ่งจะระบุวันเวลา วิชา ห้องเรียนหรือโรงฝึกงาน เมื่ออาจารย์เข้าสอนจะต้องบันทึกการสอนลงในแบบฟอร์มจะมีการติดตามตรวจสอบในทุกขั้นตอน มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านการเรียนการสอน คุณภาพงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวัดจากจำนวนนักศึกษา นักศึกษาเรียนซ่อมและจำนวนนักศึกษาพ้นสภาพ มีการสำรวจข้อมูลจากการประเมินคุณภาพการสอน โดยประเมินใน 3 กลุ่ม คือ นักศึกษา อาจารย์ผู้สอน และผู้บริหาร มีปัจจัยหลัก 5 ประการ คือ ด้านการสอน ด้านการใช้สื่อการสอน ด้านการประเมินผล ด้านการปกครองชั้นเรียน และด้านบุคลิกภาพ

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ มีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทวนสอบได้ มีมาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์มีความพร้อมเพื่อการเรียนการสอน

ปานทิพย์ วัฒนวิบูลย์ และคณะ (2547 : 47-55) ได้ทำโครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางห้องปฏิบัติการชันสูตรโรค เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากการร่วมแรงร่วมใจของคณาจารย์ผู้ร่วมโครงการฯ จากหลายสาขาวิชา ของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการประเมินศักยภาพบุคลากรด้านการควบคุมคุณภาพห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยา ได้ส่งเอกสารทดสอบพร้อมแผ่นบันทึกข้อมูลที่มีข้อมูลภาพต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมโครงการโดยทางไปรษณีย์ แบบทดสอบประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือการประเมินความสามารถด้วยตนเอง การประเมินความสามารถการตรวจทางโลหิตวิทยาและทางการควบคุมคุณภาพด้วยแบบทดสอบ

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ได้อย่างกว้างขวางทั่วประเทศภายใต้งบประมาณจำกัด รูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relationship management) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 1-147) ได้ศึกษาเรียนแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ได้ศึกษาใน 4 องค์กร คือ 1) มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin : Stout) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2001 2) เขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2001 3) เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District 15 : D 15) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2003 และ 4) วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) รางวัล รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2004

มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (UW-Stout) เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสิบสามแห่งในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษา จำนวน 153,000 คน 11 วิทยาเขต และ UW-Madison กับ UW-Milwaukee ก่อตั้งมานาน 110 ปี โดยวุฒิสมาชิก James Huff Stout ปัจจุบัน UW-Stout มี 3 วิทยาลัยหลัก คือ วิทยาลัยพัฒนามนุษย์ วิทยาลัยเทคโนโลยี วิศวกรรมและการจัดการ และวิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ โปรแกรมการเรียนการสอน ในระดับปริญญาตรี 27 โปรแกรม และสูงกว่าปริญญาตรี 16 โปรแกรม นักศึกษาของ UW-Stout มีทั้งหมด 7,975 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7,271 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 704 คน สัดส่วนนักศึกษาชายต่อนักศึกษาหญิง เป็น 50:50 มหาวิทยาลัย ได้เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 โดยการวัดผลการดำเนินการ มีการเทียบเคียงผลงาน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องต่อมาใน ปี ค.ศ. 1998 มีการนำเกณฑ์บัลดริดจ์ (Baldrige) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง

จนกระทั่งได้รับรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) ด้านองค์กรการศึกษาเป็นแห่งแรกในปี ค.ศ. 2001 รวมเวลาที่ทำ การพัฒนาคุณภาพนานถึง 9 ปี โดยมหาวิทยาลัย มีการแบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็นนักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสี่ยง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาแต่ละกลุ่ม จะได้รับการดูแลและ จัดการเรียน การสอนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในมหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของนักศึกษาในแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน กลุ่มโรงเรียนมัธยมและชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่มนายจ้างหรือผู้ประกอบการ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์และความต้องการแตกต่างกันไป

มหาวิทยาลัย มีการเผชิญสภาวะการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันซึ่งมหาวิทยาลัยได้อาศัยเป็นจุดแข็งในการให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาเขต โอกาสในการทำวิจัย ตลอดจนความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ การแข่งขันด้านนักศึกษา ได้เผชิญการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยกันเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในมินิสโซตา ตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน จุดเด่นที่สร้างความแตกต่างคือ ภาพลักษณ์และพันธกิจที่มีจุดกำหนดชัดเจน การมุ่งเน้นสายวิชาชีพและอัตราความสำเร็จในการได้งานบริการที่ให้แก่นักศึกษา และระบบการเรียนการสอนเชิงรุก การเทียบเคียงผลงานกับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่ภารกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งเข้าร่วมการเทียบเคียงกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ท้าทาย มีคุณภาพสูง มีอิทธิพล และตอบสนองสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง วัดผลได้จาก การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ผลการประเมินจากนายจ้างและผู้ประกอบการในด้านความพร้อมและผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตและระดับความท้าทายทางการศึกษาที่สูงขึ้น มีการธำรงและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอน ภายใต้หลักการการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น วัดผลได้จากจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีนี้ ความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาและอัตราการได้งาน ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย การได้รับทุนการศึกษาและการให้บริการวิชาการ วัดผลได้จากจำนวนคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย งบประมาณ ด้านการพัฒนาวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ และอัตราเติบโตของการศึกษาทางไกล การคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่ง

ความหลากหลายของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งวัดผลได้จากการคัดเลือกคณาจารย์และเจ้าหน้าที่จากชนกลุ่มน้อย อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาใหม่ อัตราการจบการศึกษา อัตราเติบโตของการได้ทุนการศึกษาของชนกลุ่มน้อย การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการศึกษาเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย วัดผลได้จากขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ อัตราการลาออก อัตราการคงอยู่และความพึงพอใจของนักศึกษา สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่ายมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าอยู่น่าเรียน วัดผลได้จากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัย และการเติบโตด้านการเงินของมูลนิธิ Stout และการจัดให้มีโปรแกรมและบริการด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ซึ่งวัดผลได้จากสัดส่วนงบประมาณด้านการเรียนการสอน ผลการประเมินจากนักศึกษา และพลังงานที่ใช้

เขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) เขตการศึกษานี้ก่อตั้งมานาน 100 ปี อยู่ใน rockland country ห่างจากกรุง New York 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำฮัตสัน (Hudson) สังกัดฝ่ายการศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York) มีพันธกิจหลักคือเด็กทุกคนสามารถที่จะได้เรียน (every child can and will learn) ในเขตการศึกษานี้ มีพนักงานรวม 332 คน นักศึกษาทั้งหมด 2,386 คน เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงเกรด 12 การพัฒนาคุณภาพ มีตั้งแต่ ค.ศ. 1985 และประสบผลสำเร็จในฐานะที่เป็นองค์กรการศึกษาแห่งแรกที่ได้รับรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) ในปี ค.ศ. 2001 นับเป็นเวลายาวนานถึง 16 ปี โดยมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ครบครัน เขตการศึกษาถูกกำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก ซึ่งเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร และระบบการประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย อัคคีภัย และการตรวจสอบด้านการเงิน โดยมีสมาพันธ์วิทยาลัยและโรงเรียนแห่งรัฐตอนกลางเป็นผู้ให้การรับรองคุณภาพการศึกษา ในเขตการศึกษาถือว่านักศึกษาเป็นลูกค้าที่สำคัญ ความคาดหวังสำคัญของนักเรียนคือ การเรียนการสอนที่ทำให้พวกเขาค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้ รวมทั้งโอกาสที่ทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ที่นี่คาดหวังการได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก การได้รับการเตรียมความพร้อมที่ดี เพื่อเข้ารับการศึกษาระดับวิทยาลัย และประสบผลสำเร็จในการศึกษาชั้นสูงขึ้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนร้านค้า และผู้พำนักในเขตนี้ โดยมีกลุ่มศิษย์เก่าเป็นพันธมิตรหลักที่สำคัญ คู่แข่งสำคัญ เป็นโรงเรียนของรัฐและเอกชน จำนวน 80 แห่ง ในระยะรัศมี 15 ไมล์ ร้อยละ 90 ของนักเรียนที่มีสิทธิจะเลือกเรียนที่นี่ สัดส่วนนักเรียนต่อห้องเป็นจุดดึงดูด ที่สัดส่วน 1 ต่อ 18 สำหรับอนุบาล 1 ต่อ 22 สำหรับชั้นประถม 1 ต่อ 25 สำหรับชั้นมัธยม

ความสำเร็จของเขตการศึกษานี้ เกิดจากการที่เขตมุ่งมั่นดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาการรับรู้รับทราบของชุมชน และการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังและความคุ้มค่าคุ้มทุน ทำให้ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่า เป็นเขตการศึกษาอันดับหนึ่งของรัฐด้านความสำเร็จทางวิชาการ และเป็นที่ยอมรับว่า มีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนต่ำในขณะที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการสูง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ การเข้าศึกษาต่อระดับวิทยาลัยมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ชุมชนคาดหวังความสำเร็จของนักเรียนภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด การที่ต้องการให้การศึกษาแก่ครูและอาจารย์ทุกท่านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District 15 : D 15) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า D 15 เป็นเขตการศึกษาที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองชิคาโก ซึ่งเป็นถิ่นที่อยู่ผู้พำนักอาศัยอยู่ราว 112,000 คน ประกอบด้วยชุมชนที่มีทั้งคนรวย คนจนคละเคล้ากัน รับผิดชอบให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงมัธยมต้น (เกรด 8) ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 19 แห่ง มีนักเรียนรวมกันทั้งสิ้น 12,930 คน ร้อยละ 62.5 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 37.5 เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 32.7 เป็นนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะต่ำ กลุ่มนักเรียนเหล่านี้ มีความหลากหลายมาก ใช้ภาษาที่แตกต่างกันถึง 72 ภาษา มีพนักงานรวม 1,898 คน คณาจารย์ จำนวน 947 คน ได้รับประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพครูจากคณะกรรมการการศึกษารัฐอิลลินอยส์ ซึ่ง ร้อยละ 65 จบปริญญาโท มีสิ่งอำนวยความสะดวกชั้นแนวหน้า ได้แก่ คอมพิวเตอร์แบบไร้สายทุกห้องเรียน ในทุกห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ อย่างน้อย 4 ตัว โทรทัศน์ 32 นิ้ว VCR โทรศัพท์ รวมทั้งระบบอินเตอร์เน็ต นอกจากนี้มีห้องสตูดิโอสำหรับทำวีดิทัศน์ รวมทั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิด เพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักเรียน โรงเรียนมัธยมปลาย (ซึ่งรับนักเรียนเข้าเรียนต่อ) และบริษัทห้างร้าน ในเชิงการแข่งขัน ร้อยละ 90.5 ของนักเรียนในเขตนี้ เลือกที่จะเข้าเรียนที่นี่ โดยมี quest academy ซึ่งเปิดสอนเฉพาะเด็กที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีพรสวรรค์พิเศษเท่านั้น เป็นคู่แข่งหลักของเขตการศึกษาที่ 15

วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) เดิมชื่อว่า The University of Northern Colorado's College of Business ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1968 ต่อมาปี ค.ศ. 1984 ได้เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1992 ผ่านการรับรองคุณภาพจาก AACSB International (Advance Collegiate Schools of Business) นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของรัฐโคโลราโดที่ได้รับการรับรองจากสถาบันนี้ ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการจัดการธุรกิจ มีนักศึกษา จำนวน 1,090 คน มีคณาจารย์เต็มเวลา จำนวน 34 คน นอกเวลา จำนวน 13 คน วิทยาลัย

มุ่งพัฒนาคุณภาพ ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การทบทวนโปรแกรม การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การขอการรับรองคุณภาพการศึกษา การวางระบบกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งการประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์บัลดริดจ์ (Baldrige) และการเข้าร่วมเครือข่าย การเทียบเคียงการศึกษา (educational benchmarking) ทำให้วิทยาลัยได้รับรางวัล ในปี ค.ศ. 2004 โดยมีพันธกิจหลัก คือ ให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจเพื่อเตรียมบัณฑิต สำหรับความสำเร็จด้านสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ โดยมีวิสัยทัศน์คือ มุ่งสร้างชื่อเสียงความ เป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและ ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การจัดการเรียน การสอนที่มุ้งเน้น hight-tough คือการสอนกลุ่มเล็ก (ไม่เกิน 30 คน) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน และผู้สอน wide-tough การสอนที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีที่หลากหลายทั้งที่มีอยู่และเป็นเทคโนโลยีใน อนาคต และกาสอนที่ลุ่มลึก (professional depth) การสอนที่มุ่งเน้นประสบการณ์จริง มี ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มีสถานีการทำงานพร้อมอุปกรณ์ครบครัน มีห้องโลกไซเบอร์ มีเครือข่ายไร้สาย มีห้องค้าหลักทรัพย์ ตลอดจนห้องประชุมที่มีโสตทัศนูปกรณ์ที่ครบครันทันสมัย คู่แข่งของวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยของรัฐในโคโลราโด วิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มี ค่าใช้จ่ายเท่ามหาวิทยาลัยของรัฐ และได้รับการยอมรับจากหนังสือพิมพ์ Denver Post ว่าเป็น possibly the best bargain in business education anywhere in the U.S.

เซอร์และทีเตอร์ (Sherr and Teeter 1991 : 7-11) ได้กล่าวว่า ในปี 1992 มีสถาบันอุดมศึกษา 220 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้และ เพิ่มจำนวนมากขึ้น โดยการนำการบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ 1) สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหน้าที่หลัก ๆ คือ งานสอน งานวิชาการ และงานใน การบริการชุมชน ทั้งนี้ต้องกำหนดกลุ่มใช้บริการด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจนและสร้างความพึงพอใจให้ เกิดกับลูกค้า และกลุ่มซึ่งลูกค้าตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ลูกค้าภายใน ซึ่งหมายถึงบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และลูกค้าภายนอก หมายถึง กลุ่มผู้ใช้บริการ คือนักศึกษาและ ผู้ใช้บริการงานวิชาการ 2) การดำเนินการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ ตามแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะยึดรูปแบบการนำวิธีการทาง PDCA เข้ามาใช้โดย การวางแผน (plan) คือก่อนการปฏิบัติงาน ต้อง มีการวิเคราะห์จัดทำแผนงาน หรือสาเหตุของปัญหาให้ถูกต้อง การปฏิบัติ (do) ให้ดำเนินการตามที่ ออกแบบหรือตั้งแนวทางการปฏิบัติไว้ การตรวจสอบผลงานที่ปฏิบัติ (check) หรือทำการเก็บข้อมูล ตรวจสอบกับแผนที่กำหนดไว้ และนำผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด (act) สถาบันอุดมศึกษา สามารถนำวิธีการแบบ PDCA มาใช้ได้ ทุกจุดของ หน่วยงานทั้งในด้าน การเรียนการสอน ก็จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพได้ 3) การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนา ฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทันเทคโนโลยี 4) การมองการณ์ไกล การกำหนดภารกิจและการให้ความสำคัญต่อลูกค้า จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น และ 5) พันธะผูกพัน การให้ความสำคัญต่อการนำวิธีบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ดำเนินการ จำเป็นอย่างยิ่งต้องเริ่มจากการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง และกำหนดเป็นนโยบาย และมั่นใจว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเป็นวิธีการซึ่งนำมาด้านคุณภาพและสิ่งที่ดีกว่าในอนาคตขององค์กร

ทรุดี (Trudy, 1996 : 11-12) ได้ศึกษาและนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ โดยได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนปรับปรุงการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา (Fund for Improvement of Postsecondary Education : FIPSE) โดยทำการศึกษาเรื่องการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้ระยะเวลาศึกษาระหว่างปีรวม 3 ปี คือตั้งแต่ ปี 1989-1991 และนำเสนอหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยนำเสนอในรูปบทความหนังสือตีพิมพ์เผยแพร่แก่สถาบันการศึกษาที่สนใจ นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาของตนเอง แบนทา ได้จัดสัมมนาขึ้นในเดือนพฤษภาคม 1992 ที่รัฐเทนเนสซี่ โดยเชิญผู้ประสานงานด้านการปรับปรุงคุณภาพจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากการนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษาของตนและประสบความสำเร็จทั้ง 7 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ มหาวิทยาลัยเทนเนสซี่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยเพสซิลวาเนีย มหาวิทยาลัยคอนซิล มหาวิทยาลัยมินิโซตา และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเวอร์จิเนีย ผลการสัมมนาดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ คือการพิจารณาคุณสมบัติของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นในเรื่องคุณภาพ (quality-oriented institution) ควรมีคุณลักษณะ 14 ประการ ดังนี้ 1) มีการให้สัญญาถึงความจำเป็น ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและตลอดไป บุคลากรของสถาบันการศึกษา จะคิดค้นวิธีการที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ 2) มีการระบุถึงกลุ่มผู้ใช้บริหารของสถาบันการศึกษา เช่น นักเรียน ชุมชน ผู้ใช้งานวิจัย ออกจากกันอย่างชัดเจน และมีการระบุถึงสิ่งที่กลุ่มผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม ต้องการได้รับจากการเข้าบริการ 3) กำหนดความจำเป็นในการให้บริการออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามกลุ่มผู้ใช้บริการต้องการ ซึ่งจัดทำโดยระบุเป็นพันธกิจของสถาบันการศึกษา 4) ระบุค่านิยมใน การให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง 5) พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถาบันที่ควรเป็นในอนาคต 6) มีผู้นำที่เข้มแข็ง สื่อสารกันได้อย่างต่อเนื่องกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา ถึงภารกิจ เป้าหมาย

ค่านิยม และวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ 7) ระบุถึงกระบวนการที่วิกฤติ ในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการ 8) ปรับความเหมาะสมระหว่างวิธีการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้งานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ 9) แบ่งปันการให้โอกาสในการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่าง ๆ ทั้งในด้านของกระบวนการกลุ่มและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 10) ใช้ทีมที่มาจากหลายสาขา (cross functional teams) เพื่อปรับปรุงกระบวนการ มีการทำงานร่วมกันกับผู้สนับสนุนการศึกษาต่าง ๆ สร้างคุณภาพในแต่ละขั้นตอนและตัดการขึ้นตรงต่อ การตรวจสอบเพื่อประสบความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ 11) ผลักดันการตัดสินใจไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างเหมาะสม โดยเสริมสร้างทัศนคติที่มีต่อ การขึ้นตรงต่อสถาบันการศึกษาและความเชื่อต่อสถาบัน 12) วางรากฐานการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรจากข้อมูลโดยวิธีการเชิงปริมาณ การคิดทักษะต่าง ๆ การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ที่เน้นความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสถิติซึ่งแนวทางการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ ควรใช้อย่างแพร่หลายทั่วทั้งสถาบัน มีการมองสถาบันในฐานะขององค์การที่กำลังต้องเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา การวิจัยและการให้บริการ 13) ศึกษาขยายผลและประเมินกระบวนการผลิตของผลงานต่าง ๆ สร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นการให้ความตระหนักกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนสถาบัน นายจ้างและสมาชิกของชุมชน และ 14) ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานหนักในด้านการปรับปรุงคุณภาพ

สรุปว่า การปรับปรุงคุณภาพทั้ง 14 ข้อข้างต้น ถือว่า เป็นประเด็นสำคัญซึ่งถือเป็นรากฐานในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หากจะนำไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

เศรษฐพงศ์ เศรษฐบุปผา และคณะ (2550 : 1-17) ได้พัฒนาเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำทางการวิจัยของคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้วยวิธีต่าง ๆ คือ ผู้บริหารนำโดยคณบดีได้สร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมวิจัย โดยการเข้ามาพบปะสนทนาแบบตัวต่อตัวกับบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัย สนับสนุนเงินทุนวิจัย รวมทั้งสร้างโครงการวิจัยเป็นชุดงานวิจัย มีการสร้างและจัดกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งทุนวิจัยจากภายนอก เป็นการสร้างข้อกำหนดการควบคุมคุณภาพ และใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่หลายอย่างผสมกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้ได้งานตามเป้าหมาย เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) วงจรเดมมิ่ง (PDCA cycle) การบริหารมาตรฐานคุณภาพ (ISO 9001 : 2000) การจัดการความรู้ (KM) และ การเลื่อนไหลของตำแหน่ง (career path planning) เป็นต้น

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมวิจัยขึ้นในองค์กร มีการจัดกระบวนการควบคุมคุณภาพงานวิจัย จัดบุคลากรช่วยสนับสนุนและช่วยบริหารจัดการให้นักวิจัย มี

การใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่ และมีการจัดสรรทรัพยากรช่วยสนับสนุนการวิจัยอย่างพอเพียง

จรสวรรณ โกยวานิช (2550 : 175-195) ได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษาศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่โรงพยาบาลระนองของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดี ใน 7 ขั้นตอน คือ การทบทวนสภาพองค์กร การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินค่าความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวนความเสี่ยง และการสื่อสารและปรึกษาหารือ ซึ่งจากผลลัพธ์ ทำให้ร้อยละของความพึงพอใจรวมของพนักงานเพิ่มขึ้นจากก่อนและหลัง ร้อยละ 68.70 เป็นร้อยละ 87.59 สำหรับผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากก่อนและหลัง ร้อยละ 64.25 เป็นร้อยละ 87.22 และความสูญเสียโดยรวมก่อนและหลังการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงลดลง ร้อยละ 80.56 เป็น 19.44

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ การประยุกต์วิธีการบริหารความเสี่ยงตามระบบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360) และการใช้ขอบเขตด้านอาชีวอนามัยและมาตรฐานความปลอดภัยตามสถาบันการแพทย์แผนไทย กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก กระทรวงสาธารณสุข ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อยู่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

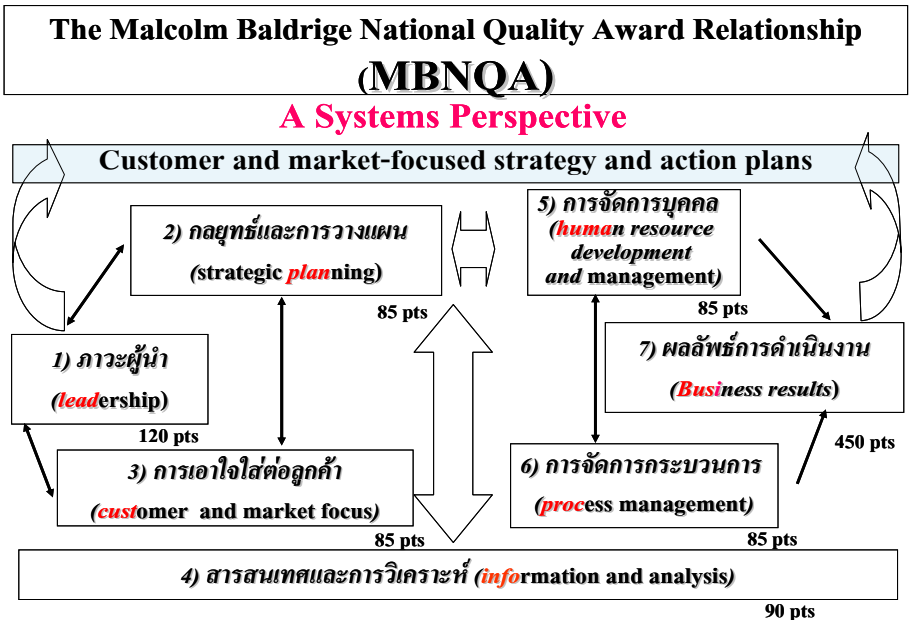
บัญญัติ 19 ประการของบัลดริดจ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเป็นมาของบัลดริดจ์ วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545 : 91-120) กล่าวว่า ในปี ค.ศ.1988 สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standard and Technology : NIST) เริ่มกำหนดแนวคิดและรูปแบบขององค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพไว้ ดังนี้ 1) ในการบริหารงานและกระบวนงานทุกประเภทขององค์กร จะต้องมุ่งไปที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าภายนอก ซึ่งอาจเป็นผู้บริโภคหรือลูกค้าของลูกค้าก็ได้ และที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ก็คือลูกค้าภายในองค์กร ที่จำเป็นต้องส่งผ่านชิ้นงานหรือกระบวนงานต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง คุณภาพของสินค้าและคุณภาพงาน รวมถึงคุณภาพในการให้บริการหลังการขายและการบำรุงรักษา คุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า ซึ่งเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น ความน่าเชื่อถือและได้มาตรฐาน 2) สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และยึดมั่นแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกคนจะมุ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดเป้าหมายที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์โอกาสที่ซ่อนตัวอยู่ภายใต้ปัญหานั้น ๆ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ

3) มีการเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็วและความคล่องตัวในการเกิดผลสำเร็จโดยกระบวนการของการทำงานเป็นทีม และผนึกกำลังประสานงานกัน ให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด 4) มีการประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ทั้งที่เป็นลูกค้า คู่ค้าหรือแม้กระทั่งองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพและพัฒนาธุรกิจ และ 5) มีกระบวนการบริหาร บนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมถึงเน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหามากกว่าการตามแก้ไขปัญหา

พร้อมกันนั้น สถาบันมาตรฐานก็ได้จัดทำเป็นข้อกำหนดของหลักเกณฑ์รวม 7 หมวด ซึ่งอธิบายได้ด้วยข้อบัญญัติรวม 19 ประการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแข่งขันและให้รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ขึ้น โดยองค์กรธุรกิจ ชั้นนำทั่วไป ในสหรัฐอเมริกาต่างนิยมเรียกกันว่า ระบบบัลดริดจ์ (Baldrige System) และรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) นี้เอง ที่องค์กรทั่วไปต่างก็มุ่งหวังอย่างสูงสุดที่จะเป็น ผู้พิชิตรางวัลที่มีเกียรตินี้ให้จงได้ เช่นเดียวกับรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize for Quality) ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งล้วนแล้วแต่ทรงคุณค่า เช่นรางวัลออสการ์ (Oscar) อันทรงเกียรติที่นักแสดงและศิลปินทั่วโลกใฝ่ฝันถึงนั่นเอง

2. หลักเกณฑ์ 7 หมวดของ MBNQA มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพแบบทีคิวเอ็ม ด้วยข้อกำหนดของบัลดริดจ์ รวม 7 หมวด ซึ่งสามารถกำหนดข้อย่อยออกเป็นข้อบัญญัติ 19 ประการ ดังแผนภูมิที่ 17

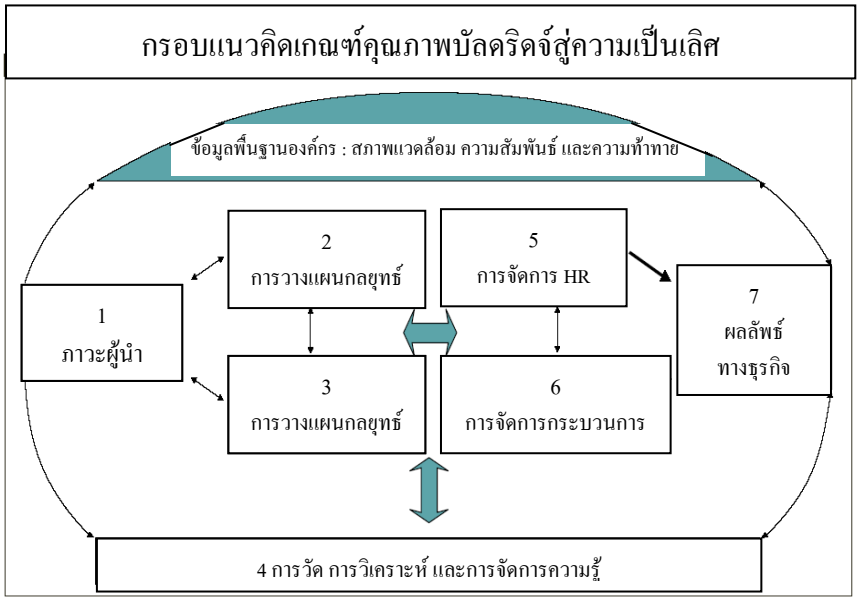


แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ของรางวัลแห่งคุณภาพ (MBNQA)

ที่มา : Harrison, Kenneth & Godfrey, Modern Methods for Quality Control and Improvement. n.p. 2001 : 107.

เบสเตอร์ฟราย (Besterfile 2004 : 67-70) กล่าวว่า รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) เป็นรางวัลแห่งคุณภาพที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1987 เป็นรางวัลที่จัดให้กับองค์กรในสหรัฐอเมริกา สำหรับ หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (performance excellence) องค์กรส่วนมาไม่ค่อยสนใจในรางวัล จะใช้เทคนิคของการวัดด้วยผลของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในการประเมินรายปีเป็นพื้นฐาน

กรอบของรางวัลคุณภาพมัลคอมบัลดริดจ์ กำหนดไว้ 7 ประการ ใน 19 ประการ ดังแผนภูมิที่ 18



แผนภูมิที่ 18 มุมมองของระบบบัลดริดจ์ 7 ด้าน 19 ประการ

ที่มา : Besterfile, กรอบของรางวัลคุณภาพมัลคอมบัลดริดจ์ [Online], Available : http://hpe4.anamai.moph.go.th/hpe/images/MBNQA_standard.jpg

รายละเอียดของแต่ละด้านมี ดังนี้

ตารางที่ 4 กรอบรางวัลคุณภาพของบัลดริดจ์

	รายการ (categories and items)		ค่าคะแนน (point values)	
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)			120
	1.1	การนำองค์กร (organizational leadership)	70	
	1.2	ความรับผิดชอบทางสังคม (social responsibility)		
2	การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)			85
	2.1	การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development)	40	
	2.2	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy deployment)	45	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ (categories and items)			ค่าคะแนน (point values)	
3	ลูกค้าและตลาด (customer and market focus)			85
	3.1	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (customer and market knowledge)	40	
	3.2	ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)	45	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)			90
	4.1	การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน (measurement and analysis of organization performance)	45	
	4.2	ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)	45	
5	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus)			85
	5.1	ระบบการทำงาน (work systems)	35	
	5.2	การเรียนรู้และแรงจูงใจพนักงาน (employee leaning and motivation)	25	
	5.3	การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน (employee well-being and satisfaction)	25	
6	การจัดการกระบวนการ (process management)			85
	6.1	กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process)	50	
	6.2	กระบวนการสนับสนุน (support process)	35	
7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results)			450
	7.1	ผลลัพธ์ความพึงพอใจลูกค้า (customer-focused results)	75	
	7.2	ผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ (product and service results)	75	
	7.3	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด (financial and market results)	75	
	7.4	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource results)	75	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ (categories and items)			ค่าคะแนน (point values)	
	7.5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness results)	75	
	7.6	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคม (governance and social responsibility results)	75	
		รวมค่าคะแนน (total point)		1000

อธิบายพอสังเขป มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (120 คะแนน) เป็นความสำเร็จของผู้บริหารในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ความเป็นผู้นำประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ระบบการนำ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบการนำว่าได้รับการออกแบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนคุณภาพขององค์กร ไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ระบบการนำได้แก่ การจัดให้มีองค์ประกอบทั้งปวงที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการแสดงบทบาทและภาระหน้าที่ขององค์กรการนำอย่างมีประสิทธิผล หรือก่อให้เกิดการชี้นำและผลักดันให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งไปข้างหน้า ตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นพลเมืองดีขององค์กร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวามรับผิดชอบขององค์กรต่อสาธารณะในด้านต่างๆ อาทิ ความปลอดภัย สุขอนามัย การจัดการของเสีย การป้องกันมลพิษและรักษาสภาพแวดล้อม ความรับผิดชอบ ความมีจริยธรรม การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน หัวข้อดังกล่าวควรมีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้

2. การวางแผนกลยุทธ์ (85 คะแนน) เป็นการรวบรวมข้อกำหนดในการปฏิบัติงานการวางแผนและสร้างกลยุทธ์ เพื่อประกันคุณภาพของผลผลิตและการบริการ การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 2) กระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กร

3. ลูกค้าและการตลาด (85 คะแนน) เป็นการให้จุดสำคัญแก่ลูกค้า การับฟังความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าตลอดจนความสำเร็จในการตอบสนอง ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้ามีมากเพียงใด และจะปรับปรุงอย่างไร หัวข้อนี้ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ วิธีการที่องค์กรใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อนำเสียงสะท้อนจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนนำมาเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (90 คะแนน) เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและให้มีการวิเคราะห์เป็นข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) การเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ การกำหนดเลือกและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในกิจกรรมด้านการบริหารสาขาต่างๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การวางแผน และการขับดันให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่าง ๆ ในระดับต่างๆ ของทั่วทั้งองค์กร 2) การเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในบริษัท หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ในกิจกรรมด้านการบริหารสาขาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การวางแผน และการขับดันให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่างๆ ในระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (85 คะแนน) เป็นความสำเร็จของความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในหน่วยงานและจุดประสงค์ของการปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ระบบการทำงาน หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบงานขององค์กรว่า ช่วยส่งเสริมและจูงใจให้พนักงานของตนพัฒนาตนเอง และอุทิศกำลังใจและกำลังกายของตนให้แก่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถอย่างไร 2) การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบการศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากรว่า ช่วยส่งเสริมความสามารถการแข่งขันขององค์กรและช่วยยกระดับสมรรถนะและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอย่างไร และ 3) การอยู่ดีกินดีและความพึงพอใจของบุคลากร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เป็นไปตามหลักนิเวศวิทยา และการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน

6. การจัดการตามกระบวนการ (85 คะแนน) เป็นประสิทธิผลของระบบและการปฏิบัติให้มั่นใจในคุณภาพของทุกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานข้างเคียงที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) การบริหารการผลิตและการบริการ หัวข้อนี้ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหาร การผลิตและการบริการขององค์กรว่า มีสมรรถนะเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และสมรรถนะนั้นได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างไร 2) การบริหารหน่วยงานสนับสนุน หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการสนับสนุน

ที่สำคัญ ๆ ว่าได้รับการออกแบบและบริหารอย่างไร เพื่อให้มีสมรรถนะที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก และสมรรถนะนั้นได้รับ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) การบริหารสมรรถนะของผู้ส่งมอบและสมรรถนะของคู่ค้า หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะของผู้ส่งมอบและสมรรถนะของคู่ค้าขององค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ การบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบและการให้บริการแก่ลูกค้าขั้นสุดท้ายของคู่ค้า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (450 คะแนน) เป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานดูความพึงพอใจของลูกค้า ผลผลิตและคุณภาพการให้บริการ การเงินและการตลาด ผลทางธุรกิจและสังคม ประกอบด้วย 5 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ผลลัพธ์ทางด้านการเงินและการตลาด 3) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ผลลัพธ์ด้านผู้ส่งมอบและหุ้นส่วน และ 5) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานของบริษัท

ปัจจุบันองค์ประกอบของ The Malcolm baldrige national Quality Program ยังมีองค์ประกอบ 7 ประการเท่าเดิม แต่ปรับเปลี่ยนให้ตรงกับการประยุกต์ใช้ในการศึกษามากขึ้น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership) แบ่งเป็น1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสำคัญ มีทิศทางการบริหารที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการมอบอำนาจการตัดสินใจใน การทำงานไปสู่หน่วยงานย่อยในองค์กรหรือทีมงาน สร้างภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความเที่ยงตรง นวัตกรรม ความปลอดภัย ความก้าวหน้าขององค์กร คณะและนักเรียน และ 2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมาย สำรวจความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ ยังต้องรับรู้พึงความต้องการของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนโยบายการบริหารและในการบริหารจัดการ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ประกอบด้วย 1) กระบวนการวางแผน วางแผนครอบคลุม มีขั้นตอน มีหลักการบริหารและมีแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คำนึงถึงองค์ประกอบก่อนการวางแผน เช่น ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์ประกอบภายนอก เช่น ความเข้มแข็ง ความอ่อนแอของชุมชน สภาพการเดินทาง แหล่งความรู้ในท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครอง และเทคโนโลยี เป็นต้น 2) วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และ 3) การดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินงานตามแผน บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีผู้รับผิดชอบ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่วางไว้ นำผลการดำเนินงานตามแผนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3. นักเรียน ผู้ปกครอบ ชุมชน (student stakeholder and market focus) แบ่งเป็น 1) ความรู้ของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความคาดหวังที่มีต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งควรคำนึงถึงชนชาติ เชื้อชาติ ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ความต้องการในท้องถิ่น และระดับการศึกษาของบุคคล ถ้าระบบการจัดการเรียนการสอนมีความแตกต่างกับความต้องการของผู้เรียน องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยน และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน องค์กรต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) แบ่งเป็น 1) เครื่องมือวัดและวิเคราะห์การบริหารจัดการในองค์กร องค์กรต้องมีการวัดและวิเคราะห์ระบบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกหัวข้อการวัดที่ครอบคลุม สามารถบอกถึงความสามารถทางวิชาการได้ เมื่อได้ผลการวัดมาแล้วต้องนำมาวิเคราะห์ จากนั้น ผู้บริหารต้องนำเอาข้อดี/ข้อด้อยไปวางแผนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป และ 2) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องมีข้อมูลของหน่วยงานย่อย ทีมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการในการจัดการบริหารได้ นอกจากนั้น ควรมีอุปกรณ์จัดเก็บ (คอมพิวเตอร์) โปรแกรมที่ใช้สะดวกเหมาะสมกับความต้องการในการบริหารได้

5. คณะและทีมงาน (faculty and staff focus) แบ่งเป็น 1) วัฒนธรรมการทำงาน และความยืดหยุ่นต่อการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การสื่อสารที่มีความรู้และทักษะที่เอื้อต่องาน และสถานที่ บรรยากาศที่ดี 2) คณะที่กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา และทีมงานที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละกลุ่มย่อยเรียนรู้ เป้าหมาย และมีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ 3) มีการย้อนกลับของข้อมูล ให้ขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งหวังที่จะทำงานเพื่อนักเรียน และผู้ปกครองสูง 4) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) มีคุณลักษณะเฉพาะ และทักษะปฏิบัติเหมาะสมกับงาน มีการนิเทศสำหรับสมาชิกใหม่ และการให้ความรู้ ให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสำหรับทีมงาน

6. กระบวนการบริหาร (process management) แบ่งเป็น 1) กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานสากล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการเชื่อมโยงความรู้ การถ่ายโยงความรู้ไปสู่กระบวนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ใช้การวัดประเมินเป็นระยะ ๆ โดยวัดผลย่อย และนำไปสู่การวัดผลโดยภาพรวม และ 2) การให้บริการแก่นักเรียน ดูแลความสะดวก ความปลอดภัยให้กับนักเรียน เช่น ระบบการสื่อสาร การคมนาคม แหล่งความรู้ต่าง ๆ ตรวจสอบ ประเมินผลตาม

เกณฑ์ โดยให้นักเรียนได้มีโอกาสให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทีมงาน ผู้ควบคุมและสวัสดิการ ต่าง ๆ

7. ผลการดำเนินงานในองค์กร (organization performance results) แบ่งเป็น 1) ผลการเรียนของนักเรียนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 2) ความพึงพอใจเกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 3) งบประมาณ การบริหารการเงิน 4) คณะและทีมงาน และ 5) ประสิทธิผลขององค์กร

เกณฑ์การดำเนินงานตามรางวัลคุณภาพ (MBNQA 2006)

ในการดำเนินงานการศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพบัลดริดจ์ได้กำหนดองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (Baldrige National Quality Program 2006 : 3-45)

1. ภาวะผู้นำ (leadership) แบ่งเป็น 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (senior leadership) การสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่า (vision and values) การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานองค์การ (communication and organization performance) และ 2) การปกครองและความรับผิดชอบทางสังคม (governance and social responsibilities) การปกครององค์การ (organizational governance) ทางกฎหมายและพฤติกรรมทางจริยธรรม (legal and ethical behavior) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ (support of key communities)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) แบ่งเป็น 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy development) และ 2) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (strategy deployment)

3. ลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) แบ่งเป็น 1) ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและลูกค้า (customer and market knowledge และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management) แบ่งเป็น 1) การวัด วิเคราะห์ และการทบทวนการดำเนินงานองค์การ (measurement, analysis, and review of organizational performance) และ 2) การจัดทำข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (human resource focus) แบ่งเป็น 1) ระบบงาน (work systems) 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและแรงจูงใจ (employee learning and motivation) และ 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (employee well-being and satisfaction)

6. การจัดการกระบวนการ (process management) แบ่งเป็น 1) กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) และ 2) กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการปฏิบัติงาน (support processes and operational planning)

7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน (Results) แบ่งเป็น 1) ผลลัพธ์ด้านการบริการและผลผลิต (product and service outcomes) 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (customer-focused outcomes) 3) ผลลัพธ์ด้านการตลาดและการเงิน (financial and market outcomes) 4) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (human resource Outcomes) 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์การ (organizational effectiveness outcomes) และ 6) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบทางสังคมและภาวะผู้นำ (leadership and social responsibility outcomes)

กรอบของ Baldrige National Quality Program

ในกรอบการดำเนินงานในปี 2009-2010 (version 2009-2010) สำหรับสถาบันการศึกษา education criteria for performance excellence ได้กำหนดองค์ประกอบสำหรับองค์กรการศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ คือ การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ (leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) กำหนดกลุ่มลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) กำหนดกลุ่มคนทำงาน (workforce focus) การจัดการกระบวนการ (process management) และ ผลลัพธ์ (results) (Baldrige National Quality Program Version 2009-2010 2009 : 3)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อการพัฒนาระบบบริหารราชการไทย มีสาระสำคัญ ได้แก่

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 1-3) กล่าวว่า ความเป็นมาของการดำเนินงานการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำระบบการบริหารคุณภาพ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศ ได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ตารางที่ 5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA

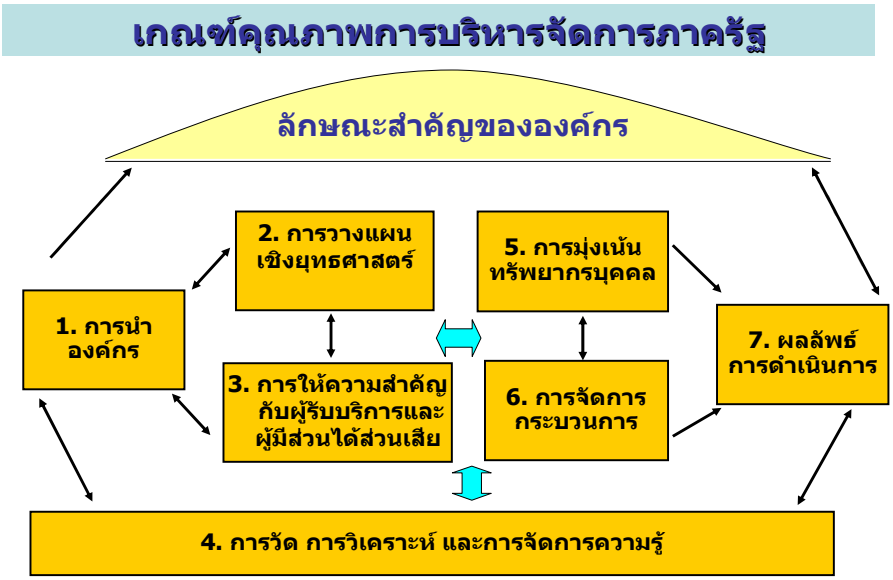
ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australia Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

2. เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (high performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) เป็นต้น อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทยทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการยกระดับ

คุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร และ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภูมิที่ 19 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือแนวทางดำเนินการตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549), 3.

มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่าง หมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกัน อย่างเป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

รายละเอียดในหมวดต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด มีสาระสำคัญ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึง ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) เป็นการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ที่มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ ที่มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์ หมวด 3 มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์

การนำระบบคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา

การนำระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จมาใช้ในวงการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภารกิจด้านการบริการซึ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษามีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ รวมถึง การให้บริการงานวิชาการ การวิจัยและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศชาติ

ประเสริฐ จริยานุกูล (2543 : 76) กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีเนื่องด้วยเหตุผลประกอบ 3 ประการ คือ 1) การขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษามีการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและสาขาวิชาเฉพาะด้านมากขึ้น รวมถึงรูปแบบการจัดการบริหารการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับผลผลิต หรือนักศึกษาที่จบการศึกษาออกไปจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ 2) ข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณที่มีจำกัด แต่การลงทุนด้านอุดมศึกษาต้องมีการลงทุนเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันระหว่างสถานศึกษา ทำให้มีการเรียกร้องให้การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพ และ 3) ภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่เน้นเทคโนโลยี การเปิดเสรีของสังคมโลกที่ไม่มีพรมแดน ใน การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต้องพึ่งพาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความเป็นสากล (Internationalization) จึงจำเป็น ต้องสร้างมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เพื่อให้บัณฑิต คณาจารย์ สามารถเคลื่อนย้ายออกศึกษาต่อและทำงานไปได้ทั่วโลก

ปรานี พรรณวิเชียรและคณะ (2544 : 191-201) กล่าวว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตนนทบุรี ได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9000 มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีแผนการสอน โครงการสอนทุกวิชา เป็นมาตรฐานครบทุกวิชา ทุกพื้นที่ ตามกระบวนการเรียนการสอน พร้อมทั้งสื่อประกอบการเรียนการสอน ในกระบวนการเรียนการสอนที่เป็นระบบตรวจสอบได้ว่ามีการสอนจริง ซึ่งต้องกำหนดตารางสอน ตารางการใช้พื้นที่ ซึ่งจะระบุวันเวลา วิชา ห้องเรียนหรือโรงฝึกงาน เมื่ออาจารย์เข้าสอนจะต้องบันทึกการสอนลงในแบบฟอร์มจะมีการติดตามตรวจสอบในทุกขั้นตอน มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านการเรียนการสอน คุณภาพงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวัดจากจำนวนนักศึกษา นักศึกษาเรียนซ่อมและจำนวนนักศึกษาพ้นสภาพ มีการสำรวจข้อมูลจากการประเมินคุณภาพการสอน โดยประเมินใน 3 กลุ่ม คือ นักศึกษา อาจารย์ผู้สอน และผู้บริหาร มีปัจจัยหลัก 5 ประการ คือ ด้านการสอน ด้านการใช้สื่อการสอน ด้านการประเมินผล ด้านการปกครองชั้นเรียน และด้านบุคลิกภาพ

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ มีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทวนสอบได้ มีมาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์มีความพร้อมเพื่อการเรียนการสอน

ปานทิพย์ วัฒนวิบูลย์ และคณะ (2547 : 47-55) ได้ทำโครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางห้องปฏิบัติการชันสูตรโรค เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากการร่วมแรงร่วมใจของคณาจารย์ผู้ร่วมโครงการฯ จากหลายสาขาวิชา ของคณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้มีการประเมินศักยภาพบุคลากรด้านการควบคุมคุณภาพห้องปฏิบัติการโลหิตวิทยา ได้ส่งเอกสารทดสอบพร้อมแผ่นบันทึกข้อมูลที่มีข้อมูลภาพต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมโครงการโดยทางไปรษณีย์ แบบทดสอบประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน คือการประเมินความสามารถด้วยตนเอง การประเมินความสามารถการตรวจทางโลหิตวิทยาและทางการควบคุมคุณภาพด้วยแบบทดสอบ

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ได้อย่างกว้างขวางทั่วประเทศภายใต้งบประมาณจำกัด รูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer relationship management) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างยั่งยืน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549 : 1-147) ได้ศึกษาเรียนแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา ตามเกณฑ์รางวัลแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ได้ศึกษาใน 4 องค์กร คือ 1) มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin : Stout) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2001 2) เขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2001 3) เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District 15 : D 15) รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2003 และ 4) วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) รางวัล รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) ปี 2004

มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (UW-Stout) เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสิบสามแห่งในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษา จำนวน 153,000 คน 11 วิทยาเขต และ UW-Madison กับ UW-Milwaukee ก่อตั้งมานาน 110 ปี โดยวุฒิสมาชิก James Huff Stout ปัจจุบัน UW-Stout มี 3 วิทยาลัยหลัก คือ วิทยาลัยพัฒนามนุษย์ วิทยาลัยเทคโนโลยี วิศวกรรมและการจัดการ และวิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ โปรแกรมการเรียนการสอน ในระดับปริญญาตรี 27 โปรแกรม และสูงกว่าปริญญาตรี 16 โปรแกรม นักศึกษาของ UW-Stout มีทั้งหมด 7,975 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7,271 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรี 704 คน สัดส่วนนักศึกษาชายต่อนักศึกษาหญิง เป็น 50:50 มหาวิทยาลัย ได้เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 โดยการวัดผลการดำเนินการ มีการเทียบเคียงผลงาน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องต่อมาใน ปี ค.ศ. 1998 มีการนำเกณฑ์บัลดริดจ์ (Baldrige) มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง

จนกระทั่งได้รับรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) ด้านองค์กรการศึกษาเป็นแห่งแรกในปี ค.ศ. 2001 รวมเวลาที่ทำ การพัฒนาคุณภาพนานถึง 9 ปี โดยมหาวิทยาลัย มีการแบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็นนักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสี่ยง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาแต่ละกลุ่ม จะได้รับการดูแลและ จัดการเรียน การสอนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม ในมหาวิทยาลัยมีการสำรวจความต้องการของนักศึกษาในแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน กลุ่มโรงเรียนมัธยมและชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่มนายจ้างหรือผู้ประกอบการ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์และความต้องการแตกต่างกันไป

มหาวิทยาลัย มีการเผชิญสภาวะการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันซึ่งมหาวิทยาลัยได้อาศัยเป็นจุดแข็งในการให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาเขต โอกาสในการทำวิจัย ตลอดจนความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ การแข่งขันด้านนักศึกษา ได้เผชิญการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยกันเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในมินิสโซตา ตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน จุดเด่นที่สร้างความแตกต่างคือ ภาพลักษณ์และพันธกิจที่มีจุดกำหนดชัดเจน การมุ่งเน้นสายวิชาชีพและอัตราความสำเร็จในการได้งานบริการที่ให้แก่นักศึกษา และระบบการเรียนการสอนเชิงรุก การเทียบเคียงผลงานกับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่ภารกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งเข้าร่วมการเทียบเคียงกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ท้าทาย มีคุณภาพสูง มีอิทธิพล และตอบสนองสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง วัดผลได้จาก การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ผลการประเมินจากนายจ้างและผู้ประกอบการในด้านความพร้อมและผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตและระดับความท้าทายทางการศึกษาที่สูงขึ้น มีการธำรงและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอน ภายใต้หลักการการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น วัดผลได้จากจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีนี้ ความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาและอัตราการได้งาน ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย การได้รับทุนการศึกษาและการให้บริการวิชาการ วัดผลได้จากจำนวนคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย งบประมาณ ด้านการพัฒนาวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ และอัตราเติบโตของการศึกษาทางไกล การคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่ง

ความหลากหลายของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งวัดผลได้จากการคัดเลือกคณาจารย์และเจ้าหน้าที่จากชนกลุ่มน้อย อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาใหม่ อัตราการจบการศึกษา อัตราเติบโตของการได้ทุนการศึกษาของชนกลุ่มน้อย การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการศึกษาเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย วัดผลได้จากขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ อัตราการลาออก อัตราการคงอยู่และความพึงพอใจของนักศึกษา สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่ายมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าอยู่น่าเรียน วัดผลได้จากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัย และการเติบโตด้านการเงินของมูลนิธิ Stout และการจัดให้มีโปรแกรมและบริการด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ซึ่งวัดผลได้จากสัดส่วนงบประมาณด้านการเรียนการสอน ผลการประเมินจากนักศึกษา และพลังงานที่ใช้

เขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) เขตการศึกษานี้ก่อตั้งมานาน 100 ปี อยู่ใน rockland country ห่างจากกรุง New York 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำฮัตสัน (Hudson) สังกัดฝ่ายการศึกษาของรัฐนิวยอร์ก (New York) มีพันธกิจหลักคือเด็กทุกคนสามารถที่จะได้เรียน (every child can and will learn) ในเขตการศึกษานี้ มีพนักงานรวม 332 คน นักศึกษาทั้งหมด 2,386 คน เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงเกรด 12 การพัฒนาคุณภาพ มีตั้งแต่ ค.ศ. 1985 และประสบผลสำเร็จในฐานะที่เป็นองค์กรการศึกษาแห่งแรกที่ได้รับรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) ในปี ค.ศ. 2001 นับเป็นเวลายาวนานถึง 16 ปี โดยมีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ครบครัน เขตการศึกษาถูกกำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก ซึ่งเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร และระบบการประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย อัคคีภัย และการตรวจสอบด้านการเงิน โดยมีสมาพันธ์วิทยาลัยและโรงเรียนแห่งรัฐตอนกลางเป็นผู้ให้การรับรองคุณภาพการศึกษา ในเขตการศึกษาถือว่านักศึกษาเป็นลูกค้าที่สำคัญ ความคาดหวังสำคัญของนักเรียนคือ การเรียนการสอนที่ทำให้พวกเขาค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้ รวมทั้งโอกาสที่ทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ที่นี่คาดหวังการได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก การได้รับการเตรียมความพร้อมที่ดี เพื่อเข้ารับการศึกษาระดับวิทยาลัย และประสบผลสำเร็จในการศึกษาชั้นสูงขึ้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนร้านค้า และผู้พำนักในเขตนี้ โดยมีกลุ่มศิษย์เก่าเป็นพันธมิตรหลักที่สำคัญ คู่แข่งสำคัญ เป็นโรงเรียนของรัฐและเอกชน จำนวน 80 แห่ง ในระยะรัศมี 15 ไมล์ ร้อยละ 90 ของนักเรียนที่มีสิทธิจะเลือกเรียนที่นี่ สัดส่วนนักเรียนต่อห้องเป็นจุดดึงดูด ที่สัดส่วน 1 ต่อ 18 สำหรับอนุบาล 1 ต่อ 22 สำหรับชั้นประถม 1 ต่อ 25 สำหรับชั้นมัธยม

ความสำเร็จของเขตการศึกษานี้ เกิดจากการที่เขตมุ่งมั่นดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาการรับรู้รับทราบของชุมชน และการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังและความคุ้มค่าคุ้มทุน ทำให้ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่า เป็นเขตการศึกษาอันดับหนึ่งของรัฐด้านความสำเร็จทางวิชาการ และเป็นที่ยอมรับว่า มีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนต่ำในขณะที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการสูง ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ การเข้าศึกษาต่อระดับวิทยาลัยมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ชุมชนคาดหวังความสำเร็จของนักเรียนภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด การที่ต้องการให้การศึกษาแก่ครูและอาจารย์ทุกท่านอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District 15 : D 15) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า D 15 เป็นเขตการศึกษาที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมืองชิคาโก ซึ่งเป็นถิ่นที่อยู่ผู้พำนักอาศัยอยู่ราว 112,000 คน ประกอบด้วยชุมชนที่มีทั้งคนรวย คนจนคละเคล้ากัน รับผิดชอบให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงมัธยมต้น (เกรด 8) ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 19 แห่ง มีนักเรียนรวมกันทั้งสิ้น 12,930 คน ร้อยละ 62.5 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 37.5 เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 32.7 เป็นนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะต่ำ กลุ่มนักเรียนเหล่านี้ มีความหลากหลายมาก ใช้ภาษาที่แตกต่างกันถึง 72 ภาษา มีพนักงานรวม 1,898 คน คณาจารย์ จำนวน 947 คน ได้รับประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพครูจากคณะกรรมการการศึกษารัฐอิลลินอยส์ ซึ่ง ร้อยละ 65 จบปริญญาโท มีสิ่งอำนวยความสะดวกชั้นแนวหน้า ได้แก่ คอมพิวเตอร์แบบไร้สายทุกห้องเรียน ในทุกห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ อย่างน้อย 4 ตัว โทรทัศน์ 32 นิ้ว VCR โทรศัพท์ รวมทั้งระบบอินเตอร์เน็ต นอกจากนี้มีห้องสตูดิโอสำหรับทำวีดิทัศน์ รวมทั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิด เพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักเรียน โรงเรียนมัธยมปลาย (ซึ่งรับนักเรียนเข้าเรียนต่อ) และบริษัทห้างร้าน ในเชิงการแข่งขัน ร้อยละ 90.5 ของนักเรียนในเขตนี้ เลือกที่จะเข้าเรียนที่นี่ โดยมี quest academy ซึ่งเปิดสอนเฉพาะเด็กที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีพรสวรรค์พิเศษเท่านั้น เป็นคู่แข่งหลักของเขตการศึกษาที่ 15

วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) เดิมชื่อว่า The University of Northern Colorado's College of Business ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1968 ต่อมาปี ค.ศ. 1984 ได้เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1992 ผ่านการรับรองคุณภาพจาก AACSB International (Advance Collegiate Schools of Business) นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของรัฐโคโลราโดที่ได้รับการรับรองจากสถาบันนี้ ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการจัดการธุรกิจ มีนักศึกษา จำนวน 1,090 คน มีคณาจารย์เต็มเวลา จำนวน 34 คน นอกเวลา จำนวน 13 คน วิทยาลัย

มุ่งพัฒนาคุณภาพ ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การทบทวนโปรแกรม การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การขอการรับรองคุณภาพการศึกษา การวางระบบกำหนดตัวชี้วัด รวมทั้งการประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์บัลดริดจ์ (Baldrige) และการเข้าร่วมเครือข่าย การเทียบเคียงการศึกษา (educational benchmarking) ทำให้วิทยาลัยได้รับรางวัล ในปี ค.ศ. 2004 โดยมีพันธกิจหลัก คือ ให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจเพื่อเตรียมบัณฑิต สำหรับความสำเร็จด้านสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ โดยมีวิสัยทัศน์คือ มุ่งสร้างชื่อเสียงความ เป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและ ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การจัดการเรียน การสอนที่มุ้งเน้น hight-tough คือการสอนกลุ่มเล็ก (ไม่เกิน 30 คน) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน และผู้สอน wide-tough การสอนที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีที่หลากหลายทั้งที่มีอยู่และเป็นเทคโนโลยีใน อนาคต และกาสอนที่ลุ่มลึก (professional depth) การสอนที่มุ่งเน้นประสบการณ์จริง มี ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มีสถานีการทำงานพร้อมอุปกรณ์ครบครัน มีห้องโลกไซเบอร์ มีเครือข่ายไร้สาย มีห้องค้าหลักทรัพย์ ตลอดจนห้องประชุมที่มีโสตทัศนูปกรณ์ที่ครบครันทันสมัย คู่แข่งของวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยของรัฐในโคโลราโด วิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มี ค่าใช้จ่ายเท่ามหาวิทยาลัยของรัฐ และได้รับการยอมรับจากหนังสือพิมพ์ Denver Post ว่าเป็น possibly the best bargain in business education anywhere in the U.S.

เซอร์และทีเตอร์ (Sherr and Teeter 1991 : 7-11) ได้กล่าวว่า ในปี 1992 มีสถาบันอุดมศึกษา 220 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้และ เพิ่มจำนวนมากขึ้น โดยการนำการบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ 1) สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหน้าที่หลัก ๆ คือ งานสอน งานวิชาการ และงานใน การบริการชุมชน ทั้งนี้ต้องกำหนดกลุ่มใช้บริการด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจนและสร้างความพึงพอใจให้ เกิดกับลูกค้า และกลุ่มซึ่งลูกค้าตามแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือ ลูกค้าภายใน ซึ่งหมายถึงบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ และลูกค้าภายนอก หมายถึง กลุ่มผู้ใช้บริการ คือนักศึกษาและ ผู้ใช้บริการงานวิชาการ 2) การดำเนินการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ ตามแนวทางของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะยึดรูปแบบการนำวิธีการทาง PDCA เข้ามาใช้โดย การวางแผน (plan) คือก่อนการปฏิบัติงาน ต้อง มีการวิเคราะห์จัดทำแผนงาน หรือสาเหตุของปัญหาให้ถูกต้อง การปฏิบัติ (do) ให้ดำเนินการตามที่ ออกแบบหรือตั้งแนวทางการปฏิบัติไว้ การตรวจสอบผลงานที่ปฏิบัติ (check) หรือทำการเก็บข้อมูล ตรวจสอบกับแผนที่กำหนดไว้ และนำผลงานที่ปฏิบัติไปแล้วมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด (act) สถาบันอุดมศึกษา สามารถนำวิธีการแบบ PDCA มาใช้ได้ ทุกจุดของ หน่วยงานทั้งในด้าน การเรียนการสอน ก็จะสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพได้ 3) การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนา ฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ทันเทคโนโลยี 4) การมองการณ์ไกล การกำหนดภารกิจและการให้ความสำคัญต่อลูกค้า จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรทั้งองค์กรต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น และ 5) พันธะผูกพัน การให้ความสำคัญต่อการนำวิธีบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ดำเนินการ จำเป็นอย่างยิ่งต้องเริ่มจากการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง และกำหนดเป็นนโยบาย และมั่นใจว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเป็นวิธีการซึ่งนำมาด้านคุณภาพและสิ่งที่ดีกว่าในอนาคตขององค์กร

ทรุดี (Trudy, 1996 : 11-12) ได้ศึกษาและนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ โดยได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนปรับปรุงการศึกษา ในระดับอุดมศึกษา (Fund for Improvement of Postsecondary Education : FIPSE) โดยทำการศึกษาเรื่องการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้ระยะเวลาศึกษาระหว่างปีรวม 3 ปี คือตั้งแต่ ปี 1989-1991 และนำเสนอหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยนำเสนอในรูปบทความหนังสือตีพิมพ์เผยแพร่แก่สถาบันการศึกษาที่สนใจ นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาของตนเอง แบนทา ได้จัดสัมมนาขึ้นในเดือนพฤษภาคม 1992 ที่รัฐเทนเนสซี่ โดยเชิญผู้ประสานงานด้านการปรับปรุงคุณภาพจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง จากการนำกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปประยุกต์ใช้กับสถาบันการศึกษาของตนและประสบความสำเร็จทั้ง 7 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยแมรี่แลนด์ มหาวิทยาลัยเทนเนสซี่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยเพสซิลวาเนีย มหาวิทยาลัยคอนซิล มหาวิทยาลัยมินิโซตา และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเวอร์จิเนีย ผลการสัมมนาดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ คือการพิจารณาคุณสมบัติของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นในเรื่องคุณภาพ (quality-oriented institution) ควรมีคุณลักษณะ 14 ประการ ดังนี้ 1) มีการให้สัญญาถึงความจำเป็น ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและตลอดไป บุคลากรของสถาบันการศึกษา จะคิดค้นวิธีการที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอ 2) มีการระบุถึงกลุ่มผู้ใช้บริหารของสถาบันการศึกษา เช่น นักเรียน ชุมชน ผู้ใช้งานวิจัย ออกจากกันอย่างชัดเจน และมีการระบุถึงสิ่งที่กลุ่มผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม ต้องการได้รับจากการเข้าบริการ 3) กำหนดความจำเป็นในการให้บริการออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามกลุ่มผู้ใช้บริการต้องการ ซึ่งจัดทำโดยระบุเป็นพันธกิจของสถาบันการศึกษา 4) ระบุค่านิยมใน การให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มลูกค้าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง 5) พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถาบันที่ควรเป็นในอนาคต 6) มีผู้นำที่เข้มแข็ง สื่อสารกันได้อย่างต่อเนื่องกับคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา ถึงภารกิจ เป้าหมาย

ค่านิยม และวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ 7) ระบุถึงกระบวนการที่วิกฤติ ในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการ 8) ปรับความเหมาะสมระหว่างวิธีการนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้งานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ 9) แบ่งปันการให้โอกาสในการศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่าง ๆ ทั้งในด้านของกระบวนการกลุ่มและทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 10) ใช้ทีมที่มาจากหลายสาขา (cross functional teams) เพื่อปรับปรุงกระบวนการ มีการทำงานร่วมกันกับผู้สนับสนุนการศึกษาต่าง ๆ สร้างคุณภาพในแต่ละขั้นตอนและตัดการขึ้นตรงต่อ การตรวจสอบเพื่อประสบความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ 11) ผลักดันการตัดสินใจไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างเหมาะสม โดยเสริมสร้างทัศนคติที่มีต่อ การขึ้นตรงต่อสถาบันการศึกษาและความเชื่อต่อสถาบัน 12) วางรากฐานการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรจากข้อมูลโดยวิธีการเชิงปริมาณ การคิดทักษะต่าง ๆ การแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ที่เน้นความเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสถิติซึ่งแนวทางการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ ควรใช้อย่างแพร่หลายทั่วทั้งสถาบัน มีการมองสถาบันในฐานะขององค์การที่กำลังต้องเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษา การวิจัยและการให้บริการ 13) ศึกษาขยายผลและประเมินกระบวนการผลิตของผลงานต่าง ๆ สร้างกิจกรรมที่มุ่งเน้นการให้ความตระหนักกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ นิสิตนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ให้การสนับสนุนสถาบัน นายจ้างและสมาชิกของชุมชน และ 14) ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานหนักในด้านการปรับปรุงคุณภาพ

สรุปว่า การปรับปรุงคุณภาพทั้ง 14 ข้อข้างต้น ถือว่า เป็นประเด็นสำคัญซึ่งถือเป็นรากฐานในการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หากจะนำไปปฏิบัติจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร

เศรษฐพงศ์ เศรษฐบุปผา และคณะ (2550 : 1-17) ได้พัฒนาเส้นทางสู่ความเป็นผู้นำทางการวิจัยของคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้วยวิธีต่าง ๆ คือ ผู้บริหารนำโดยคณบดีได้สร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมวิจัย โดยการเข้ามาพบปะสนทนาแบบตัวต่อตัวกับบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัย สนับสนุนเงินทุนวิจัย รวมทั้งสร้างโครงการวิจัยเป็นชุดงานวิจัย มีการสร้างและจัดกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ได้มาซึ่งทุนวิจัยจากภายนอก เป็นการสร้างข้อกำหนดการควบคุมคุณภาพ และใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่หลายอย่างผสมกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนให้ได้งานตามเป้าหมาย เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) วงจรเดมมิ่ง (PDCA cycle) การบริหารมาตรฐานคุณภาพ (ISO 9001 : 2000) การจัดการความรู้ (KM) และ การเลื่อนไหลของตำแหน่ง (career path planning) เป็นต้น

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมวิจัยขึ้นในองค์กร มีการจัดกระบวนการควบคุมคุณภาพงานวิจัย จัดบุคลากรช่วยสนับสนุนและช่วยบริหารจัดการให้นักวิจัย มี

การใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่ และมีการจัดสรรทรัพยากรช่วยสนับสนุนการวิจัยอย่างพอเพียง

จรสวรรณ โกยวานิช (2550 : 175-195) ได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของอุตสาหกรรมบริการ กรณีศึกษาศูนย์บำบัดสุขภาพธารน้ำแร่โรงพยาบาลระนองของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดี ใน 7 ขั้นตอน คือ การทบทวนสภาพองค์กร การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินค่าความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การติดตามและทบทวนความเสี่ยง และการสื่อสารและปรึกษาหารือ ซึ่งจากผลลัพธ์ ทำให้ร้อยละของความพึงพอใจรวมของพนักงานเพิ่มขึ้นจากก่อนและหลัง ร้อยละ 68.70 เป็นร้อยละ 87.59 สำหรับผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากก่อนและหลัง ร้อยละ 64.25 เป็นร้อยละ 87.22 และความสูญเสียโดยรวมก่อนและหลังการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงลดลง ร้อยละ 80.56 เป็น 19.44

วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ การประยุกต์วิธีการบริหารความเสี่ยงตามระบบบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานออสเตรเลีย/นิวซีแลนด์ (AS/NZS 4360) และการใช้ขอบเขตด้านอาชีวอนามัยและมาตรฐานความปลอดภัยตามสถาบันการแพทย์แผนไทย กรมพัฒนาการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก กระทรวงสาธารณสุข ปัจจัยแห่งความสำเร็จ อยู่ที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง

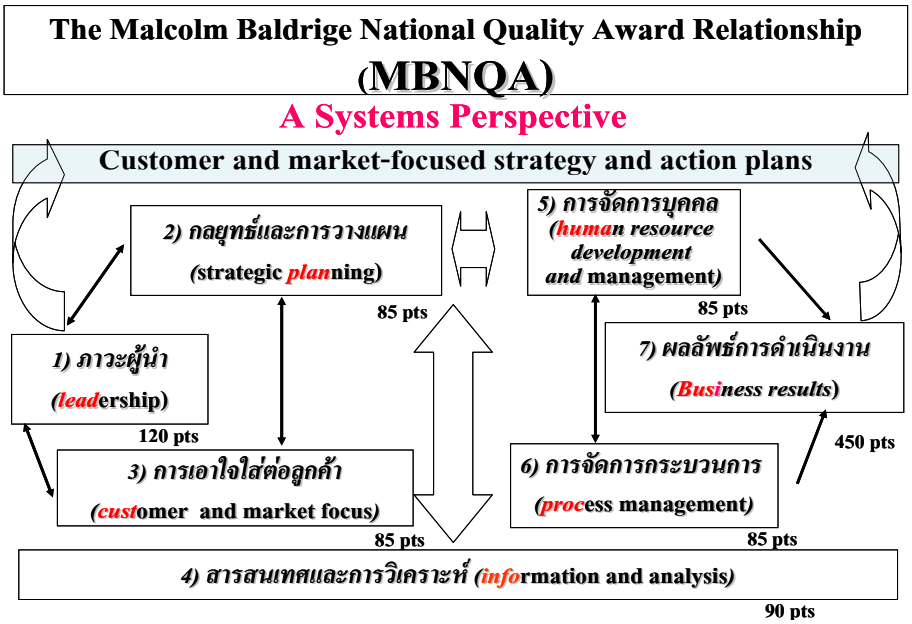
บัญญัติ 19 ประการของบัลดริดจ์ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเป็นมาของบัลดริดจ์ วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2545 : 91-120) กล่าวว่า ในปี ค.ศ.1988 สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Institute of Standard and Technology : NIST) เริ่มกำหนดแนวคิดและรูปแบบขององค์กรที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพไว้ ดังนี้ 1) ในการบริหารงานและกระบวนงานทุกประเภทขององค์กร จะต้องมุ่งไปที่การให้ความสำคัญกับลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าภายนอก ซึ่งอาจเป็นผู้บริโภคหรือลูกค้าของลูกค้าก็ได้ และที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง ก็คือลูกค้าภายในองค์กร ที่จำเป็นต้องส่งผ่านชิ้นงานหรือกระบวนงานต่อเนื่อง โดยคำนึงถึง คุณภาพของสินค้าและคุณภาพงาน รวมถึงคุณภาพในการให้บริการหลังการขายและการบำรุงรักษา คุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า ซึ่งเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น ความน่าเชื่อถือและได้มาตรฐาน 2) สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และยึดมั่นแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทุกคนจะมุ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดเป้าหมายที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีการวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์โอกาสที่ซ่อนตัวอยู่ภายใต้ปัญหานั้น ๆ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกในการแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ

3) มีการเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็วและความคล่องตัวในการเกิดผลสำเร็จโดยกระบวนการของการทำงานเป็นทีม และผนึกกำลังประสานงานกัน ให้เกิดเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด 4) มีการประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ทั้งที่เป็นลูกค้า คู่ค้าหรือแม้กระทั่งองค์กรธุรกิจอื่น ๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพและพัฒนาธุรกิจ และ 5) มีกระบวนการบริหาร บนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเท็จจริง เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมถึงเน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหามากกว่าการตามแก้ไขปัญหา

พร้อมกันนั้น สถาบันมาตรฐานก็ได้จัดทำเป็นข้อกำหนดของหลักเกณฑ์รวม 7 หมวด ซึ่งอธิบายได้ด้วยข้อบัญญัติรวม 19 ประการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการแข่งขันและให้รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ขึ้น โดยองค์กรธุรกิจ ชั้นนำทั่วไป ในสหรัฐอเมริกาต่างนิยมเรียกกันว่า ระบบบัลดริดจ์ (Baldrige System) และรางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (Malcolm Baldrige) นี้เอง ที่องค์กรทั่วไปต่างก็มุ่งหวังอย่างสูงสุดที่จะเป็น ผู้พิชิตรางวัลที่มีเกียรตินี้ให้จงได้ เช่นเดียวกับรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize for Quality) ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งล้วนแล้วแต่ทรงคุณค่า เช่นรางวัลออสการ์ (Oscar) อันทรงเกียรติที่นักแสดงและศิลปินทั่วโลกใฝ่ฝันถึงนั่นเอง

2. หลักเกณฑ์ 7 หมวดของ MBNQA มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารคุณภาพแบบทีคิวเอ็ม ด้วยข้อกำหนดของบัลดริดจ์ รวม 7 หมวด ซึ่งสามารถกำหนดข้อย่อยออกเป็นข้อบัญญัติ 19 ประการ ดังแผนภูมิที่ 17

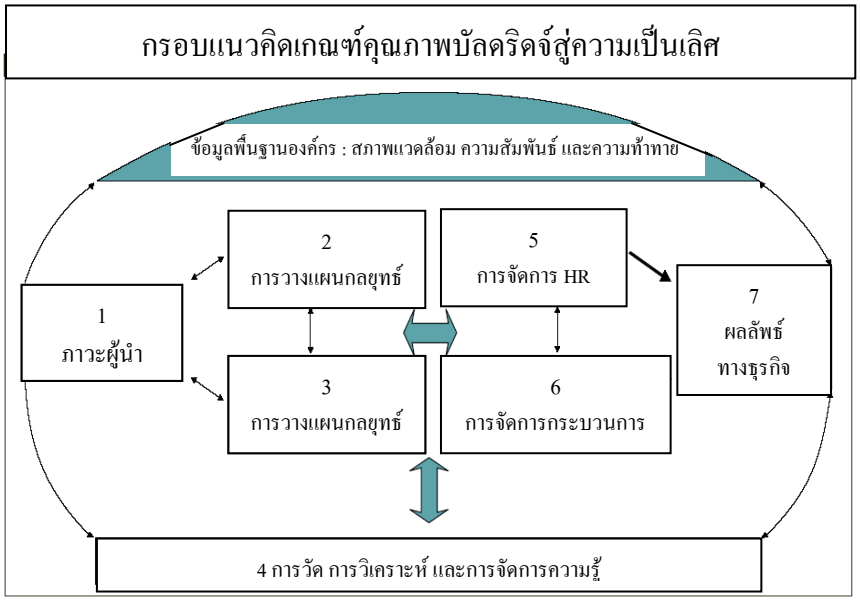


แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ของรางวัลแห่งคุณภาพ (MBNQA)

ที่มา : Harrison, Kenneth & Godfrey, Modern Methods for Quality Control and Improvement. n.p. 2001 : 107.

เบสเตอร์ฟราย (Besterfile 2004 : 67-70) กล่าวว่า รางวัลมัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) เป็นรางวัลแห่งคุณภาพที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1987 เป็นรางวัลที่จัดให้กับองค์กรในสหรัฐอเมริกา สำหรับ หน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (performance excellence) องค์กรส่วนมาไม่ค่อยสนใจในรางวัล จะใช้เทคนิคของการวัดด้วยผลของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในการประเมินรายปีเป็นพื้นฐาน

กรอบของรางวัลคุณภาพมัลคอมบัลดริดจ์ กำหนดไว้ 7 ประการ ใน 19 ประการ ดังแผนภูมิที่ 18



แผนภูมิที่ 18 มุมมองของระบบบัลดริดจ์ 7 ด้าน 19 ประการ

ที่มา : Besterfile, กรอบของรางวัลคุณภาพมัลคอมบัลดริดจ์ [Online], Available : http://hpe4.anamai.moph.go.th/hpe/images/MBNQA_standard.jpg

รายละเอียดของแต่ละด้านมี ดังนี้

ตารางที่ 4 กรอบรางวัลคุณภาพของบัลดริดจ์

	รายการ (categories and items)		ค่าคะแนน (point values)	
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership)			120
	1.1	การนำองค์กร (organizational leadership)	70	
	1.2	ความรับผิดชอบทางสังคม (social responsibility)		
2	การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning)			85
	2.1	การพัฒนากลยุทธ์ (strategy development)	40	
	2.2	การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (strategy deployment)	45	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ (categories and items)			ค่าคะแนน (point values)	
3	ลูกค้าและตลาด (customer and market focus)			85
	3.1	ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (customer and market knowledge)	40	
	3.2	ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)	45	
4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management)			90
	4.1	การวัดและวิเคราะห์การดำเนินงาน (measurement and analysis of organization performance)	45	
	4.2	ข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)	45	
5	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource focus)			85
	5.1	ระบบการทำงาน (work systems)	35	
	5.2	การเรียนรู้และแรงจูงใจพนักงาน (employee leaning and motivation)	25	
	5.3	การอยู่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน (employee well-being and satisfaction)	25	
6	การจัดการกระบวนการ (process management)			85
	6.1	กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process)	50	
	6.2	กระบวนการสนับสนุน (support process)	35	
7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (business results)			450
	7.1	ผลลัพธ์ความพึงพอใจลูกค้า (customer-focused results)	75	
	7.2	ผลลัพธ์ด้านผลผลิตและบริการ (product and service results)	75	
	7.3	ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด (financial and market results)	75	
	7.4	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource results)	75	

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ (categories and items)			ค่าคะแนน (point values)	
	7.5	ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness results)	75	
	7.6	ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคม (governance and social responsibility results)	75	
		รวมค่าคะแนน (total point)		1000

อธิบายพอสังเขป มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (120 คะแนน) เป็นความสำเร็จของผู้บริหารในการสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ความเป็นผู้นำประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ระบบการนำ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบการนำว่าได้รับการออกแบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนคุณภาพขององค์กร ไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ระบบการนำได้แก่ การจัดให้มีองค์ประกอบทั้งปวงที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการแสดงบทบาทและภาระหน้าที่ขององค์กรการนำอย่างมีประสิทธิผล หรือก่อให้เกิดการชี้นำและผลักดันให้ทั่วทั้งองค์กรมุ่งไปข้างหน้า ตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและความเป็นพลเมืองดีขององค์กร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวามรับผิดชอบขององค์กรต่อสาธารณะในด้านต่างๆ อาทิ ความปลอดภัย สุขอนามัย การจัดการของเสีย การป้องกันมลพิษและรักษาสภาพแวดล้อม ความรับผิดชอบ ความมีจริยธรรม การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน หัวข้อดังกล่าวควรมีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้

2. การวางแผนกลยุทธ์ (85 คะแนน) เป็นการรวบรวมข้อกำหนดในการปฏิบัติงานการวางแผนและสร้างกลยุทธ์ เพื่อประกันคุณภาพของผลผลิตและการบริการ การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 2) กระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กร

3. ลูกค้าและการตลาด (85 คะแนน) เป็นการให้จุดสำคัญแก่ลูกค้า การับฟังความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้าตลอดจนความสำเร็จในการตอบสนอง ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้ามีมากเพียงใด และจะปรับปรุงอย่างไร หัวข้อนี้ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ วิธีการที่องค์กรใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อนำเสียงสะท้อนจากลูกค้ามาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนนำมาเสริมสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (90 คะแนน) เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและให้มีการวิเคราะห์เป็นข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) การเลือกใช้ข้อมูลและสารสนเทศ หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ การกำหนดเลือกและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในกิจกรรมด้านการบริหารสาขาต่างๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การวางแผน และการขับดันให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่าง ๆ ในระดับต่างๆ ของทั่วทั้งองค์กร 2) การเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในบริษัท หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับวิธีการรวบรวมและ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ในกิจกรรมด้านการบริหารสาขาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อการสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจ การวางแผน และการขับดันให้เกิดการปรับปรุงสมรรถนะด้านต่างๆ ในระดับต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (85 คะแนน) เป็นความสำเร็จของความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในหน่วยงานและจุดประสงค์ของการปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ระบบการทำงาน หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบงานขององค์กรว่า ช่วยส่งเสริมและจูงใจให้พนักงานของตนพัฒนาตนเอง และอุทิศกำลังใจและกำลังกายของตนให้แก่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถอย่างไร 2) การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับระบบการศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากรว่า ช่วยส่งเสริมความสามารถการแข่งขันขององค์กรและช่วยยกระดับสมรรถนะและสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานอย่างไร และ 3) การอยู่ดีกินดีและความพึงพอใจของบุคลากร หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับ การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานให้มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เป็นไปตามหลักนิเวศวิทยา และการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน

6. การจัดการตามกระบวนการ (85 คะแนน) เป็นประสิทธิผลของระบบและการปฏิบัติให้มั่นใจในคุณภาพของทุกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานข้างเคียงที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) การบริหารการผลิตและการบริการ หัวข้อนี้ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหาร การผลิตและการบริการขององค์กรว่า มีสมรรถนะเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และสมรรถนะนั้นได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างไร 2) การบริหารหน่วยงานสนับสนุน หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการสนับสนุน

ที่สำคัญ ๆ ว่าได้รับการออกแบบและบริหารอย่างไร เพื่อให้มีสมรรถนะที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก และสมรรถนะนั้นได้รับ การปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) การบริหารสมรรถนะของผู้ส่งมอบและสมรรถนะของคู่ค้า หัวข้อนี้ ตรวจวินิจฉัยเกี่ยวกับการบริหารสมรรถนะของผู้ส่งมอบและสมรรถนะของคู่ค้าขององค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ การบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบและการให้บริการแก่ลูกค้าขั้นสุดท้ายของคู่ค้า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร

7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (450 คะแนน) เป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานดูความพึงพอใจของลูกค้า ผลผลิตและคุณภาพการให้บริการ การเงินและการตลาด ผลทางธุรกิจและสังคม ประกอบด้วย 5 หัวข้อย่อย ดังนี้ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ผลลัพธ์ทางด้านการเงินและการตลาด 3) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) ผลลัพธ์ด้านผู้ส่งมอบและหุ้นส่วน และ 5) ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงานของบริษัท

ปัจจุบันองค์ประกอบของ The Malcolm baldrige national Quality Program ยังมีองค์ประกอบ 7 ประการเท่าเดิม แต่ปรับเปลี่ยนให้ตรงกับการประยุกต์ใช้ในการศึกษามากขึ้น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership) แบ่งเป็น1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นสำคัญ มีทิศทางการบริหารที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการมอบอำนาจการตัดสินใจใน การทำงานไปสู่หน่วยงานย่อยในองค์กรหรือทีมงาน สร้างภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความเที่ยงตรง นวัตกรรม ความปลอดภัย ความก้าวหน้าขององค์กร คณะและนักเรียน และ 2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมาย สำรวจความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ ยังต้องรับรู้พึงความต้องการของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนโยบายการบริหารและในการบริหารจัดการ

2. การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) ประกอบด้วย 1) กระบวนการวางแผน วางแผนครอบคลุม มีขั้นตอน มีหลักการบริหารและมีแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คำนึงถึงองค์ประกอบก่อนการวางแผน เช่น ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์ประกอบภายนอก เช่น ความเข้มแข็ง ความอ่อนแอของชุมชน สภาพการเดินทาง แหล่งความรู้ในท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครอง และเทคโนโลยี เป็นต้น 2) วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และ 3) การดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินงานตามแผน บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีผู้รับผิดชอบ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่วางไว้ นำผลการดำเนินงานตามแผนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3. นักเรียน ผู้ปกครอบ ชุมชน (student stakeholder and market focus) แบ่งเป็น 1) ความรู้ของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความคาดหวังที่มีต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งควรคำนึงถึงชนชาติ เชื้อชาติ ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ความต้องการในท้องถิ่น และระดับการศึกษาของบุคคล ถ้าระบบการจัดการเรียนการสอนมีความแตกต่างกับความต้องการของผู้เรียน องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยน และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน องค์กรต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) แบ่งเป็น 1) เครื่องมือวัดและวิเคราะห์การบริหารจัดการในองค์กร องค์กรต้องมีการวัดและวิเคราะห์ระบบการบริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกหัวข้อการวัดที่ครอบคลุม สามารถบอกถึงความสามารถทางวิชาการได้ เมื่อได้ผลการวัดมาแล้วต้องนำมาวิเคราะห์ จากนั้น ผู้บริหารต้องนำเอาข้อดี/ข้อด้อยไปวางแผนเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป และ 2) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องมีข้อมูลของหน่วยงานย่อย ทีมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการในการจัดการบริหารได้ นอกจากนั้น ควรมีอุปกรณ์จัดเก็บ (คอมพิวเตอร์) โปรแกรมที่ใช้สะดวกเหมาะสมกับความต้องการในการบริหารได้

5. คณะและทีมงาน (faculty and staff focus) แบ่งเป็น 1) วัฒนธรรมการทำงาน และความยืดหยุ่นต่อการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การสื่อสารที่มีความรู้และทักษะที่เอื้อต่องาน และสถานที่ บรรยากาศที่ดี 2) คณะที่กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวา และทีมงานที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละกลุ่มย่อยเรียนรู้ เป้าหมาย และมีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ 3) มีการย้อนกลับของข้อมูล ให้ขวัญและกำลังใจ มีความมุ่งหวังที่จะทำงานเพื่อนักเรียน และผู้ปกครองสูง 4) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) มีคุณลักษณะเฉพาะ และทักษะปฏิบัติเหมาะสมกับงาน มีการนิเทศสำหรับสมาชิกใหม่ และการให้ความรู้ ให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสำหรับทีมงาน

6. กระบวนการบริหาร (process management) แบ่งเป็น 1) กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานสากล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการเชื่อมโยงความรู้ การถ่ายโยงความรู้ไปสู่กระบวนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ใช้การวัดประเมินเป็นระยะ ๆ โดยวัดผลย่อย และนำไปสู่การวัดผลโดยภาพรวม และ 2) การให้บริการแก่นักเรียน ดูแลความสะดวก ความปลอดภัยให้กับนักเรียน เช่น ระบบการสื่อสาร การคมนาคม แหล่งความรู้ต่าง ๆ ตรวจสอบ ประเมินผลตาม

เกณฑ์ โดยให้นักเรียนได้มีโอกาสให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทีมงาน ผู้ควบคุมและสวัสดิการ ต่าง ๆ

7. ผลการดำเนินงานในองค์กร (organization performance results) แบ่งเป็น 1) ผลการเรียนของนักเรียนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 2) ความพึงพอใจเกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 3) งบประมาณ การบริหารการเงิน 4) คณะและทีมงาน และ 5) ประสิทธิผลขององค์กร

เกณฑ์การดำเนินงานตามรางวัลคุณภาพ (MBNQA 2006)

ในการดำเนินงานการศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพบัลดริดจ์ได้กำหนดองค์ประกอบ 7 ประการ คือ (Baldrige National Quality Program 2006 3-45)

1. ภาวะผู้นำ (leadership) แบ่งเป็น 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (senior leadership) การสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่า (vision and values) การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานองค์การ (communication and organization performance) และ 2) การปกครองและความรับผิดชอบทางสังคม (governance and social responsibilities) การปกครององค์การ (organizational governance) ทางกฎหมายและพฤติกรรมทางจริยธรรม (legal and ethical behavior) การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ (support of key communities)

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) แบ่งเป็น 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy development) และ 2) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (strategy deployment)

3. ลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) แบ่งเป็น 1) ความรู้เกี่ยวกับการตลาดและลูกค้า (customer and market knowledge และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจลูกค้า (customer relationships and satisfaction)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (measurement, analysis, and knowledge management) แบ่งเป็น 1) การวัด วิเคราะห์ และการทบทวนการดำเนินงานองค์การ (measurement, analysis, and review of organizational performance) และ 2) การจัดทำข้อมูลข่าวสารและการจัดการความรู้ (information and knowledge management)

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (human resource focus) แบ่งเป็น 1) ระบบงาน (work systems) 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและแรงจูงใจ (employee learning and motivation) และ 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร (employee well-being and satisfaction)

6. การจัดการกระบวนการ (process management) แบ่งเป็น 1) กระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) และ 2) กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการปฏิบัติงาน (support processes and operational planning)

7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน (Results) แบ่งเป็น 1) ผลลัพธ์ด้านการบริการและผลผลิต (product and service outcomes) 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (customer-focused outcomes) 3) ผลลัพธ์ด้านการตลาดและการเงิน (financial and market outcomes) 4) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (human resource Outcomes) 5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลองค์การ (organizational effectiveness outcomes) และ 6) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบทางสังคมและภาวะผู้นำ (leadership and social responsibility outcomes)

กรอบของ Baldrige National Quality Program

ในกรอบการดำเนินงานในปี 2009-2010 (version 2009-2010) สำหรับสถาบันการศึกษา education criteria for performance excellence ได้กำหนดองค์ประกอบสำหรับองค์กรการศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ คือ การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ (leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) กำหนดกลุ่มลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) กำหนดกลุ่มคนทำงาน (workforce focus) การจัดการกระบวนการ (process management) และ ผลลัพธ์ (results) (Baldrige National Quality Program Version 2009-2010 2009 : 3)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อการพัฒนาระบบบริหารราชการไทย มีสาระสำคัญ ได้แก่

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 1-3) กล่าวว่า ความเป็นมาของการดำเนินงานการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำระบบการบริหารคุณภาพ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศ ได้มีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น

ตารางที่ 5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนามาจาก MBNQA

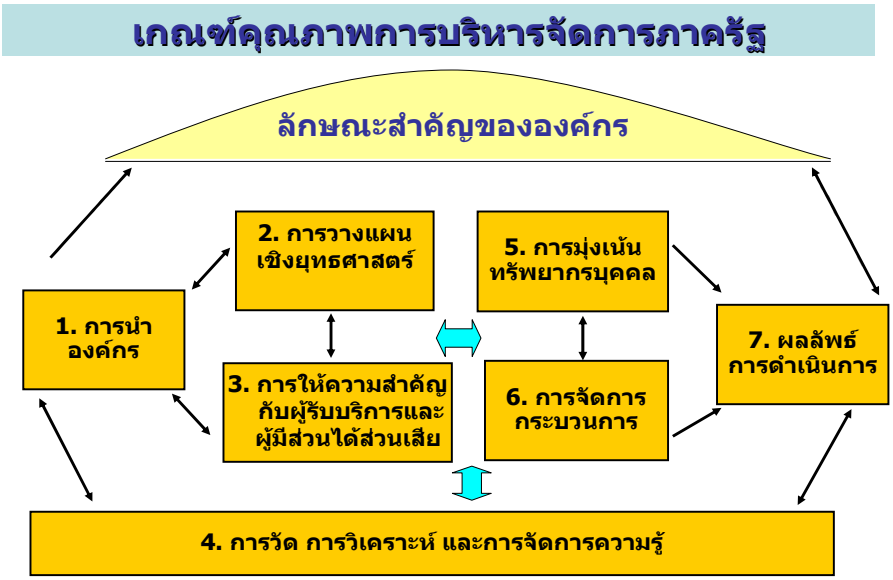
ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australia Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

2. เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (high performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (blueprint for change) เป็นต้น อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทยทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการยกระดับ

คุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร และ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภูมิที่ 19 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือแนวทางดำเนินการตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549), 3.

มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการ และความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่าง หมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกัน อย่างเป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ 3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

รายละเอียดในหมวดต่าง ๆ ทั้ง 7 หมวด มีสาระสำคัญ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่า ส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึง ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการอย่างไรรวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ โดยหมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) เป็นการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ที่มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ ที่มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์ หมวด 3 มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์

องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

มีแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ ปาโจโก และโซฮอล (Prajogo, Sohal 2004 443-453) ได้ศึกษามิติของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในการกำหนดผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและด้านนวัตกรรม-การศึกษาเชิงประจักษ์ มี 8 องค์ประกอบ โดยกล่าวถึง ความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเอาใจใส่ต่อลูกค้า ข้อมูลและการวิเคราะห์ การจัดการบุคลากร การจัดการกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต และนวัตกรรมของผลผลิต

ช่วงโชติ พันธุเวช (2550 : 68-70) ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการการศึกษาเชิงคุณภาพ จะเกิดผลสำเร็จได้เริ่มที่ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำสูงสุดขององค์กรทั้งเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ชี้นำและเป็นผู้สร้าง โดยเฉพาะผู้บริหารแบบทีคิวเอ็ม ให้ความสำคัญเรื่องนี้มาก การจัดการคุณภาพต้องการความทุ่มเท และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ที่เริ่มจากการกำหนดทิศทาง เป้าหมายนโยบายคุณภาพและยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นลำดับแรก ระบบการจัดการคุณภาพเกี่ยวข้องกับการนำเอาระบบการจัดการคุณภาพ และกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ มาใช้ในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แนวความคิดการจัดการคุณภาพการศึกษาแบบทีคิวเอ็ม ได้แนวคิดจาก มหาวิทยาลัยของรัฐแคลิฟลอเนีย โอเลกอน วิสคอนซิน และมิสซิสซิปปี้ เป็นต้น (California State University, Oregon State University, University of Wisconsin-Stout, Northwestern Missouri และ University of Northern Colorado) ตัวอย่างของ Northwestern Missouri ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพแบบทีคิวเอ็มเข้ามาใช้จึงได้ กำหนดนโยบายด้านคุณภาพและการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ได้แก่ เน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างคุณค่าต่อสิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ สวัสดิการและขวัญกำลังใจ ระบบการเงินยืดหยุ่น และความสัมพันธ์กับชุมชน จึงได้ดัชนีวัดคุณภาพของมหาวิทยาลัย 9 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) การคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา 3) คอมพิวเตอร์ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 5) การพัฒนาตนเองและสังคม 6) ความมีวินัย 7) การนำและทีม 8) การผสมผสานทางวัฒนธรรม และ 9) การรักษ์วัฒนธรรม

แนวคิดการจัดการคุณภาพหรือแม่แบบซิปโป หรือ SIPPO Model ที่ได้นำแนวคิดการจัดการเชิงระบบ มาใช้ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ IPO ได้แก่ **I** คือปัจจัยป้อน (**I**nput) **P** คือกระบวนการผลิต (**P**rocess) และ **O** คือผลผลิต (**P**roduct) นำมาผสมกับแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือทีคิวเอ็มที่เริ่มจาการให้ความสำคัญที่ลูกค้า และสิ้นสุดที่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) **S** = **S**tudent (นักศึกษา) และ **S**takeholder (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อหาความต้องการของนักศึกษา รวมถึงการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง และปัจจัยแวดล้อม หรือ SWOT Analysis ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา 2) **I** = **I**nput System

(ปัจจัยป้อนทางการศึกษา) เป็นภารกิจของผู้บริหารที่ต้องทำการวางแผน ออกแบบ จัดสรรและจัดการ และควบคุมปัจจัยป้อน 3) **P = P**rocess of Learning Management (กระบวนการจัดการเรียนรู้) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับพันธกิจมหาวิทยาลัย 4) **P = P**roducts (ผลผลิตทางการศึกษา-บัณฑิต) เป็นผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลงานวิจัย ผลการพัฒนานักศึกษา และผลการให้บริการวิชาการ 5) **O = O**utcomes (ผลลัพธ์ทางการศึกษา**)** เป็นความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการหรือผู้ใช้บัณฑิต

แต่ละองค์ประกอบหลักของ SIPPO ทั้ง 5 องค์ประกอบ จะไม่สมบูรณ์ถ้าขาดกระบวนการที่ 6 และ 7 ดังนี้ 6) การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ (Quality Audit and Assessment) เป็นการตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน เพื่อทำการตรวจสอบและติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการตามองค์ประกอบของแม่แบบ S-I-P-P-O จึงมีความจำเป็นที่ทุกระดับ และทุกหน่วยงาน และ 7) การวัด วิเคราะห์สารสนเทศ และการจัดการความรู้ (measures analyze and knowledge management) หลังจากการดำเนินงานตามกระบวนการของ SIPPO ไปแล้ว จะต้องทำการวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบผล การดำเนินการว่ามีการพัฒนาคุณภาพและมีความก้าวหน้าของแต่ละกระบวนการ มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หรือ CQI (continuous quality improvement) เป็นข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัด ตรวจสอบและการประเมินคุณภาพในแต่ละกระบวนการของ SIPPO จะพบจุดอ่อนและจุดแข็ง ที่นำไปสู่การวางแผน และ การกำหนดนโยบายในปีต่อ ๆ ไป ที่จะนำสู่การปรับปรุงคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบของ SIPPO ตามวงจร P-D-C-A

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 3-5) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม คือแนวทางการบริหารองค์กรที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กรโดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคม มีองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน ที่เป็นข้าราชการ เพื่อนร่วมงาน ส่วนราชการอื่น และลูกค้าภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและประชาชน 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนทุกระดับและทุกหน่วยงานในองค์กร 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การคำนึงถึงผู้ส่งมอบว่าเป็น หุ้นส่วนและ 6) การมีการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2550 : 1) กล่าวว่า ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร (TVM : total value management) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการคือ 1) อุดมการณ์อันแน่วแน่ 2) โลกทัศน์

ของทีวีเอ็ม 3) วิถีธรรมแห่งทีวีเอ็ม 4) ค่านิยมของทีวีเอ็ม 5) ระบบและกระบวนการนำ 6) กลไกขับเคลื่อน 7) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล 8) การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ และ 9) นวัตกรรม โดยได้แนวคิดตามรูปแบบจำลองจรวดมุ่งสู่ดวงดาว

แบบจำลองทีคิวเอ็มของคะโน ได้จินตนาการว่า ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เปรียบเสมือนกับ บ้านมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลังคาบ้าน เปรียบเหมือนความพึงพอใจของลูกค้า คาน เปรียบเหมือนเป้าหมายละยุทธศาสตร์ที่รองรับการบรรลุวัตถุประสงค์ เสา 3 ต้น เปรียบเหมือน เสาต้นที่ 1 เป็นแนวคิด (concepts) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประการ คือ การนำความต้องการของตลาดมากำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ (market-in) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา (next process are customer) เน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ (process orientation) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standardization) การป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำ (prevention) การบริหารงานตามวงจร P D C A และการบริหารโดยใช้ความจริง (management by fact) เสาต้นที่ 2 เป็นเทคนิควิธีการ (techniques) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล 4 ชุด ได้แก่ เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง เครื่องมือควบคุมคุณภาพใหม่ 7 อย่าง เทคนิคทางสถิติ และการวิเคราะห์เชิงตัวเลข และเสาต้นที่ 3 ยานพาหนะ (vehicles) ได้แก่ การบริหารเข็มมุ่ง (hoshin kanri) การบริหารข้ามสายงาน (cross functional management) การบริหารงานประจำวัน (daily management) และการปรับปรุงงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อาทิ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไคเซ็น 5 ส. พื้นบ้าน เปรียบเสมือน แนวการสร้างแรงจูงใจ ฐานราก เปรียบเสมือนเทคโนโลยีเฉพาะตัวขององค์กร (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล 2550 : 1)

แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาประยุกต์ใช้ โดย การตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน 7 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ กลยุทธ์และการวางแผน การเอาใจใส่ต่อลูกค้า สารสนเทศและการวิเคราะห์ การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 2549 : 84-86)

กรอบของ Baldrige National Quality Program ใน version 2009-2010 สำหรับสถาบันการศึกษา Education Criteria for Performance Excellence ได้กำหนดองค์ประกอบสำหรับองค์กรการศึกษาไว้ 7 องค์ประกอบ คือ การนำองค์กรหรือภาวะผู้นำ (leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) กำหนดกลุ่มลูกค้าและการตลาด (customer and market focus)

กำหนดกลุ่มคนทำงาน (workforce focus) การจัดการกระบวนการ (process management) และผลลัพธ์ (results) (Baldrige National Quality Program Version 2009-2010 2009 : 3)

ทศพล เกียรติเจริญผล และ คณะ (2552 : 147-157) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นปรัชญาการจัดการศึกษาที่มีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (customer focus) การมีส่วนร่วมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (involvement of employees) และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continual improvement)

องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน ช่วงโชติ พันธุเวช (2550 : 68-93) ให้ความสำคัญองค์ประกอบนี้ เป็นนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีการศึกษาหาความต้องการของลูกค้า ได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และสถานประกอบการต่าง ๆ เป็นปัจจัยแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพหรือสร้างสถาบันการศึกษา (บ้าน) แห่งคุณภาพ หรือ HOQ (house of quality) หรือ QFD (Quality Function Deployment) ที่จะต้องนำข้อกำหนดของลูกค้าใน HOQ มากำหนดเป็นดัชนีวัดคุณภาพระดับองค์กร หรือ KQI (key quality indicators) ที่เป็นนามธรรมและบ่งบอกคุณภาพ จะถูกกระจายลงไปสู่การจัดทำดัชนีวัดคุณภาพระดับยุทธศาสตร์ และสู่การกำหนดดัชนีวัดคุณภาพ การมอบหมายงานและ การปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ (แผนยุทธศาสตร์ประจำปี) ระยะกลาง (แผนพัฒนาการศึกษาฯ 5 ปี) และระยะยาวของสถาบันอุดมศึกษา (10-15 ปี)

ในการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า ต้องเริ่มจากตั้งคำถามว่า สถาบันเราอยู่ ณ ตำแหน่งใดหรืออยู่ที่ไหน หรือถามตัวเองก่อนว่า เราอยู่ที่ไหน การรู้สภาพของตัวเองจะได้มาจากการวิจัยสถาบัน การประเมินสถาบันการศึกษาและการวิเคราะห์ หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตามบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วย การนำเอาความต้องการของลูกค้า มาจัดทำเป็นข้อกำหนดและคุณลักษณะนักศึกษาที่พึงประสงค์ที่ได้มาจากขั้นตอนแล้ว นำมาออกแบบสถาบัน (บ้าน) แห่งคุณภาพ โดยการออกแบบหลักสูตร การวางแผนการจัดการศึกษาและรับนักศึกษา จัดการเรียนการสอน (ผลิตบัณฑิต) จะได้คุณค่าและประโยชน์ที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ จนเป็นที่พึงพอใจของนักศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า

กระบวนการอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การออกแบบสถาบันแห่งคุณภาพ 2) ดัชนีวัดคุณภาพผังกระบวนการจัดการศึกษา 3) การกระจายดัชนีวัดคุณภาพ 4) ผังกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 5) การมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ

6) ผังการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (ขั้นตอนการปฏิบัติงาน) 7) แบบฟอร์มการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ 8) การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพเชิงสถิติ ซึ่งใน 8 กิจกรรมคุณภาพ จะเป็นระบบและกลไกที่ต้องควบคุมคุณภาพ ตลอดจนการตรวจติดตามผลให้ได้คุณภาพ

ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้กำหนดลูกค้าและตลาด ซึ่งถือว่า ลูกค้า คือ ผู้ตัดสินคุณค่าการดำเนินงานและคุณภาพขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ในสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเอาใจใส่ลูกค้าและตลาดจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่ง บริษัท ได้ดำเนินการบริหารนโยบายการตลาดและการขายของบริษัท ดำเนินการภายใต้พันธกิจหลักด้านการตลาด พันธกิจนี้ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด ที่มุ้งเน้นสร้างความแตกต่างด้วยการสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด ให้มีการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า ให้มีการจัดกลุ่มเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า โดยการให้ผู้แทนขายเขียนรายงานการพบลูกค้าและรวบรวมปัญหาของลูกค้าลงในฐานข้อมูลลูกค้า เจ้าหน้าที่เทคนิค บันทึกข้อมูลโดยการจัดทำรายงานตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่เกี่ยวกับคุณภาพสินค้า และเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า บันทึกข้อมูลโดยการทำรายงาน เป็นต้น ในกรณีที่ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจและมีการร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า บริษัทได้กำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนไว้อย่างชัดเจน มีการรวบรวมข้อร้องเรียนแล้วส่งไปให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหาทางแก้ไขและดำเนินการป้องกันต่อไป มีการสร้างสายสัมพันธ์ที่เกิดจากใจ โดยดำเนินการด้วยความจริงใจ อย่างตรงไปตรงมา มีการส่งมอบแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่ม โดยทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นพันธมิตรที่มิใช่คู่แข่ง เพื่อมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจร่วมกัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 53-61) นอกจากนี้ ด้านพนักงานในองค์กรในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและให้คุณค่าที่มีส่วนสำคัญให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

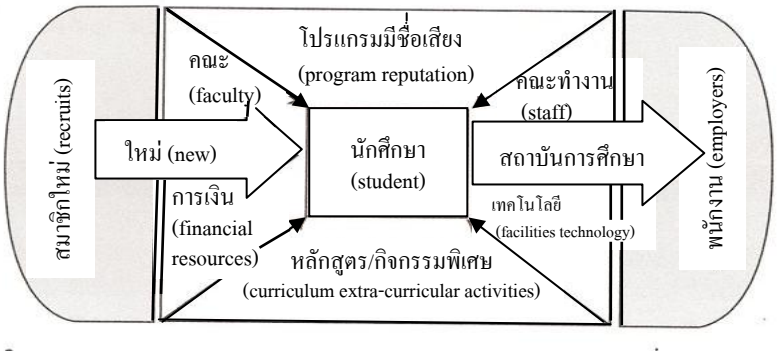
งานวิจัยเฉลิมชัย ศุขไพบูลย์ (2541 : บทคัดย่อ) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ จากการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารภายในสถาบันราชภัฏตามแนวทางการบริหารคุณภาพแบบทีคิวเอ็ม ทุกกลุ่มต้องการให้มีการปรับปรุงในทุก ๆ ด้าน แต่ก็มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องสถานภาพการปฏิบัติงานในลักษณะรวมและระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการครู ผู้บริหารกับนักศึกษาปีที่สี่ ข้าราชการพลเรือนกับนักศึกษาปีที่สี่ โดยที่ผู้บริหารและข้าราชการพลเรือน มีความพึงพอใจต่อสภาพการดังกล่าวมากกว่า

2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ช่วงโชติ พันธุเวช (2547 : 95-114) ได้นำเสนอการนำองค์กรการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ต้องคำนึงถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกครั้งที่มีการเริ่มกิจกรรมใด ๆ การนำองค์กรหรือความเป็นภาวะผู้นำ เป็นเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

และการประกันคุณภาพการศึกษา ในการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเน้นความเป็นเลิศขององค์กร โดย 1) การสร้างค่านิยมหลักและแนวความคิด จากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กร และ 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ผ่านกระบวนการเทคนิค SWOT และ PDCA มีการวางแผนนโยบายและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนานโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การกระจายเป้าหมายและวัตถุประสงค์สู่ยุทธศาสตร์ การสร้างความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิต การออกแบบพัฒนาดัชนีคุณภาพเกณฑ์วัดคุณภาพ

ในวิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ต (The Montfort College of Business : MCB) มีการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย บริหารงานภายใต้กรอบแนวคิด 3 ประการคือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ การประสานความร่วมมือภายในองค์กร และมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยึดนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง ดังแผนภูมิที่ 20

แนวคิดการใช้นักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง

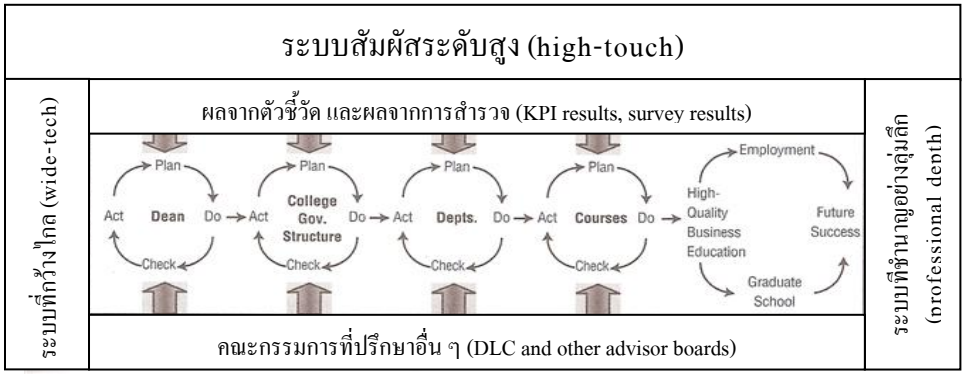


แผนภูมิที่ 20 แนวคิดการใช้นักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, <u>เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2549), 18.

ทิศทางของวิทยาลัย มาจากการกำหนดร่วมกันของผู้นำระดับสูง ซึ่งจะร่วมกันทบทวนกำหนด และสื่อสารสู่การปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร ในส่วนผู้บริหาร คณาจารย์และพนักงานของวิทยาลัย ได้ทบทวนทิศทางองค์กร และกำหนดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน เช่น จะทุ่มเททรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งโปรแกรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง มุ้งเน้นด้านธุรกิจและมุ่งผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีเท่านั้น มุ่งที่จะสร้างคุณค่าแก่นักศึกษาโดยจัดการเรียน

การสอนที่มีคุณภาพสูงภายใต้ค่าใช้จ่ายที่แข่งขันได้ มุ่งเน้นการนำนักบริหารที่มีชื่อเสียงระดับประเทศมาร่วมสอนนักศึกษา เน้นการใช้เทคโนโลยีที่มากกว่าห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ แต่เป็นเทคโนโลยีที่มีอยู่จริงในอุตสาหกรรม เป็นต้น ในการดำเนินงานวิทยาลัย ยึดมั่นการทำงานภายใต้กรอบ high-touch, wide-tech และ professional depth และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังแผนภูมิที่ 21

ระบบการควบคุมการจัดการการทำงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



แผนภูมิที่ 21 การทำงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, <u>เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2549), 19.

ในมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (University of Wisconsin-Stout : UW- Stout) มีการนำองค์กรหรือภาวการณ์นำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงจะต้องกระตุ้น สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จของทีมผู้บริหารของ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในสหรัฐที่ได้รับรางวัลคุณภาแห่งชาติ หรือ NQA ภาวการณ์นำองค์กรหรือภาวะผู้นำได้ออกแบบและพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในแต่ละระดับที่ได้ออกแบบไว้ให้ความสำคัญของการสื่อสารในทุกระดับ การมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจที่รวดเร็วได้ทั่วทั้งองค์กรที่จะนำให้ค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์กระจายลงสู่การปฏิบัติและให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่มีการพัฒนาและปรับมาใช้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนานักศึกษา พัฒนสาขาวิชาและโปรแกรมการเรียนการสอนใหม่ ๆ สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้มีความยืดหยุ่นและทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้สร้างค่านิยมร่วมขององค์กร ที่เป็นความเชื่อที่ใช้เป็นเกณฑ์ชี้นำการตัดสินใจและปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ของพนักงานทุกคนภายในองค์กร โดยมี

อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 4 ประการ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบของสังคม ในอุดมการณ์ทั้งสี่ ได้จัดทำเป็นคู่มือจรรยาบรรณเครือซิเมนต์ไทย และได้รับการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีการกำหนดทิศทางที่ถูกต้องบ่งบอกวิสัยทัศน์ผู้นำ ให้มีการทบทวนเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการดำเนินงาน มีความยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การประโยชน์ให้แก่สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมในทุกแห่งที่บริษัทตั้งอยู่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 27-39)

งานวิจัยซีกค์ ฮาร์รี แรมพา (Rampa 2005 : Abstract) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน (แอฟริกาใต้) จากการศึกษาพบว่า ได้ข้อสรุปรูปแบบบูรณาการของทีคิวเอ็ม ในการปรับตัวของโรงเรียนด้วย บริบท (context) ความต้องการ (needs) จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ผลลัพธ์ของโครงการงานวิจัยจะให้องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาแบบบูรณาการในแอฟริกาใต้

งานวิจัยพาตริเซีย ซี. ออลสัน (Olson 2005 : Abstract) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ผลกระทบจากการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ขององค์กรที่มีประสิทธิผล : กรณีศึกษาโครงการ team-based จากการศึกษาพบว่า ระบบของความเชื่อมโยงโครงการ การดำเนินงานปรับปรุงของยุทธศาสตร์ ควรใช้หลาย ๆ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลและจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จกว่า การปรับปรุงที่มีการเคลื่อนที่หรือแรงกระตุ้น (the firm achieve greater improvement momentum)

งานวิจัยเจมส์ เอ็ม. ลิตเตอร์ (Ritter 2005 : Abstract) ดำเนินการวิจัยเรื่อง ความเหมาะสมของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในอุดมศึกษา : การศึกษาเปรียบเทียบของหัวหน้าวิทยาลัยชุมชนและหัวหน้าการคลัง จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าวิทยาลัยชุมชนและหัวหน้าการคลัง มีการรับรู้มากกว่า คณะ หรือผู้บริหารเกี่ยวกับทีคิวเอ็ม การนำทีคิวเอ็ม ไปสู่การปฏิบัติที่วิทยาลัยชุมชน มีค่าน้อย และควรพัฒนาหลักสูตรให้มีใช้ทีคิวเอ็มในความถี่ที่มากในวิทยาลัยชุมชน

3. เทคนิคและเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ยึดประโยคที่ว่า ที่ใดมีการวัด ที่นั่นมีการปรับปรุง บริษัท ได้จัดระบบการวัดและการวิเคราะห์เป็นผลที่เกิดจากความต้องการทางธุรกิจในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริง ในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ระบบบริหารนโยบาย (policy management) ระบบบริหารงานประจำวัน (daily management) ภายใต้ระบบบริหารนโยบายเมื่อแผนธุรกิจระยะยาว ได้รับการกำหนดขึ้น เพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จะมีการถ่ายทอดตามขั้นตอน ไปเป็นนโยบายประจำปี และแผนดำเนินงานประจำปี ในการบริหารงานประจำวัน ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานแต่ละระดับ จะมี

การกำหนดดัชนีชี้วัด ตั้งเป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารงานประจำวันเหล่านี้มุ่งดำเนินการภายใต้มาตรฐานต่าง ๆ ที่บริษัทได้รับ มาตรฐานคุณภาพแบบต่าง ๆ ได้แก่ ISO 9000, ISO 14000, ISO 17025 และ มอก. 18001 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร plan-do-check-act (PDCA) มีการเทียบการดำเนินงานย้อนหลัง 3 ปี มีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่าง ๆ เช่นการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อดูผลกสนดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายเป็นรายเดือน และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่สามารถทำได้ดีที่สุดในอดีต การวิเคราะห์หาสาเหตุ การวิเคราะห์ความผิดปกติ การวิเคราะห์เพื่อหาที่มาของแผน รวมทั้งผลลัพธ์และการวิเคราะห์แผนปฏิบัติการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการทำเทียบเคียง (benchmarking) โดยเทียบกับองค์กรคู่เปรียบเทียบ มีการใช้ระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน ให้ติดตามผลงานและใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานประจำวัน มีการบันทึกและเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบ ประมวลผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการใช้การจัดการความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการรวบรมคัดเลือกความรู้ด้านวิชาชีพและเทคนิคใน การปฏิบัติงานซึ่งครอบคลุมอุตสาหกรรมกระดาษทั้งอุตสาหกรรม สรรหาระบบฐานข้อมูลเพื่อดูแลและจัดการข้อมูลที่สะดวกต่อผู้ใช้ และรักษาความถูกต้อง ทันกาลและปลอดภัย โดยผ่านเครือข่ายในรูปของฐานข้อมูลและกำหนดเกณฑ์การประเมินความรู้และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นผู้พิจารณาเลือกสรรความรู้ใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 62-69)

งานวิจัยศุภลักษณ์ เศษธะพานิช (2545 : บทคัดย่อ) ดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จากการศึกษาพบว่า ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านองค์ประกอบและด้าน ขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน ด้านหลักการมี 3 ข้อ คือ 1) ตัวผลักดัน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ 2) ระบบ ประกอบด้วย สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาและการจัดทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกระบวนการ และ 3) เป้าหมายประกอบด้วยผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่องคุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน 2) การดำเนินงานตามแผน 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การสรุปผลการดำเนินงาน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 5 มีความคิดเห็นว่ารูปแบบที่ นำเสนอส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นการทำงานแบบข้ามสายงานระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ ในโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

งานวิจัยรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนักวิชาการจำนวน 17 ท่าน ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา โครงการนำร่องของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา (TOPSTAR) จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 14 ท่าน ครูผู้สอนจำนวน 201 ท่าน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 66 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าเฉลี่ย ค่าพิสัย ควอไทส์ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัด การเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรกได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาค (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ 2550 : บทคัดย่อ)

งานวิจัยมะลิวรรณ ประดิษฐ์ธีระ (2001 : 140-148) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การนำ ISO 9000 ไปสู่การปฏิบัติในแหล่งการค้นคว้าไทย (ห้องสมุด) จากการศึกษาพบว่า ISO 9002 (1994 Version)

การบ่งบอกถึงความเหมาะสมในแหล่งการค้นคว้าไทย อยู่ที่การตั้งคำถามของ ISO 9000 ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ที่จะทำให้การประกันคุณภาพ (assuring quality) เป็นที่พึงพอใจในคำตอบ เส้นทางของแหล่งการค้นคว้าไทยไม่มีวันสิ้นสุด จะยังคงมีรูปแบบการประกันคุณภาพ ที่สนใจได้แก่การนำไปปฏิบัติ (implementing) คือการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และการเทียบเคียง (benchmarking)

4. ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำ ใน 2 ด้าน คือ ด้านศักยภาพ และด้านสัมฤทธิผลตามแผน ในหัวข้อด้านศักยภาพมีการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นการประพฤติปฏิบัติในการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม ความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำด้านความคิดและการสร้างทีมงาน ความสามารถในการจัดการเป็นการบริหารให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ โดยแบ่งระดับศักยภาพ ออกเป็น 4 ระดับ คือ ศักยภาพสูงเพื่อเตรียมเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เมื่อมีโอกาส ศักยภาพปกติ เพื่อเตรียมการพัฒนาให้ศักยภาพสูงขึ้นต่อไป ศักยภาพต้องปรับปรุง เพื่อพัฒนาให้ศักยภาพสูงขึ้นสู่ระดับปกติ และระดับศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อแจ้งและทำแผนปรับปรุงหรือมอบหมายหน้าที่ใหม่ ส่วนการประเมินสัมฤทธิผลตามแผน จะนำผลไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างและการให้เงินรางวัลประจำปี สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการบริษัท ซึ่งประเมินโดยคณะกรรมการบุคคลระดับเครือฯ จะพิจารณาให้ประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ ผลประกอบการโดยรวม ผลประกอบการเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม การปรับปรุงหรือพัฒนาผลดำเนินงาน และการควบคุมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การตรวจสอบภายในเป็นข้อมูลหลัก ในแง่ธรรมาภิบาล เป็นระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลการบริหารจัดการ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการเรื่องใดก็ตาม ที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้นำองค์กรและคณะกรรมการองค์กรด้วย เช่นกรรมการบริษัท โดยแสดงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ธรรมาภิบาลและจริยธรรม เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่คู่กับเครือซิเมนต์ไทยมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งใน ปี 2546 ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เครือซิเมนต์ไทย เป็นต้นแบบธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของประเทศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 35-39) ในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จัดการสัมมนา ความสำเร็จของการดำเนินงานจริยธรรมและธรรมาภิบาลในภาครัฐ เมื่อวันจันทร์ที่ 5 พฤศจิกายน 2550 เวลา 08.30-13.30 น. ณ ห้องจูปีเตอร์ ชั้น 3 โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ โดยมี คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ได้มอบโล่เกียรติยศให้กับ 5 หน่วยงานที่ได้รับการคัดเลือกว่ามีความโดดเด่นในเรื่องการส่งเสริมจริยธรรมและธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง กรมศุลกากร 2) กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 3) สำนักงานการค้าภายในจังหวัดลพบุรี 4) กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และ5) กรมการปกครอง

5. การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้จัดทำ Performance Benchmarking โดยเทียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัดระหว่างองค์กรและคู่เปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งขันและกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและแสวงหาโอกาสในการปรับปรุง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 66-67)

งานวิจัยอีเบสต์ (Ebest 1996 : 114-121)ได้วิจัยเรื่อง total quality management partnership with business : Linconty R-III Troy and Normandy School Districts (Missouri) การวิจัยนี้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของความพยายามใช้ TQM ของโรงเรียน Linconty R-III และ Normandy ซึ่งโรงเรียนทั้งสองได้ใช้ทีคิวเอ็มและเป็นโรงเรียนที่มีภาคธุรกิจเป็นหุ้นส่วนด้วย โดย Troy นั้นเป็นของโตโยต้า และ American Society for Quality (ASQC) เป็นหุ้นส่วนของ Normandy งานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการหาคำตอบว่า มีความเหมือนหรือแตกต่างกัน ในการนำทีคิวเอ็มมาใช้ในทั้งสองโรงเรียน และสามารถนำไปใช้กับโรงเรียนอื่นได้หรือไม่ วัตถุประสงค์เพื่อนำจุดเด่นที่เรียนรู้จากประสบการณ์ไปกำหนดบทบาทที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสำคัญที่สุดสำหรับหุ้นส่วนทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความมั่นคงของหุ้นส่วนธุรกิจ ผลกระทบของวิธีการศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการประเมินผล การเพิ่มคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างความพยายามร่วมมือร่วมใจของนักศึกษา ผู้กำหนดนโยบายและผู้นำธุรกิจ เพื่อร่วมผลักดันด้านคุณภาพกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น ๆ อย่างเป็นระบบ การที่จะหาคำตอบงานวิจัยนั้นยังต้องรวมไปถึงความต้องการในการที่จะเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับ การสร้างหลักการพื้นฐาน เพื่อการปรับปรุงต่อเนื่อง การเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของหุ้นส่วนทั้งสอง การกำหนดวัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่าย กำหนดกฎเกณฑ์รางวัลด้านคุณภาพ อาจจะใช้ของ MBNQA หรือจะกำหนดขึ้นมาเอง โดยใช้กระบวนการของตนเอง จากการศึกษาทำให้ทราบว่า มีตัวแปรที่แตกต่างออกไปที่มีอิทธิผลต่อการร่วมมือร่วมใจอยู่ 3 ตัว คือ การสนับสนุนจาก คณะผู้บริหารเขตพื้นที่ การสนับสนุนจากพนักงาน และการสนับสนุนจากชุมชน กลุ่มที่มีอิทธิผลมากที่สุดในกระบวนการนี้คือ คณะผู้บริหารเขตพื้นที่นั้น ๆ

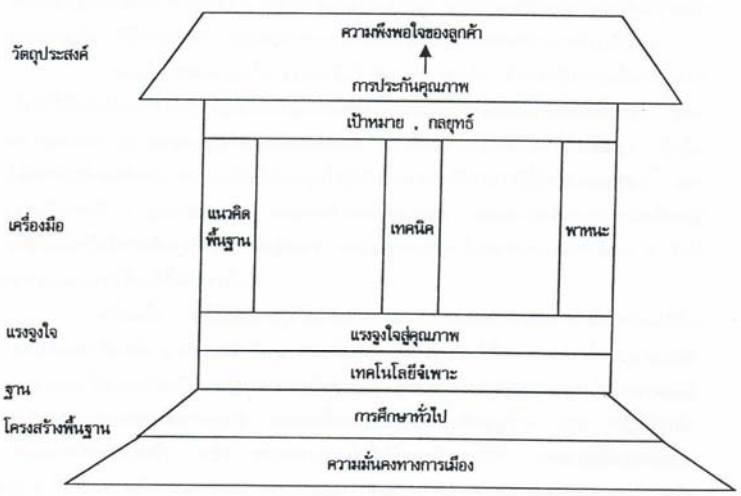
งานวิจัยคริสทอฟเฟอร์สัน (Christofferson 1996 : 126-132) วิจัยเรื่อง Perdeptions Regarding Total Quality Management in Iowa Community College and Public School Districts จุดประสงค์ของการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบการใช้ทีคิวเอ็มระหว่างแต่ละคณะ ภาควิชา คณะผู้บริหาร คณะกรรมการของวิทยาลัยชุมชนของ Iowa และโรงเรียนประจำเขตพื้นที่ โดยดูจากการฝึกการประยุกต์ใช้เครื่องมือของทีคิวเอ็มและอุปสรรคของทีคิวเอ็ม กรณีศึกษาจะศึกษาอย่างละ 15 สถาบัน โดยใช้วิธีของ ลิเคิร์ท และANOVAS ซึ่งได้ผลออกมาว่า ทั้งสองสถาบันเชื่อในวิธีทีคิวเอ็ม

และปรัชญาของทีคิวเอ็ม โดยการยอมรับให้มีการฝึกของภายนอกและภายในองค์กร แต่วิทยาลัยชุมชนมีโอกาสได้มีการฝึกมากกว่าโรงเรียนประจำเขตพื้นที่ จากการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างกันเล็กน้อย เช่น คณะภาควิชามีความสงสัยเกี่ยวกับทีคิวเอ็มมากกว่าคณะผู้บริหารและคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชนและโรงเรียนประจำเขตพื้นที่ จะไม่ใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเครื่องมือของทีคิวเอ็มเหมือนกับที่ใช้แผนปฏิบัติงาน prato chart และวงจร plan-do-check-act ในการสนับสนุนงานนั้นหมายถึงสถาบันการศึกษาอาจจะไม่มีการวางแผนที่เหมาะสมสำหรับการใช้แผนสนับสนุนของทีคิวเอ็ม

6. การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ยึดถือว่าการให้คุณค่าแก่พนักงาน เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ในการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง บริษัทได้เริ่มนำทีคิวเอ็ม มาใช้ในปี 2537 กิจกรรมที่ดำเนินการ ได้แก่การบริหารงานบุคคลแบบให้บริการร่วม (share service) เช่น บริษัท เยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) บริษัท สยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด และบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ซึ่งตั้งโรงงานในบริเวณเดียวกันที่บ้านโป่ง ให้บริการด้านบุคลากรจากหน่วยงานเดียวกัน องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่ให้บริการร่วม ได้แก่ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และงานส่งเสริมอาชีวอนามัยและความปลอดภัย งานบริหารทรัพยากรบุคคล ดูแลด้านการสรรหา ว่าจ้างพนักงาน งานด้านบริหารค่าจ้างรวมถึง ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล เช่นการบันทึกเวลาทำงาน งานบริการพนักงานหรืองานธุรการอื่น ๆ สำหรับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดูแลงานด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน รวมถึงกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ ส่วนงานส่งเสริมอาชีวอนามัยและปลอดภัย ดูแลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในโรงงาน มีการจัดผังบริหารงานที่รับกับการจัดกระบวนการ มีการนำทีมลักษณะข้ามสายงาน (cross function) มีทีมพัฒนางานเป็นกลุ่มกิจกรรม เช่น คณะกรรมการบุคคล คณะกรรมการพัฒนาวิชาชีพด้านการผลิต คณะกรรมการวิชาชีพด้านตลาดและจัดหา ทีมในกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ กิจกรรมเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มแก้ปัญหา เป็นต้น มีการพัฒนาพนักงาน จากรายตำแหน่งสู่รายบุคคล มีการพัฒนาในรูปแบบที่หลากหลาย มีการให้พนักงานเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ให้เชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานของบริษัท มีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สถานที่ทำงาน การจัดบริการ สวัสดิการ รวมทั้งนโยบายพนักงานสัมพันธ์ จึงได้รับการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของพนักงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2549 : 71-86)

7. การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้นำระบบ ทีคิวเอ็มมาพัฒนาระบบบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นของบริษัทเอง จากแบบอย่างบ้านคุณภาพของ ดร.คะโน เป็นกลไกหลักที่จะช่วยให้การจดการกระบวนการของบริษัทได้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล เสาหลักทั้งสามของบ้าน ได้แก่ เสาแนวคิด เสาเทคนิค และเสาขับเคลื่อนธุรกิจเป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับกระบวนการอย่างใกล้ชิด ดังแผนภูมิ 22



แผนภูมิที่ 22 รูปแบบบ้านคุณภาพของ ดร.คะโน
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรณีศึกษา Best Practice บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (กรุงเทพฯ : พิฆเณศ พริ้นติ้ง เซ็นเตอร์, 2549), 88.

งานวิจัยศราวุธ สังข์วรรณะ (2545 : บทคัดย่อ) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุพรรณบุรี จากการศึกษาพบว่า 1) การปฏิบัติกิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 7 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล การสร้างแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาผู้นำและการสร้างทีมงาน การมุ่งความสนใจไปที่ผู้เรียน การกำหนดมาตรฐานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติ ส่วนด้านการพัฒนาทักษะในการจัดการและพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคชั้นสูง มีการปฏิบัติระดับน้อย 2) ปัจจัยเพศ ส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมทักษะในการจัดการและ พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคชั้นสูง และด้านการกำหนดมาตรฐานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 3) ปัจจัยอายุราชการ ไม่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม ในทุก ๆ ด้าน 4) ปัจจัยวุฒิทางการศึกษาส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม ในด้านการสร้างแนวคิดพื้นฐาน ด้านมุ่งความสนใจไปที่ผู้เรียน และด้านกำหนดมาตรฐานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 5) ปัจจัยคณะวิชาที่สังกัด ไม่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวมทุกด้าน 6) ปัจจัยประสบการณ์ในการฝึกอบรม ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโดยรวม ในด้านการสร้างแนวคิดพื้นฐาน ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้านการสร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัล ด้านพัฒนาทักษะ ในการจัดการและพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคชั้นสูง ด้านมุ่ง

ความสนใจไปที่ผู้เรียน และด้านกำหนดมาตรฐานและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และ 7) การปฏิบัติกิจกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้ง 8 ด้านแตกต่าง

งานวิจัยสมชาย เทพทอง (2548 : 123-139) ดำเนินการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนโดยสรุป 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ปัจจัยด้านการบริหารเวลา ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร 2) ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า การเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลาและเทคนิคในการบริหารเวลา ปรากฏว่า การเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลาและเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารเวลา ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ส่งผลต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ความพร้อมของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

ตอนที่ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีประวัติความเป็นมาอันยาวนาน 34 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 โดยมีลำดับ ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา (พ.ศ. 2518-2531)
2. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (พ.ศ. 2531-2548)
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน)

วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2548 : 8-54) กล่าวว่า ค่านิยมในสังคมไทยแต่เดิมมากล่าวได้ว่า ไม่เห็นความสำคัญของการอาชีวศึกษา เพราะเหตุนี้ ทำให้ผู้ที่เรียนทางสายอาชีวศึกษามีความรู้สึก ต่ำต้อยในสังคม และไม่ได้รับความเป็นธรรมจากระบบการศึกษาที่จัดอยู่ในขณะนั้น ประกอบกับปี 2516 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งเป็นสถาบันเดียวที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาสายอาชีวศึกษาได้ศึกษาถึงระดับปริญญาตรี ได้ย้ายจากสังกัดกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ และได้เปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การรับนักศึกษาจากที่เคยรับนักศึกษาสายอาชีวศึกษา โดยหันไปรับนักศึกษาสายสามัญมากขึ้น ทำให้ช่องทางที่นักศึกษาสายอาชีวศึกษาจะได้ศึกษาถึงระดับปริญญาตรีน้อยลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อระบบนักศึกษาสายอาชีวศึกษาเป็นอย่างมาก นักศึกษาส่วนหนึ่งเกิดความรู้สึกว่า การอาชีวศึกษาไม่ได้รับการเหลียวแลจากรัฐบาล ถูกจำกัดการศึกษาเพียงระดับอนุปริญญา ความไม่พอใจต่อสภาพการณ์ดังกล่าวได้ทำให้นักศึกษาสายอาชีวศึกษาหลายแห่ง เช่น วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพฯ วิทยาลัยพณิชยการพระนคร วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน วิทยาลัยอุเทนถวาย โรงเรียนการช่างมีนบุรี เป็นต้น จำนวนหลายพันคนรวมตัวกันขึ้น และไปชุมนุมประท้วงที่ทำเนียบรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2517

การชุมนุมประท้วงในครั้งนั้น นักศึกษายื่นข้อเสนอเรียกร้องต่อรัฐบาล 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ทั้งสามแห่งงดรับนักศึกษาสายสามัญโดยให้รับนักศึกษาสายอาชีวศึกษาทั้งหมด และอีกประการหนึ่ง ให้รัฐบาลเปิดสถานศึกษาสายอาชีวศึกษาระดับปริญญาทุกแขนง ในที่สุดรัฐบาลโดยนายสัญญา ธรรมศักดิ์ นายกรัฐมนตรี ได้มีบันทึกถึงนายอภัย จันทวิมล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าทั้งสามแห่ง รับนักศึกษาสายอาชีวศึกษามากขึ้น และให้วางนโยบายรับเพิ่มขึ้นในปีต่อ ๆ ไป

สืบเนื่องจากการชุมนุมของนักศึกษาสายอาชีวศึกษาดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการเปิดสอนระดับปริญญาในวิทยาลัยสังกัดต่อรัฐบาล รวม 4 ข้อ คือ

1. วิทยาลัยสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีการสอนถึง ขั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปกศ. สูง) นั้น ถ้ากระทรวงศึกษาธิการพิจารณาเห็นว่า สถานศึกษาใดพร้อมที่จะทำการสอนถึงเทียบเท่าปริญญา ก็ให้กระทรวงศึกษาธิการ สั่งอนุญาต เปิดทำการสอนขั้นประกาศนียบัตรเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) หรือประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยมอาชีวศึกษา (ปม.อ.) ได้

2. ให้กระทรวงศึกษาธิการปรึกษาหารือกับทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัย หรือสถาบันที่สามารถให้ปริญญาตามกฎหมาย พิจารณาให้วิทยาลัยสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่มีการสอนถึงขั้น ปวส. หรือ ปกส.สูง เปิดทำการสอนชั้นปีที่ 3-4 ตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันโดยระบบวิธีสมทบ และเมื่อจบปีที่ 4 แล้วก็ให้ได้รับปริญญาของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันนั้น ๆ

3. ให้กระทรวงศึกษาธิการและทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ร่วมมือกันพิจารณาจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร และสถาบันเทคโนโลยีอาชีวศึกษา จำนวน 2 สถาบันโดยเร็ว แต่ไม่เกิน 3 ปี เพื่อรับนักเรียนที่จบ ม.ศ. 6 จากโรงเรียนมัธยมอาชีวศึกษาที่มีความรู้ความสามารถระดับอันควรให้มีโอกาสศึกษาต่อถึงขั้นปริญญา

4. การรับบุคคลเข้าเป็นนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย หรือสถาบัน ที่สามารถให้ปริญญาตามกฎหมาย ให้เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันนั้น ๆ

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาตามข้อเสนอนี้ เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2517 และมีมติอนุมัติในหลักการตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ โดยให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการต่อไป กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาแล้วเห็นว่า หลักการในข้อที่ 3 มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุดนั่นคือ กระทรวงศึกษาธิการร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ จัดตั้ง สถาบันเทคโนโลยีอาชีวศึกษา ขึ้นโดยเร็ว แต่ไม่เกิน 3 ปี เพื่อรับนักเรียนอาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในระดับ ม.ศ. 6 ให้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญา ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้ร่าง พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีอาชีวศึกษาขึ้น ซึ่งที่ประชุมอธิบดีครั้งที่ 13/2517 ได้แก้ไขชื่อพระราชบัญญัติจาก สถาบัน เป็น วิทยาลัย

กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติ วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2517 โดยมีหลักการและเหตุผลประกอบ ดังนี้

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่จบการศึกษาระดับเทคนิคมีที่เรียนต่อถึงระดับปริญญา เพราะปรากฏว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาวิชาชีพระดับนี้ ประสบปัญหาเรื่องสถานที่เรียนต่อเป็นอย่างมาก สถาบันการศึกษาขั้นอุดมศึกษาอื่น ๆ ไม่สามารถรับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาสายอาชีวศึกษาเข้าเรียนต่อได้โดยตรง

2. เพื่อเป็นการประหยัดเงินตรา จากการที่มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับเทคนิคเดินทางไปศึกษาต่อในต่างประเทศ เป็นจำนวนมาก เช่น ฟิลิปปินส์ เป็นต้น การจัดตั้ง วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาขึ้นจะช่วยลดจำนวนนักศึกษาที่จะไปเรียนต่อต่างประเทศได้

3. เพื่อสนองความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษาระดับเทคนิค ที่จะให้มีสถาบันที่รับผู้สำเร็จการศึกษาสายอาชีวศึกษาโดยตรงสามารถเรียนต่อถึงขั้นปริญญา และอยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

4. เพื่อสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศในด้านกำลังคน ประเภทเทคนิควิศวกรสาขาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาและฝึกอบรม โดยเน้นหนักในทางปฏิบัติ ซึ่งความต้องการของตลาดแรงงานมีมากและมิได้มีความต้องการกำลังคน ที่มีความรู้ทางทฤษฎีแต่เพียงอย่างเดียว วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาจะสนองความต้องการด้านนี้ได้เป็นอย่างดี

5. เพื่อเป็นการขจัดความเหลื่อมล้ำต่ำสูง และความน้อยเนื้อต่ำใจที่มีอยู่ในกลุ่มครูอาชีวศึกษาในเรื่องการเพิ่มวิทยฐานะ ซึ่งไม่มีโอกาสเรียนถึงขั้นปริญญาในวิชาชีพที่ตนได้เรียนมาเหมือนครูสาขาอื่น ๆ วิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา จึงตั้งขึ้นเพื่อผลิตครูช่างระดับปริญญา อบรมครูประจำการให้มีวิทยฐานะถึงระดับปริญญาด้วย

6. เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2517 ตามเหตุผลที่กล่าวมานี้ กระทรวงศึกษาธิการจึงเห็นสมควรจัดตั้ง วิทยาลัยขึ้นเพื่อสนองความต้องการด้านกำลังคน โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับเทคนิคเข้าเรียนต่ออีก 2 ปีในระดับปริญญา ในคณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) คณะเทคนิควิศวกรรม 2) คณะเกษตรกรรม 3) คณะคหกรรม 4) คณะพานิชยกรรม และ 5) คณะศิลปกรรม

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ ร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาเมื่อวันที่ 3 กันยายน 2517 และส่งให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตรวจพิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติ ที่คณะกรรมการกฤษฎีกาได้ตรวจพิจารณาแล้ว เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2517 และได้เสนอร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษาต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งในขณะนั้นทำหน้าที่รัฐสภาโดยขอให้พิจารณาเป็นเรื่องด่วน เมื่อวันที่ 26 ธันวาคม 2517 สภานิติบัญญัติแห่งชาติได้ผ่าน ร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา โดยแก้ไขชื่อเป็น วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา และประกาศใช้เป็นกฎหมายต่อไป โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ) เล่ม 92 ตอนที่ 48 วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 หน้า 1 สภาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ได้ประชุมครั้งแรกเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2518 มีปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกสภาวิทยาลัยเป็นประธาน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา อุปนายก รองอธิบดีกรมศิลปากร แทนอธิบดีกรมศิลปากรซึ่งไปราชการต่างประเทศ อุปนายก และรองอธิบดีกรมอาชีวศึกษา ฝ่ายวิชาการทำหน้าที่เลขานุการสภาวิทยาลัย เรื่องที่สำคัญอันดับแรกคืออธิบดีกรมอาชีวศึกษา ได้เสนอชื่อนายสวาสดิ์ ไชยคุนา ซึ่งดำรงตำแหน่ง รองอธิบดีกรมอาชีวศึกษาในขณะนั้น ให้สภาฯ พิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งสภาวิทยาลัยมีมติเป็นเอกฉันท์ ต่อมาได้มี

พระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง นายสวาสดิ์ ไชยคุนา ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2519 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้นายสวาสดิ์ ไชยคุนา ดำรงตำแหน่งอธิการบดี อีกวาระหนึ่ง เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2523

การจัดการศึกษาในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษามีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ที่จะผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี ให้การศึกษาทางด้านอาชีพ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญา และประกาศนียบัตรชั้นสูง ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

การจัดการศึกษาจัดเป็น 8 คณะ เพื่อดำเนินการศึกษาในระดับปริญญา และ 1 สำนัก กับอีก 1 สถาบัน ดังนี้

1. คณะศิลปศาสตร์ มีหน้าที่จัดการสอนวิชาสามัญในระดับปริญญาตรีแก่นักศึกษาของคณะอื่น ๆ

2. คณะศึกษาศาสตร์ มีหน้าที่จัดการสอนวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี แก่นักศึกษาที่เลือกเรียนในสาขา ครูอาชีวศึกษาของคณะอื่น ๆ

3. คณะเกษตรศาสตร์ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาเกษตรศาสตร์

4. คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์และสาขาเทคนิคอุตสาหกรรม

5. คณะบริหารธุรกิจ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

6. คณะคหกรรมศาสตร์ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์

7. คณะศิลปกรรม มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาศิลปกรรม

8. คณะนาฏศิลปและดุริยางค์ มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาวิชาศิลป-ดุริยางคศิลป์

9. สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบ มีหน้าที่จัดให้บริการนักศึกษาระดับปริญญาตรีทุกสาขาในเรื่องทางวิชาการและทดสอบ

10. สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตร มีหน้าที่ทำการวิจัยทดลองด้านการเกษตร เพื่อส่งเสริมการศึกษาทางด้านเกษตรกรรม และให้บริการทางวิชาการด้านเกษตรกรรมแก่สังคม

เนื่องด้วยวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ไม่มีสถานที่เรียนและอุปกรณ์เครื่องมือไม่มีครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในสังกัดของตน จึงจำเป็นต้องฝากเรียนไว้ในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษารวม 8 แห่ง

1. คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยครูอาชีวศึกษา

2. คณะศึกษาศาสตร์ ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ ฯ (คณะศึกษาศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์ ไม่มีนักศึกษาของตนเอง แต่บริการให้คณะอื่น)

3. คณะเกษตรศาสตร์ ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยเกษตรกรรม บางพระ

4. คณะบริหารธุรกิจ ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยจักรพงษภูวนารถ

5. คณะคหกรรมศาสตร์ ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัย อาชีวศึกษาพระนครใต้

6. คณะศิลปกรรม ฝากเรียนไว้ที่โรงเรียนเพาะช่าง

7. คณะนาฏศิลปและดุริยางค์ ฝากเรียนไว้ที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร

8. สถาบันวิจัยการเกษตร ฝากดำเนินงานไว้ที่โรงเรียนเกษตรกรรมลำปาง

การโอนกิจการบริหารบางส่วนของกรมอาชีวศึกษา ไปเป็นของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ตามที่ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาขึ้นตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การที่จะให้วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา สามารถดำเนินงานในฐานะในสถาบันการศึกษาและการวิจัยเพื่อทำการวิจัยและส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะเริ่มแรกนี้ จำเป็นจะต้องรวบรวมการศึกษาบางแห่งของกรมอาชีวศึกษาเข้ากับการดำเนินงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 15 (6) และ (7) แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 สภาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาพิจารณาแล้วจึงมีมติ เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2518 ให้รวมสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษาเข้ากับวิทยาลัยเทคโนโลยีอาชีวศึกษา รวม 3 แห่ง มติเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2519 ให้รวมสถานศึกษาอีก 6 แห่ง มติเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2519 ให้รวมสถานศึกษาอีก 5 แห่ง และมติเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2519 และวันที่ 30 มีนาคม 2519 ให้รวมสถานศึกษาอีก 14 แห่ง โดยออกเป็นประกาศกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหมด 14 ฉบับ ให้รวมสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษา เข้ากับการดำเนินงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา 28 แห่ง

การดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ถึงแม้จะออกเป็นประกาศ กระทรวงศึกษาธิการแล้วก็ตาม อำนาจในการบริหารและการดำเนินการดังกล่าว ยังอยู่ในความรับผิดชอบของ กรมอาชีวศึกษาทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาไม่สะดวกเท่าที่ควร จึงได้ดำเนินการตามกฎหมายเพื่อโอนสถานศึกษาทั้ง 28 แห่ง โดยออกเป็นพระราชบัญญัติด้วยมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพื่อรวบรวมบุคลากรและครูอาจารย์ ที่มีความรู้ความสามารถและกระจัดกระจายอยู่ในวิทยาลัยต่าง ๆ มาช่วยสอนระดับปริญญาตรี เนื่องด้วยวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษามีนโยบายที่จะสนับสนุน และส่งเสริมาการอาชีวศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ ในระดับสูงทั้งในด้านฝีมือและความรู้ด้านเทคโนโลยีชั้นสูงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้ ครู อาจารย์ และบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณวุฒิมาช่วยดำเนินการสอนและปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แต่เนื่องจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้ดำเนินการไปแล้ว และไม่มีบุคคลและอัตรากำลังของตนเอง หากจะใช้งบประมาณจ้างบุคคลที่มีคุณวุฒิ ที่จะสอนในระดับปริญญาได้ จะต้องใช้งบประมาณ ในการดำเนินการเป็นอย่างมาก และจะต้องใช้เวลาในการสร้างคนมาทำงานอีกเป็นเวลานาน จึงจะสามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและเนื่องด้วยกรมอาชีวศึกษา มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณวุฒิที่จะมาช่วยสอนในระดับปริญญาในสาขาวิชาการต่าง ๆ อยู่เป็นจำนวนมาก และกระจายอยู่ในสถานศึกษาต่าง ๆ ดังนั้น เมื่อโอนวิทยาลัยทั้ง 28 แห่งเข้ามาแล้ว วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา จะดำเนินงานการศึกษาระดับปริญญาตรีตามความเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการสนองประโยชน์ในด้านอัตรากำลัง และได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณวุฒิได้ใช้ความรู้เต็มกำลังความสามารถ เป็นการประหยัดงบประมาณและประหยัดเวลาในการดำเนินงานเป็นอันมาก

2. เพื่อประหยัดการลงทุนในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งจำเป็นต้องใช้อาคารสถานที่ เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์การศึกษา โดยเฉพาะสาขาวิชาหนึ่ง ๆ ที่เปิดสอน และเพื่อประหยัดจำนวนครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในการดำเนินงานซึ่งจะต้องลงทุนสูง หากจะแยกเปิดสอนระดับปริญญาตรีในทุกวิทยาลัยแล้วย่อมจะเป็นไปไม่ได้ เพราะจะต้องใช้งบประมาณในการลงทุนและดำเนินการเป็นจำนวนมหาศาล วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา จึงมีนโยบายที่จะรวมวิทยาลัยในส่วนกลาง เพื่อปรับปรุงทั้งอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ และบุคลากร จัดตั้งเป็นสถาบันกลาง เพื่อเปิดสอนระดับปริญญาตรีขึ้น

3. เพื่อสร้างมาตรฐานทางวิชาการให้สูงขึ้น และวางหลักเกณฑ์ควบคุมคุณภาพและปริมาณให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานท้องถิ่น และสัมพันธ์กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ

พระราชบัญญัติโอนกิจการบางส่วน ของกรมอาชีวศึกษาไปเป็นของ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2520 นี้ ประกาศในราชกิจนุเบกษา เล่ม 94 ตอนที่ 17 วันที่ 9 มีนาคม พุทธศักราช 2520 ดังรายชื่อโรงเรียนและวิทยาลัยทั้ง 28 แห่ง ดังนี้ โรงเรียนเกษตรกรรมลำปาง โรงเรียนเพาะช่าง วิทยาลัยเกษตรกรรมกาฬสินธุ์ วิทยาลัยเกษตรกรรมจันทบุรี วิทยาลัยเกษตรกรรมนครศรีธรรมราช วิทยาลัยเกษตรกรรมน่าน วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระ วิทยาลัยเกษตรกรรมปทุมธานี วิทยาลัยเกษตรกรรมพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยเกษตรกรรมพิษณุโลก วิทยาลัย

เกษตรกรรมสุรินทร์ วิทยาลัยครูอาชีวศึกษา วิทยาลัยจักรพงษภูวนาถ วิทยาลัยช่างกลพระนครเหนือ วิทยาลัยชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ วิทยาลัยโชติเวช วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพฯ วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น วิทยาลัยเทคนิคตาก วิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ จังหวัดสงขลา วิทยาลัยเทคนิคภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ วิทยาลัยบพิตรพิมุข วิทยาลัยพณิชยการพระนคร วิทยาลัยพณิชยการพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครใต้ และวิทยาลัยอุเทนถวาย

พร้อมกันนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการเปลี่ยนชื่อสถานศึกษาและตั้งเป็นวิทยาเขต ประกาศ ณ วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2520 ดังนี้ ด้วยวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้รับโอนกิจการบริหารของสถานศึกษา จำนวน 28 แห่ง จากกรมอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารบางส่วนของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2520 เพื่อปรับการบริหารงานและดำเนินงานของสถานศึกษาดังกล่าว ให้เข้าระบบจึงเห็นสมควรให้เปลี่ยนชื่อสถานศึกษาทุกแห่ง และจัดตั้งเป็นวิทยาเขตต่อไป ฉะนั้น อาศัยอำนาจ ตามความในข้อ 23 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 และโดยความเห็นชอบของสภาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา จึงให้เปลี่ยนชื่อสถานศึกษาทั้ง 28 แห่ง และจัดตั้งเป็นวิทยาเขต สังกัดวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2520 ดังนี้

ตารางที่ 6 รายชื่อสถานศึกษาที่เปลี่ยนเป็นวิทยาเขต

ที่	ชื่อสถานศึกษาเดิม	ชื่อวิทยาเขต
1.	วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพฯ	วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ
2.	วิทยาลัยเทคนิคภาคใต้ จังหวัดสงขลา	วิทยาเขตเทคนิคภาคใต้
3.	วิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดนครราชสีมา	วิทยาเขตเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4.	วิทยาลัยเทคนิคภาคพายัพ จังหวัดเชียงใหม่	วิทยาเขตเทคนิคภาคพายัพ
5.	วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น	วิทยาเขตเทคนิคขอนแก่น
6.	วิทยาลัยเทคนิคตาก	วิทยาเขตเทคนิคตาก
7.	วิทยาลัยช่างกลพระนครเหนือ	วิทยาเขตพระนครเหนือ
8.	วิทยาลัยอุเทนถวาย	วิทยาเขตอุเทนถวาย
9.	วิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี	วิทยาเขตเทคนิคนนทบุรี
10.	วิทยาลัยครูอาชีวศึกษา	วิทยาเขตเทเวศร์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานศึกษาเดิม	ชื่อวิทยาเขต
11.	วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระ จังหวัดชลบุรี	วิทยาเขตเกษตรบางพระ
12.	วิทยาลัยเกษตรกรรมสุรินทร์	วิทยาเขตเกษตรสุรินทร์
13.	วิทยาลัยเกษตรกรรมพระนครศรีอยุธยา	วิทยาเขตเกษตรพระนครศรีอยุธยา
14.	วิทยาลัยเกษตรกรรมนครศรีธรรมราช	วิทยาเขตเกษตรนครศรีธรรมราช
15.	วิทยาลัยเกษตรกรรมปทุมธานี	วิทยาเขตเกษตรปทุมธานี
16.	วิทยาลัยเกษตรกรรมกาฬสินธุ์	วิทยาเขตเกษตรกาฬสินธุ์
17.	วิทยาลัยเกษตรกรรมน่าน	วิทยาเขตเกษตรน่าน
18.	วิทยาลัยเกษตรกรรมพิษณุโลก	วิทยาเขตเกษตรพิษณุโลก
19.	วิทยาลัยเกษตรกรรมจันทบุรี	วิทยาเขตเกษตรจันทบุรี
20.	โรงเรียนเกษตรกรรมลำปาง	วิทยาเขตเกษตรลำปาง
21.	วิทยาลัยพณิชยการพระนคร	วิทยาเขตพณิชยการพระนคร
22.	วิทยาลัยพณิชยการพระนครศรีอยุธยา	วิทยาเขตพณิชยการพระนครศรีอยุธยา
23.	วิทยาลัยบพิตรพิมุข	วิทยาเขตบพิตรพิมุข
24.	วิทยาลัยจักรพงษภูวนารถ	วิทยาเขตจักรพงษภูวนารถ
25.	วิทยาลัยชุมพรเขตรอุดมศักดิ์	วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์
26.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครใต้	วิทยาเขตพระนครใต้
27.	วิทยาลัยโชติเวช	วิทยาเขตโชติเวช
28.	โรงเรียนเพาะช่าง	วิทยาเขตเพาะช่าง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุงการบริหารงานของวิทยาเขตบพิตรพิมุข ให้เป็น 2 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ และวิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ ต่อมารับวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร เข้าสมทบกับวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา โดยออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 95 ตอนที่ 6 วันที่ 17 มกราคม 2521 ประกาศ ณ วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2520 ดังนี้ โดยที่สภาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในคราวประชุมครั้งที่ 4/2520 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2520 มีมติให้วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร เข้าสมทบวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เพื่อเปิดสอนวิชานาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ ทั้งในไทยและสากล ให้ถึงระดับปริญญาตรี ฉะนั้นอาศัยอำนาจตามมาตรา 8 มาตรา 15 (7) แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 จึง

ให้วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร เข้าสมทบกับวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เพื่อเปิดสอนวิชานาฏศิลป์และดุริยางคศิลป์ทั้งไทยและสากล ในระดับปริญญาตรี ต่อไป

ประวัติความเป็นมาของศูนย์การศึกษาระดับปริญญา นับว่า เป็นสิ่งที่น่ารู้แก่ผู้ที่สนใจทุกคน และมีความสลับซับซ้อนไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า การจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเท่าไรนัก ที่กล่าวมาเช่นนี้ เพราะศูนย์การศึกษาระดับปริญญาน่าจะเกิดขึ้นพร้อมกับการจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ตั้งแต่เริ่มแรกในปี พ.ศ. 2518 แต่ไม่สามารถจัดตั้งศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาของวิทยาลัยให้คณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนระดับปริญญา ให้มารวมอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกันได้ ทั้งนี้เนื่องจาก ปัญหาอุปสรรคด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัตินานาประการดังเป็นที่ทราบกันดี จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจัดตั้ง ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาขึ้นได้ ตั้งแต่ต้นมาจนถึง พ.ศ. 2527 จึงได้เริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้น ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ด้วยความพยายามของผู้บริหารและคณาจารย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา นับตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งวิทยาลัยเป็นต้นมา แม้ว่าวิทยาลัยจะได้เปิดการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 แต่ยังไม่มีสถานที่ศึกษาของวิทยาลัยเอง ในระยะเริ่มแรก จึงได้ฝากคณะต่างๆ ที่เปิดสอนระดับปริญญา ไว้ในสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษาถึง 7 แห่ง คือ คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี ฝากไว้ที่วิทยาลัยครูอาชีวศึกษา เทเวศร์ คณะเกษตรศาสตร์ ฝากไว้ที่วิทยาลัยเกษตรกรรมบางพระ คณะบริหารธุรกิจ ฝากไว้ที่วิทยาลัยจักรพงษภูวนารถ ถนนวิภาวดีรังสิต คณะคหกรรมศาสตร์ ฝากไว้ที่วิทยาลัยอาชีวศึกษาพระนครใต้ คณะศิลปกรรม ฝากไว้ที่วิทยาลัยเพาะช่าง คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ เปิดสอนที่วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร ส่วนคณะศิลปศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ อาศัยที่ทำงานที่วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ ฯ นับตั้งแต่นั้นมาจนถึงบัดนี้ คณะต่าง ๆ ก็ยังกระจัดกระจายกันเรียนอยู่เช่นเดิม ทำให้มีปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนและการบริหารงานเป็นอย่างมาก แม้แต่สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นองค์กรประสานการบริหารงานและกิจกรรมระหว่างคณะต่าง ๆ ก็ตาม ก็ยังสำนักงานที่เป็นอาคารเพียงหลังเดียวอยู่ในวิทยาเขตเทเวศร์ ตั้งแต่ต้นมาจนปัจจุบัน และไม่สามารถที่จะขยายสถานที่ทำงานออกไปได้ เพราะพื้นที่อันจำกัดของวิทยาเขต

เนื่องจากวิทยาลัยฯ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาระดับปริญญาให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ และให้สามารถดำเนินการได้อย่างประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากรทุกประเภท วิทยาลัยฯ จึงพยายามที่จะจัดให้คณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนระดับปริญญาได้มารวมกันอยู่ ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อให้สามารถขยายงานการเรียนการสอนระดับปริญญาด้านเทคโนโลยีออกไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้นตลอดมา เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 วิทยาลัยได้ติดต่อขอใช้ที่ดินจากหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งที่เห็นว่า ยังเป็นที่ว่างเปล่าอยู่ และน่าจะได้พัฒนาให้เป็นสถานศึกษาได้อย่างดี แต่ไม่สามารถจะจัดหาได้ ต่อมาวิทยาลัยฯ จึงได้ขอตั้งงบประมาณ

เพื่อจัดซื้อที่ดินเขตชานเมือง เพื่อจัดตั้งศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาและได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้ขึ้นโดยกำหนดรายละเอียดขนาดที่ดินประมาณ 550 ไร่ อยู่ในเขตชานเมืองกรุงเทพมหานคร ให้มีถนนใหญ่เข้าถึงที่ดินโดยสะดวก โดยใช้วิธีประกาศทั่วไปให้ผู้สนใจเสนอที่ดิน และราคาภายในกำหนด ได้มีผู้เสนอที่ดินให้คณะกรรมการพิจารณาหลายราย ทั้งในถนนสายบางนา-ตราด และถนนวิภาวดีรังสิต ทั้งที่ดินในเขตจังหวัดปทุมธานี และจังหวัดสมุทรปราการ คณะกรรมการได้ใช้เวลาพิจารณาข้อเสนอของผู้ที่ยื่นเสนอขายที่ดินอยู่เป็นเวลานานพอสมควร ได้ไปดูที่ดินในสภาพจริงให้ตรงตามข้อเสนอ และมีสภาพที่เหมาะสม ได้ทำสรุปเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียพร้อมราคาที่ดินที่เสนอของแต่ละรายและได้ต่อรองจนถึงที่สุด จึงได้เลือกที่ดินแปลงหนึ่งที่อยู่ใกล้สนามบินดอนเมืองประมาณกิโลเมตรที่ 35 จากกรุงเทพ ฯ มีด้านหน้าอยู่ติดกับถนนวิภาวดีรังสิต ด้านหลังติดทางรถไฟ ได้นำเสนอขออนุมัติไปตามลำดับขั้น จนผ่านความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น และเสนอขออนุมัติไปยังคณะรัฐมนตรี จนคาดคิดกันว่าจะเป็นผลสำเร็จ เพราะได้รับความเห็นชอบเป็นอย่างดีในชั้นต้น แต่ก็เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดเพราะมีผู้เสนอขายที่ดินรายอื่นที่อยู่ลึกเข้าไปจากการคมนาคมมาก ในจังหวัดปทุมธานี และไม่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการฯ เพราะอยู่ไกลเส้นทางคมนาคมใหญ่และห่างไกลชุมชนมาก ได้ประท้วงขึ้น ในฐานะที่เสนอราคาต่ำกว่าที่ดินที่คณะกรรมการพิจารณา และไม่สามารถตกลงกันได้ การจัดซื้อที่ดินเพื่อจัดสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาในครั้งแรก ซึ่งดำเนินการอยู่เป็นเวลาแรมปีก็เป็นอันพับไปและได้ชงักงันไป

เป็นเวลาเกือบ 2 ปี จึงได้ขออนุมัติตั้งงบประมาณเพื่อจัดซื้อที่ดินใหม่และได้ตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ ดำเนินการตามกรรมวิธีเช่นครั้งแรก แต่กำหนดขอบเขตของการเสนอที่ดินให้แคบเข้า โดยให้อยู่ในเส้นทางถนนวิภาวดีรังสิต ห่างจากกรุงเทพฯไม่เกิน 60 กิโลเมตร และลึกเข้าไปจากถนนวิภาวดีรังสิตไม่เกิน 4 กิโลเมตร ได้มีผู้เสนอราคาที่ดิน 4 ราย เมื่อคณะกรรมการได้ไปดูที่ดินจากสถานที่จริง ได้เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของที่ดินแต่ละแห่งแล้ว เห็นว่าที่ดินในนวนคร ซึ่งปรับปรุงพื้นที่แล้ว และมีเขื่อนกั้นน้ำโดยรอบ พร้อมทั้งมีถนน ประปา และไฟฟ้าพร้อมที่จะเข้าไปทำการก่อสร้างได้ทันทีเป็นที่ดินที่เหมาะกว่ารายอื่นที่เสนอ ซึ่งเป็นที่ดินซึ่งยังไม่มีการปรับปรุงและอยู่ไกลจากถนนใหญ่มาก วิทยาลัยจึงได้เสนอไปตามลำดับขั้น แต่ก็ได้รับการท้วงติงจากสำนักงบประมาณเรื่องราคาที่เสนออยู่ในเกณฑ์ที่สูง เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วและตกลงราคากันไม่ได้ ในที่สุดการประกวดราคาครั้งที่ 2 ก็เป็นอันพับไปอีก 2 ปี การดำเนินงานวิทยาลัยยังมีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาเช่นเดิม แต่วิทยาลัยก็ไม่ได้นิ่งนอนใจ และพยายามจะหาทางที่จะจัดตั้งศูนย์การกลางศึกษาระดับปริญญาให้ได้ ถึงแม้เวลาจะผ่านไปเกือบ 10 ปีแล้วก็ตาม และเห็นว่า การที่จะจัดซื้อที่ดินโดย

งบประมาณแผ่นดินคงเป็นไปได้โดยยาก เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้เห็นว่าความเป็นไปได้มีน้อยเต็มที จึงได้หันมาหาวิธีเดิมคือวิธีขอใช้ที่ดินจากหน่วยราชการต่อไปจนถึง พ.ศ. 2527 วิทยาลัยจึงได้รับการอนุเคราะห์จากกรมธนารักษ์ได้อนุเคราะห์จัดสรรที่ดินที่คลอง 6 ฝั่งตะวันตก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 706 เนื้อที่ 610-3-41 ไร่ และแปลงเลขที่ ปท.268 ตำบลคลอง รังสิตฝั่งเหนือ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 39 เนื้อที่ 109-3-04 รวมเนื้อที่ทั้งหมด 720-2-45 ไร่ ให้ใช้เพื่อจัดตั้งศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาของวิทยาลัยต่อไป วิทยาลัยได้ไปสำรวจที่ดินทันทีเห็นว่าพอมีทางที่จะพัฒนาเป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาของวิทยาลัยได้ เพราะอยู่ใกล้ถนนใหญ่สายรังสิต-นครนายก กิโลเมตรที่ 13 และห่างจากถนนใหญ่เพียงกิโลเมตรเศษ พื้นที่เป็นทุ่งนา ซึ่งชาวบ้านปลูกข้าวเป็นส่วนใหญ่ และมีบ้านอยู่ในแนวด้านถนนคลอง 6 จำนวนไม่หนาแน่นนัก และถนนหนทางมีแนวโน้มว่าจะได้รับการปรับปรุงให้ดีต่อไป เพราะถนนทางเข้าขนานกับคลองชลประทาน 6

จากผลการสำรวจขั้นต้น จึงได้นำเสนอสภาวิทยาลัยฯในการประชุมสภาวิทยาลัยครั้งที่1/2527 เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2527 และได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินการต่อไป จากจุดเริ่มต้นนี้การจัดตั้งศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา จึงได้เริ่มขึ้นและคาดคิดว่า ทุกอย่างคงจะราบรื่นและเป็นผลสำเร็จกันเสียที่ หลังจากที่ได้ใช้วิธีการต่าง ๆ และใช้ความพยายามมานานถึง 10 ปี แต่ก็ไม่เป็นการง่ายอย่างที่คิดและเหตุการณ์ก็ไม่ได้เป็นอย่างที่คาดคะเนไว้ เพราะที่ดินผืนนี้กรมประชาสงเคราะห์ได้แสดงความจำนงขอใช้จัดสรรที่ดิน เพื่อการเคหะต่อจากหมู่บ้านการเคหะที่จัดสรรอยู่แล้ว แต่ก็มีปัญหาเพราะติดหมู่บ้านและพื้นที่ของชาวบ้านทำนาอยู่ จึงยังเข้าไปปรับปรุงพื้นที่ไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่ของวิทยาลัยฯ โดยความร่วมมือของกรมธนารักษ์ที่จะต้องเจรจากับกรมประชาสงเคราะห์ ให้โอนการใช้ที่ดินผืนนี้แก่วิทยาลัยต่อไป ต้องใช้เวลาดำเนินการถึง 6 เดือน วิทยาลัยฯ จึงเริ่มเข้าไปใช้สิทธิ์ในที่ดินได้ แต่ปัญหาก็ยังไม่สิ้นสุดเพียงเท่านี้ เพราะชาวบ้านยังมีบ้านเรือนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่และที่ดินส่วนใหญ่ยังใช้เป็นที่ปลูกข้าวอยู่

วิทยาลัยฯ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการเข้าไปเจรจากับชาวบ้านและผู้ที่ทำนา ขอใช้ที่ดินเพื่อจัดสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา ในขั้นแรกปรากฏว่า ตกลงกันไม่ได้ วิทยาลัยฯ ก็ไม่ได้นิ่งนอนใจ ได้หารือกันเพื่อหาทางเจรจากับผู้ที่ใช้ที่ดินอยู่ โดยขอความร่วมมือกับที่ดินจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัดในการเจรจา ขั้นต่อไปได้พยายามหาข้อเสนอที่จะให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และได้นัดการเจรจากันเป็นรอบที่ 2 ที่บ้านผู้ใหญ่บ้านซึ่งอยู่ในพื้นที่ โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัด กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ชาวบ้าน ผู้ที่มีบ้านอยู่ในพื้นที่ และชาวนาที่ทำนาอยู่ในที่ดินผืนนี้ ฝ่ายวิทยาลัยฯ มีทั้งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีและผู้บริหารระดับกอง ร่วมเจรจาในครั้งนี้ได้ใช้เวลาเจรจานานถึง 3 ชั่วโมงโดยวิทยาลัยได้พยายามชี้แจงข้อเสนอต่าง ๆ ให้ชาวบ้าน

พิจารณาในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้ คือ 1) วิทยาลัยฯ จะเข้ามาช่วยพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่น และสนับสนุนการศึกษาของท้องถิ่นให้ดีขึ้น 2) วิทยาลัยฯ จะชดเชยค่าเสียหายและค่าขนย้ายของผู้ที่อาศัยอยู่ในที่ดินในกรณีที่ผู้นั้น จะย้ายออกจากพื้นที่ 3) วิทยาลัยฯ จะชดเชยค่าเสียหายของข้าวที่ปลูกไว้เมื่อวิทยาลัยฯเข้าไปดำเนินการก่อสร้างหรือปรับปรุงพื้นที่ 4) วิทยาลัยฯ ยินดีจะรับผู้ที่อยู่ในพื้นที่เข้าเป็นพนักงานของวิทยาลัยฯและจะจัดหาที่พักให้ตามสมควร 5) วิทยาลัยฯ จะให้สิทธิ์แก่ผู้ที่ให้ความร่วมมือ ได้เข้าค้าขายในบริเวณของวิทยาลัยฯ เมื่อวิทยาลัยฯได้ก่อสร้างศูนย์การศึกษาระดับปริญญาเสร็จแล้ว และ 6) วิทยาลัยฯ ยินดีจะสนับสนุนหาทุนการศึกษาให้แก่ลูกหลานของผู้ที่อยู่ในที่ดินและให้ความร่วมมือกับวิทยาลัยฯ โดยย้ายออกจากพื้นที่ตามเงื่อนไขข้อตกลง

ในการเจรจาครั้งที่ 2 ได้สร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่พอสมควร แต่ก็ยังไม่มีข้อตกลงใด ๆ เพราะผู้ที่อยู่ในพื้นที่ยังไม่มีความมั่นใจนัก วิทยาลัยฯ จึงให้เวลาคิดพิจารณาตามที่เห็นสมควร พร้อมกันนั้นก็ได้ส่งอาจารย์ไปเยี่ยมเยียนและเจรจากับผู้ที่อยู่ในพื้นที่ นับตั้งแต่ผู้ใหญ่บ้านจนถึงลูกบ้านทุกคนจนได้รับความร่วมมือจากชาวบ้าน ที่อยู่ในพื้นที่บางรายยอมรื้อถอนออกจากพื้นที่ และยินยอมให้วิทยาลัยฯ เข้าขุดคู ทำเขื่อนคันดิน และปรับปรุงพื้นที่ ตลอดจนทำถนนในบริเวณที่ทำนาอยู่ทุกรายวิทยาลัยฯได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านคลอง 6 เป็นอย่างดี และได้มีผู้สมัครเข้าทำงานกับวิทยาลัยฯหลายคน จนวิทยาลัยฯ สามารถเข้าดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาได้อย่างเต็มที่ตั้งแต่นั้นมา ซึ่งวิทยาลัยฯ ได้ใช้เวลาเจรจาถึง ปีเศษ จึงเข้าดำเนินการปรับปรุงพื้นที่ได้

วิทยาลัยฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการก่อสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาขึ้นเพื่อพัฒนาผังที่ดินราชพัสดุ แปลงหมายเลขที่ ปท. 451 (13529) ซึ่งอยู่ในตำบลคลองซอยที่ 6 ฝั่งตะวันตก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 706 เนื้อที่ 610-3-41 ไร่ และแปลงหมายเลขที่ ปท. 268 ซึ่งอยู่ในท้องที่ตำบลคลองรังสิตฝั่งเหนือ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 39 เนื้อที่ 109-3-04 ไร่ รวมเนื้อที่ทั้งหมด 720-2-45 ไร่ โดยมีอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการกอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง พร้อมกับแต่งตั้งอนุกรรมการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ คือ อนุกรรมการปรับปรุงพื้นที่เพื่อก่อสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา อนุกรรมการจัดวางผัง อนุกรรมการแก้ปัญหาการบุกรุกที่ดินราชพัสดุอนุกรรมการสำรวจและประเมินราคาสิ่งก่อสร้างและพืชผลของราษฎร อนุกรรมการตรวจสอบและรับมอบทรัพย์สินของราษฎร อนุกรรมการออกแบบรูปรายการสิ่งก่อสร้าง อนุกรรมการการสนาม อนุกรรมการการจัดภูมิทัศน์ อนุกรรมการจัดทำรูปประติมากรรมสัญลักษณ์วิทยาลัยฯ อนุกรรมการออกแบบรูปรายการการระบบไฟฟ้า อนุกรรมการดำเนินการจ้างก่อสร้างเพื่อเข้าทำการปรับปรุงพื้นที่ ขุดคูบ่อเก็บน้ำ

และก่อสร้างเขื่อนดินกั้นน้ำสูง 2.00 เมตร กว้าง 6 เมตร รอบบริเวณพื้นที่เป็นระยะยาวถึง 4 กิโลเมตร ตลอดจนทำถนนภายในบริเวณเป็นระยะทางหลายกิโลเมตรด้วยน้ำพักน้ำแรงของครู-อาจารย์ นักศึกษา และเครื่องมือ เครื่องจักรกล ของวิทยาเขตเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนงานภูมิทัศน์ปลูกต้นไม้ และปลูกหญ้าในบริเวณทั้งหมดได้รับความร่วมมือของครู-อาจารย์และนักศึกษาของวิทยาเขตเกษตรปทุมธานี คณะเกษตรศาสตร์ บางพระ และวิทยาเขตเกษตรอื่น ๆ ช่วยเพาะและนำต้นไม้มาปลูกเป็นจำนวนหมื่นต้น ส่วนงานออกแบบเขียนแบบจัดทำโดยทีมงานของอาจารย์จากวิทยาเขตอุเทนถวาย งานโครงสร้างและงานไฟฟ้าโดยอาจารย์คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี งานควบคุมการก่อสร้างโดยสถาปนิกวิศวกรผู้ออกแบบ งานประมาณราคาและคุมงานโดยเจ้าหน้าที่ของกองบริการ สำหรับงานตกแต่งและประติมากรรม ด้วยความร่วมมือของอาจารย์และนักศึกษาของคณะศิลปกรรม นอกจากนี้ ยังได้รับครุภัณฑ์บางส่วนที่จัดทำขึ้นโดยครู-อาจารย์และนักศึกษาจากวิทยาเขตเทคนิคภาคพายัพและวิทยาเขตเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อีกจำนวนหนึ่ง

การดำเนินการก่อสร้าง การดำเนินงานได้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2527 เป็นต้นมา โดยใช้เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเงินงบประมารผลประโยชน์ของวิทยาลัยฯ โดยปีแรกได้รับงบประมาณ 6 ล้านบาทเศษ เพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์ ที่ใช้ในการพัฒนาที่ดิน เช่น รถตักดิน รถแทรกเตอร์ ปั้มน้ำขนาดใหญ่ เป็นต้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2528 ได้รับงบประมาณ 8 ล้านบาทและเงินผลประโยชน์ 4 ล้านบาทเศษ เพื่อจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบ้านพักคนงาน เช่น ป้อมยาม รั้วลวดหนาม ระบบไฟฟ้าแรงสูง ระบบประปา ปรับปรุงที่ดิน เป็นต้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2529 ได้รับงบประมาณ 30 ล้านบาท เงินผลประโยชน์ของวิทยาลัย 3 ล้านบาทเศษ เพื่อจัดทำถนน ไฟฟ้า ประปา อาคารที่ทำการคณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ และคณะศิลปกรรม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2530 ได้รับงบประมาณจำนวน 47 ล้านบาท จัดสรรเงินเป็นงบผูกพัน 2 ปี คือปี 2530 และผูกพันปี 2531 อีกจำนวน 48 ล้านบาทเศษ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2531 ได้รับงบประมาณจำนวน 90 ล้านบาท ได้รับจัดสรรงบประมาณปี 2531 เป็นเงิน 53 ล้านบาทเศษ ผูกพันปี 2532 เป็นเงิน 36 ล้านบาทเศษ

การก่อสร้างได้ดำเนินการต่อมาอย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน และยังมีการก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบสนามกีฬา และสิ่งสาธารณูปโภคต่าง ๆ อีกจำนวนมากเพื่อรองรับนักศึกษาในคณะต่าง ๆ งานก่อสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญานี้ อาจกล่าวได้ว่าสำเร็จลงอย่างดี และรวดเร็ว ด้วยความมีน้ำใจและด้วยการร่วมแรงร่วมมือกับคณาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้าง

และผู้เกี่ยวข้องทุกคน ศูนย์กลางแห่งนี้จะเป็นรากฐานที่มั่นคง และเป็นปึกแผ่นสามารถ ขยายการศึกษา ออกไปได้อย่างกว้างขวางและเป็นศูนย์กลางของวิชาการที่สำคัญด้านเทคโนโลยีและงานอาชีพ ในสาขาต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้นกว่าปัจจุบัน

การวางศิลาฤกษ์ เมื่อดำเนินการก่อสร้างจนมาถึงปลายปี พ.ศ.2530 วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาได้ขอพระราชทานอัญเชิญพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เสด็จพระราชดำเนินทรงวางศิลาฤกษ์ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา ซึ่งสำนักราชเลขาธิการได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาทราบฝ่าละอองธุลีพระบาท ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์ วางศิลาฤกษ์ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในวันอังคารที่ 7 มิถุนายน 2531 ยังความปลาบปลื้มยินดีมาสู่คณาจารย์ ข้าราชการ นักศึกษา และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยฯ เป็นล้นพ้น

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2548 : 24-54) กล่าวว่า การเปลี่ยนชื่อ วิทยาลัยเป็นสถาบัน เมื่อดำเนินการก่อสร้างเป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญาในพื้นที่ 720 ไร่เศษ ในที่ดินราชพัสดุ ในท้องที่ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ดำเนินการสำเร็จลุล่วงมาด้วยดี สิ่งก่อสร้างทั้งอาคารเรียน อาคารประกอบ สิ่งสาธารณูปโภคต่าง ๆ ได้ก่อสร้างสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง และคาดว่าจะใช้ประโยชน์ได้สมบูรณ์ในปีการศึกษา 2534 วิทยาลัยฯ พิจารณาเห็นว่าในปี 2530 เป็นปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะทรงเจริญพระชนมพรรษาครบ 5 รอบ และด้วยพระมหากรุณาธิคุณอันหาที่สุดมิได้ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระเมตตาต่อวิทยาลัยฯ โดยการเสด็จฯมาพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยฯ ด้วยพระองค์เองทุกครั้ง ยังความปลื้มปิติและซาบซึ้งในพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้ คณาจารย์ ข้าราชการ นักศึกษา บัณฑิต และบิดามารดา ผู้ปกครองของบัณฑิตทุกคน สภาวิทยาลัยฯ จึงเห็นสมควรขอพระราชทาน พระบรมราชานุญาตใช้พระปรมาภิไธยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นชื่อของวิทยาลัยฯ หรือพระราชทานชื่อวิทยาลัยฯ ตามที่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ โดยวิทยาลัยฯ จะดำเนินการขอใช้ชื่อ ที่ได้รับพระราชทานเปลี่ยนคำนำหน้าชื่อจากวิทยาลัย เป็นสถาบันต่อไป โดยมีเหตุผลสำคัญ ในการขอพระราชทานชื่อใหม่ ดังนี้

1. ชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษานั้น ภาษาอังกฤษใช้ The Institute of Technology and Vocational Education ซึ่งคำว่า The Institute of Technology ควรใช้ตรงกับคำภาษาไทยว่า สถาบันเทคโนโลยี ไม่ใช่ วิทยาลัยเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ความหมายเปลี่ยนไป

2. ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 วิทยาลัย มีฐานะเป็นกรมกรมหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ แต่การใช้ชื่อวิทยาลัย นำหน้าทำให้ไปสอดคล้องกับชื่อ

นำหน้าสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา นอกจากนี้ชื่อเต็มของวิทยาลัยก็มีชื่อ และอาชีวศึกษาต่อท้ายอยู่ด้วย จึงทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจว่าวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งในกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

3. อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษานั้น มีบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป คือทำหน้าที่ด้านการเรียนการสอนการวิจัย การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น การเปลี่ยนชื่อ วิทยาลัยเทคโนโลยี เป็น สถาบันเทคโนโลยี จึงสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้า และการทำหน้าที่ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพที่สมบูรณ์ นอกจากนี้ การพัฒนาการศึกษาที่ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา (main campus) ที่คลองหก ปทุมธานี จะเป็นแหล่งรองรับการพัฒนาการศึกษาวิชาชีพระดับสูงกว่าปริญญาด้วย

ในการนี้สำนักราชเลขาธิการแจ้งตามหนังสือสำนักราชเลขาธิการ ที่ รล. 0003 /16942 ลงวันที่ 15 กันยายน 2531 แจ้งว่าได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทแล้วทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กับพระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เขียนชื่อสถาบันที่ได้รับพระราชทานนี้เป็นภาษาอังกฤษว่า Rajamangala Institute of Technology ตามหนังสือสำนักราชเลขาธิการ ที่ รล 0003/17521 ลงวันที่ 23 พฤศจิกายน 2531

วิทยาลัยฯ ได้ดำเนินการแก้ไขเปลี่ยนชื่อ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และเปลี่ยนชื่อ พระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 เป็นพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518 พร้อมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมถ้อยคำในตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนชื่อ ซึ่งได้มาจากการพระราชนาม พระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อดังกล่าวนี้ ได้เข้าที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 14/2532 สมัยสามัญเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2532 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ 3 วาระ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 106 ตอนที่ 132 วันที่ 18 สิงหาคม 2532 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม 2532 เป็นต้นมา

การเปลี่ยนชื่อวิทยาเขต ในคราวประชุมสภาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ครั้งที่ 6/2532 เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2532 เห็นสมควรให้เปลี่ยนชื่อบางวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามความเป็นจริง เพื่อสื่อความหมายให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของวิทยาเขตนั้น ๆ โดยชัดแจ้ง ทั้งนี้สืบเนื่องจากสถาบันฯ มีความจำเป็นต้องปรับการเรียนการสอนของวิทยาเขตดังกล่าว ให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการ ด้านวิทยาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ตลอดจนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศเปลี่ยนชื่อวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม 2532 ชื่อวิทยาเขตใน

ส่วนกลาง จำนวน 12 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ วิทยาเขตพระนครเหนือ วิทยาเขตอุเทนถวาย วิทยาเขตเทเวศร์ วิทยาเขตพณิชยการพระนคร วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ วิทยาเขตจักรพงษภูวนารถ วิทยาเขตพระนครใต้ วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตเพาะช่าง และวิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์

สำหรับวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคที่เปลี่ยนชื่อใหม่ จำนวน 17 วิทยาเขต ดังนี้

ตารางที่ 7 รายชื่อสถานศึกษาในส่วนภูมิภาคที่เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาเขต

ที่	ชื่อเดิม	เปลี่ยนเป็น
1.	วิทยาเขตเทคนิคภาคใต้	วิทยาเขตภาคใต้
2.	วิทยาเขตเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3.	วิทยาเขตเทคนิคภาคพายัพ	วิทยาเขตภาคพายัพ
4.	วิทยาเขตเทคนิคขอนแก่น	วิทยาเขตขอนแก่น
5.	วิทยาเขตเทคนิคตาก	วิทยาเขตตาก
6.	วิทยาเขตเทคนิคนนทบุรี	วิทยาเขตนนทบุรี
7.	วิทยาเขตเกษตรบางพระ	วิทยาเขตบางพระ
8.	วิทยาเขตเกษตรสุรินทร์	วิทยาเขตสุรินทร์
9.	วิทยาเขตเกษตรพระนครศรีอยุธยา	วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา หันตรา
10.	วิทยาเขตเกษตรนครศรีธรรมราช	วิทยาเขตนครศรีธรรมราช
11.	วิทยาเขตเกษตรปทุมธานี	วิทยาเขตปทุมธานี
12.	วิทยาเขตเกษตรกาฬสินธุ์	วิทยาเขตกาฬสินธุ์
13.	วิทยาเขตเกษตรน่าน	วิทยาเขตน่าน
14.	วิทยาเขตเกษตรพิษณุโลก	วิทยาเขตพิษณุโลก
15.	วิทยาเขตเกษตรจันทบุรี	วิทยาเขตจันทบุรี
16.	วิทยาเขตเกษตรลำปาง	วิทยาเขตลำปาง
17.	วิทยาเขตพณิชยการพระนครศรีอยุธยา	วิทยาเขตพระนครศรีอยุธยา วาสุกรี

การเปลี่ยนชื่อจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เนื่องจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานชื่อ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลและพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2532 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

แล้ว สถาบันฯ จึงได้ขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต เชิญพระราชลัญจกรประจำพระองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและพระมหาพิชัยมงกุฎ เป็นเครื่องหมายราชการของสถาบันฯ ตามหนังสือวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ที่ ศธ 1201/12773 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2531 ในการนี้สำนักราชเลขาธิการ ได้แจ้งว่า ได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาทราบฝ่าละอองธุลี พระบาทแล้ว พระราชทานพระบรมราชานุญาต ตามที่ขอพระมหากรุณาตามหนังสือสำนักราชเลขาธิการที่ รล 0003/986 ลงวันที่ 18 มกราคม 2532

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ขจร จิตสุขุมมงคล (2552 : 1-22) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 ในนาม วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2532 เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2532 มีฐานะเป็นกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี และการให้การศึกษาทางวิชาชีพในระดับ ต่ำกว่าปริญญาและประกาศนียบัตรชั้นสูง ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ให้มีการจัดการศึกษาระดับปริญญา โดยการแบ่งกลุ่มสถานศึกษาในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามสภาพที่ตั้งออกเป็น 9 กลุ่ม และยกฐานะแต่ละกลุ่มเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล เพื่อให้ดำเนินกิจการได้โดยอิสระ มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย จึงได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 โดยเหตุผลที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดเตรียมการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินกิจการ ได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ดังนั้น สมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่งขึ้นแทนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่ ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122

ตอนที่ 6 ก วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัติฉบับนี้ มีผลให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี)
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (มทร.กรุงเทพ)
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (มทร.ตะวันออก)
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มทร.พระนคร)
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (มทร.รัตนโกสินทร์)
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (มทร.ล้านนา)
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย)
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ)
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มทร.อีสาน)

ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งทั้ง 9 แห่ง เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา มีโอกาสศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก (ราชกิจจานุเบกษา 2548 : 18-19)

คณะที่มหาวิทยาลัย แต่ละแห่งจัดการศึกษา มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (มทร.ธัญบุรี) จัดการศึกษาใน 10 คณะ และ 1 วิทยาลัยคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะศิลปศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และ วิทยาลัยการแพทย์แผนไทย

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (มทร.กรุงเทพ) จัดการศึกษาใน 7 คณะ และ 1 วิทยาลัยคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอ และวิทยาลัยนานาชาติ

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (มทร.ตะวันออก) จัดการศึกษาใน 8 คณะ คือ คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์

และสังคมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะศิลปะศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร คณะเทคโนโลยีสังคม และ คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (มทร.พระนคร) จัดการศึกษาใน 9 คณะ คือคณะคุรุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น และ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (มทร.รัตนโกสินทร์) จัดการศึกษาใน 5 คณะ และ 1 วิทยาลัยคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะอุตสาหกรรมเทคโนโลยี และ วิทยาลัยเพาะช่าง

6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (มทร.ล้านนา) จัดการศึกษาใน 4 คณะ และ 1 วิทยาลัยคือ คณะบริหารธุรกิจและศิลปะศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมและสถาปัตยกรรมศาสตร์ และ วิทยาลัยเทคโนโลยีและสหวิทยาการ

7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย) จัดการศึกษาใน 8 คณะและ 2 วิทยาลัยคือ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอุตสาหกรรมเกษตร คณะศิลปศาสตร์ คณะคหกรรมศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประมง วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว และวิทยาลัยอุตสาหกรรมและการจัดการ

8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ) จัดการศึกษาใน 6 คณะ คือคณะเทคโนโลยีการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะศิลปศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ และคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (มทร.อีสาน) จัดการศึกษาใน 12 คณะ คือ คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตย์กรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมและออกแบบอุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเกษตร คณะเทคโนโลยีสังคม คณะเกษตรศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการจัดการ คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ

การบริหารงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ขจร จิตสุขุมมงคล 2552 : 23-75) กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีอำนาจหน้าที่

ในการควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยได้ทุกเรื่อง และควบคุมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ นอกจากนี้ ยังมีอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะอีกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง กฎหมายบัญญัติบังคับ ให้สภามหาวิทยาลัยต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการ จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเสนอความเห็นหรือมอบหมายให้ไปดำเนินการ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องตามมาตรา 17 (3) กำกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้วย การจัดการศึกษาเป็นอำนาจและหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแต่ละแห่ง ที่จะดำเนินการได้เองโดยอิสระ เพื่อเป็นหลักประกันว่า ประชาชนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ การกำหนดคุณภาพการศึกษาต้องมีมาตรฐานเดียวกันทั้งระบบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ที่จะดำเนินการให้มีระบบการประกันคุณภาพได้

ในด้านการบริหารงานบุคคล มีบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อยู่ภายใต้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และ พนักงานมหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้ข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษาว่าด้วย การบริหารงานบุคคลของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ในโครงสร้างตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มี 3 ประเภท คือ ประเภทวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย ได้แก่ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด ประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งที่มีหน้าที่บริหารงาน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่ ก.พ.อ.กำหนด และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด และประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการ ระดับปฏิบัติการ และตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด ในระบบพนักงาน มีการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับการรับรองสิทธิเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ในระบบพนักงานแบ่งเป็นสองระบบ คือ ระบบพนักงานประจำเต็มเวลา เป็นการจ้างพนักงานเต็มเวลาโดยมีโครงสร้างเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และระบบพนักงานประจำบางเวลา เป็นการจ้างผู้ที่มีงานประจำอื่นอยู่แล้ว แต่มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องจ้างเป็นพนักงาน เพราะมีภาระงานที่จะต้อง

มอบหมายให้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจาก ผู้นั้น ไม่สามารถมาปฏิบัติงานเต็มเวลาให้แก่มหาวิทยาลัยได้ พนักงานมหาวิทยาลัย มีตำแหน่งทางวิชาการ มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร เช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

การนำระบบบริหารคุณภาพ มาใช้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1. การนำระบบ ISO 9000 มาประยุกต์ใช้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้นำระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัย ได้ใช้กลยุทธการบริหารงานคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ทีคิวเอ็ม) เป็นเครื่องมือนำไปสู่เป้าหมายโดยดำเนินการ ดังนี้ 1) ทีคิวเอ็ม เริ่มต้นที่การศึกษาของผู้บริหารระดับสูง โดยประกาศนโยบายคุณภาพการศึกษาให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนา จนประสบผลสำเร็จได้ด้วยความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีส่วนผลักดันอย่างอดทนต่อเนื่อง จนทำให้เกิดศรัทธาเชื่อมั่นต่อระบบทีคิวเอ็ม 2) วินิจฉัยระบบบริหารคุณภาพ หลังจากที่ผู้บริหารยอมรับในหลักการและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน จากนั้น หน่วยปฏิบัติมีการตรวจวินิจฉัยสมรรถนะของระบบบริหารในหน่วยงานว่ามีปัญหาใดบ้าง 3) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัย โดยขอความร่วมมือจากทุกส่วนเพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ในประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด 4) สร้างวิสัยทัศน์ มีการระดมสรรพกำลังจากทุกส่วน เพื่อกำหนดภาพอนาคต (scenario) ของมหาวิทยาลัย 5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนกลยุทธการพัฒนามหาวิทยาลัย ตามมาตรฐานคุณภาพทั้งที่กำหนดเป็นแผนรุกและรับในอนาคต 6) จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระยะ 5-10 ปี มีการจัดทำแผนพัฒนาด้านการศึกษา สิ่งก่อสร้าง และอื่น ๆ ในระยะยาว 7) จัดทำแผนปฏิบัติการการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย ให้มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพ การกระจายเป้าหมายคุณภาพ มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบและประเมินปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และ 8) ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ให้มีการกำหนดแนวทางการสำรวจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาตามตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินการจัดการศึกษา

2. การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แยกตัวออกจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการในตนเอง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ในปีเดียวกัน มหาวิทยาลัย ได้ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีตัวชี้วัดที่ 17 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบในการดำเนินงาน ได้นำแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

(Thailand Quality Award : TQA) มาประยุกต์ใช้ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 2549 : 84-86)

จากรายงานผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2548-30 กันยายน 2549) มีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับ 5 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน) (โดยมีผลการดำเนินงาน ในแต่ละระดับคะแนน คือ ระดับ 1 คะแนน จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย ระดับ 2 คะแนน มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และจัดทำแผนดำเนินการพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมขออนุมัติแผนดำเนินการต่อผู้บังคับบัญชา ระดับ 3 คะแนน มีการจัดอบรมคณะทำงานเพื่อเตรียม ความพร้อมในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ระดับ 4 คะแนน มีความครบถ้วนของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระดับ 5 คะแนน มีความครบถ้วนของการจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินการเบื้องต้น ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากรายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 (2550 : 1-159) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ให้มหาวิทยาลัย ต้องรายงานผลการดำเนินงานฯ ใน 8 ประการคือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) สารสนเทศและการวิเคราะห์ 4) กลยุทธ์และการวางแผน 5) การจัดการบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) การเอาใจใส่ต่อลูกค้า และ8) ผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละหัวข้อ จะมีประเด็นที่ต้องตอบคำถามที่สำคัญรวม105 คำถาม โดยสรุป ดังนี้

ลักษณะสำคัญขององค์กร มีลักษณะองค์กรที่สำคัญ มีพันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย มีวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก วัฒนธรรม และค่านิยม มีเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวย ความสะดวก มีโครงสร้างองค์กรและวิธีการจัดการที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี ที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน หน่วยงานมีข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีแนวทางและวิธีการสื่อสาร มีกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความท้าทายต่อองค์กร มีสภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีผลการดำเนินการปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรและนอกองค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร มีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ รวมทั้งการถ่ายทอดให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ มีการกำหนดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักความโปร่งใสและความชัดเจน มีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมไปสู่บุคลากรทุกคน โดยผ่านระบบการนำองค์กร มีการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ในการกำกับดูแลตนเองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ มีการทบทวนผลการดำเนินการ มีการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง มีการนำผลการทบทวนมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีการจัดการกับผลกระทบในทางลบ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในทางลบของการบริการและการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเตรียมการเชิงรุก มีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ได้กำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม มีการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ มีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน มีวิธีเลือกชุมชน เลือกกิจกรรมที่จะสนับสนุนชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 1 ปี กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนและเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลา กิจกรรมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกรอบเวลา กระบวนการวางแผน มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ มีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลัก เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการจัดสรรทรัพยากรสามารถปฏิบัติการตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป้าหมายการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการให้ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกำหนด หรือจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณา มีการรับฟังและเรียนรู้

ความต้องการและความคาดหวังหลัก ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ มีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลให้มีภาพลักษณ์ที่ดี และมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อมั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิผลและทันท่วงทีตามกระบวนการที่กำหนดไว้ มีการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความประทับใจและทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี มีการติดตามในเรื่องคุณภาพการบริการเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและนำไปใช้ดำเนินการต่อไปได้

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีวิธีการการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการ เพื่อใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจ มีวิธีการในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่ มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีวิธีการในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง ผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล มีการจัดการสารสนเทศและความรู้ ในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว มีการจัดการความรู้ มีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีระบบงานการจัดและบริหารงาน ในการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน ได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน เพื่อให้การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในมีประสิทธิผล มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิผล มีจิตสำนึกในการทำงานที่มุ่งเน้นผลประโยชน์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีวิธีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง มีวิธีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรไว้ ได้คำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก มีการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ มีวิธีการในการพัฒนา

บุคลากร เพื่อให้แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาวกับความต้องการของบุคลากร ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีวิธีการในการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ การอบรมบุคลากรใหม่ จริยธรรม การบริหารจัดการ การพัฒนาภาวะผู้นำ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าประสงค์ มีการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร โดยจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัยการป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานส่วนราชการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัด บุคลากรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและปรับปรุง มีการสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ในการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและแต่ละประเภท

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ มีกระบวนการที่สร้างคุณค่ากับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีการในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบ ในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ มีวิธีการในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจ มีวิธีการในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ ในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ มีวิธีการในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนด มีวิธีการการออกแบบกระบวนการสนับสนุน ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ มีตัวชี้วัดที่สำคัญในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน การนำกระบวนการไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญนั้น มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ มีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น มีวิธีการในการนำการปรับปรุงมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีผลการดำเนินการด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ มีผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับส่วนที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีผลการดำเนินการด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลการดำเนินการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีผลการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน มีผลการดำเนินการที่สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวโน้มของผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีผลการดำเนินการด้านประสิทธิภาพของการใช้งบประมาณ มีผลการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า มีผลการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุน แนวโน้มของผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร มีผลการดำเนินการด้านความผาสุก ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากร มีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ มีผลการดำเนินการด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีผลการดำเนินการด้านการพัฒนากฎหมาย และมีผลการดำเนินการด้านการเป็นองค์กรที่สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แนวโน้มของ ผลการดำเนินการ ผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปการดำเนินงานคุณภาพในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้มีการนำระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 มาประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2540 ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA เข้ามาประยุกต์ใช้โดยเป็นตัวชี้วัดเลือกจนถึงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นตัวชี้วัดบังคับในที่สุด ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สรุป

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ศึกษาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ที่ศึกษาความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่พัฒนาจากโรงงานโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ มีการใช้เทคนิคทางสถิติ มีการจัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพ มีการบริหารคุณภาพ จนพัฒนาสร้างเกณฑ์คุณภาพใน 7 หมวดหรือองค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวางแผน ความพึงพอใจลูกค้า สารสนเทศและการวิเคราะห์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงาน ในกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ได้มีนักบริหารคุณภาพ พัฒนาแนวคิดข้อกำหนดจนได้ข้อสรุปกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ที่สำคัญ คือ การวางแผนดำเนินการ การจัดองค์กร การริเริ่มนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปใช้ การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการ การประเมินผลและติดตามความก้าวหน้า การทบทวนผลลัพธ์ และการส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพอย่าง ซึ่งในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้นำการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใน 7 หมวด หรือองค์ประกอบ มาใช้ตั้งแต่ปี 2549

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จำนวน 205 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม และการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) เพื่อยืนยันข้อค้นพบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือ และขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม

1. ศึกษาเอกสารงานที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งที่เป็นเอกสาร หนังสือ บทความ เว็บไซต์ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

1.1 วิเคราะห์แนวคิดการจัดการคุณภาพของกรุเกอร์ (Kruger 2001 : 146-154) ตามแนวคิดของเดมมิ่ง (Deming) จูรัน (Juran) ไฟเกนบาม (Feigenbaum) ครอสบี้ (Crosby) อิชิคาวา (Ishikawa) และแนวคิดของบุคคลสำคัญอื่น ๆ

1.2 วิเคราะห์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใน 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และการวางแผน การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า และผลลัพธ์การดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2549 : 22-115)

1.3 วิเคราะห์การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จตามเกณฑ์คุณภาพ (MBNQA) ใน 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และการวางแผน การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า และผลลัพธ์การดำเนินงาน (สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติสหรัฐอเมริกา 2006 :1-2)

1.4 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.5 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นร่างองค์ประกอบ (ตัวแปร) และร่างกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ตามขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม

3. เข้าร่วมรับฟังการประชุมสัมมนาการบริหารคุณภาพตามแบบเบ็ดเสร็จ ในงาน PMQA แลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการ PMQA เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2551 ณ โรงแรมรามาการ์เดน กรุงเทพฯ จัดโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และงาน TQA Seminar 2008 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2551 ณ โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ จัดโดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

4. แปลเอกสารจากภาษาต่างประเทศทั้งที่เป็นหนังสือ บทความ งานวิจัย ข้อเขียนผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ โดยให้ผู้รู้ภาษาต่างประเทศตรวจสอบความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) แล้ว ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เพื่อทำการสัมภาษณ์นักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน 5 คน และนักธุรกิจ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์นักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) นำมาสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ที่ใช้ในการวิจัย ใน 6 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม และการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ซึ่งมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. นิยามตัวแปร นิยามปฏิบัติการ (OD) เพื่อให้ได้กรอบแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง ใช้เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งสอบถามจากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิด ขอบเขตของการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open ended)

3. การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรง (validity) ของเครื่องมือโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

4. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try out) ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เป็นตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการ ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 30 คน ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์อีกครั้ง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (alpha cronbach coeffient) มีค่าโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9873 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ข้อ 1-82 อยู่ระหว่าง .9870-.9875 เมื่อได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

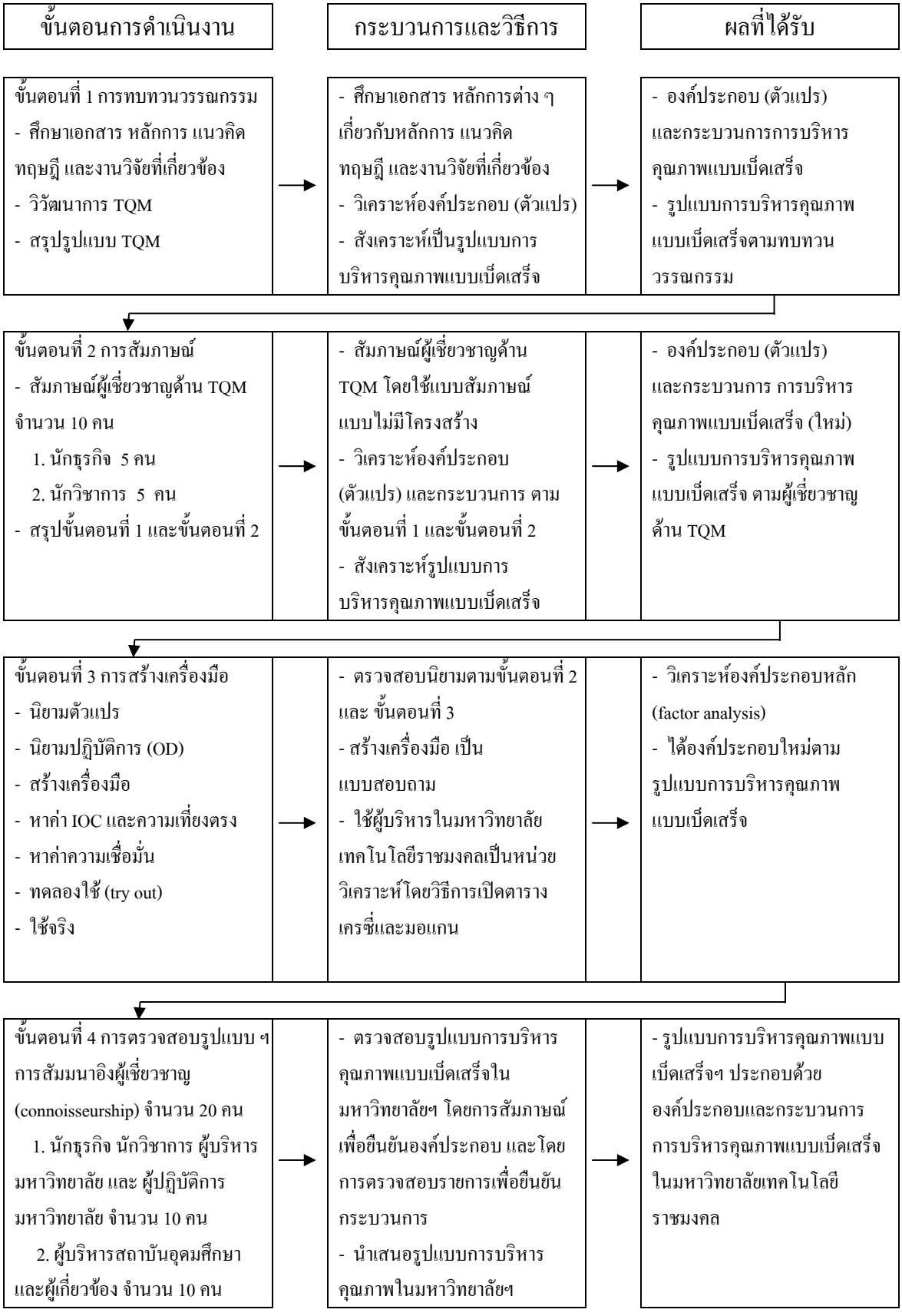
5. นำแบบสอบถาม ไปเก็บข้อมูลตามขนาดของตัวอย่าง

6. นำข้อมูลที่สมบูรณ์ไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นตอนที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยนำมาสรุป และสังเคราะห์จัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 20 คน โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 10 คน และโดยการตรวจสอบรายการ (check list) เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 10 คน เมื่อได้ข้อสรุปจากการสัมภาษณ์และตรวจสอบรายการ ผู้วิจัยนำมาสรุปเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ทำการแก้ไขปรับปรุงแล้วจัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์ต่อไป

สรุปขั้นตอนดำเนินงานวิจัย



แผนภูมิที่ 23 สรุปขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอแผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

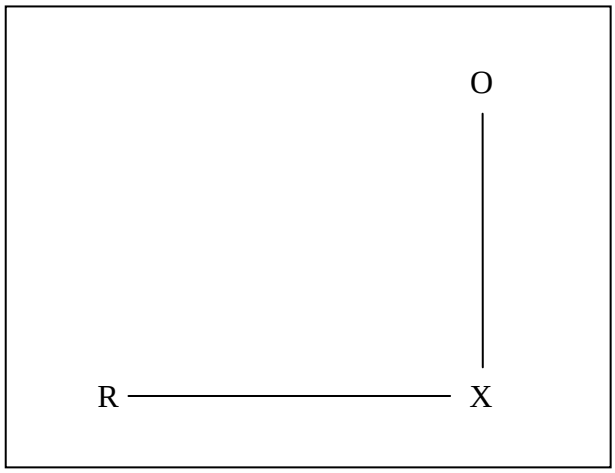
แผนแบบการวิจัย

แผนแบบของการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีการศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design)

แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ในการศึกษาตามขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้กำหนดแผนผังของแผนแบบการวิจัยตามลักษณะของการเก็บรวบรวมในการวิจัย ดังนี้

แผนแบบการวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดปรากฏ ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม เป็นการศึกษาหนังสือ เอกสาร บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อนำมาวิเคราะห์ สรุปรวมกับการทบทวนวรรณกรรม ที่เป็นตัวแปรที่ศึกษาที่เป็นองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มนักธุรกิจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 10 คน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 5 คน และกลุ่มนักธุรกิจ จำนวน 5 คน ดังเอกสารในภาคผนวก ก โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกนักวิชาการและนักธุรกิจ ดังนี้

1. นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) พิจารณาได้จากการมีผลงานทางวิชาการ เอกสารตำรา ที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ หรือ 2) เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี อาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือ 3) เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน องค์กร หรือสถาบันระดับชาติ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพหรือส่งเสริมด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในองค์กรหรือหน่วยงานธุรกิจ

2. นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง หรือหลายข้อ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) พิจารณาได้จากการมีผลงานทางวิชาการ เอกสารตำรา บทความ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ หรือ 2) เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร หรือหน่วยงานทางธุรกิจที่มีการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หรือ 3) ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในองค์กร หรือหน่วยงานทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือ เป็นการนิยามตัวแปร นิยามปฏิบัติการ สร้างแบบสอบถาม วิเคราะห์ความตรงในเนื้อหา ทดลองใช้โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ หาค่าความเชื่อมั่น และเก็บรวมรวบข้อมูลในขั้นตอนนี้ ประชากร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จำนวน 423 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อธิการบดี

รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จำนวน 205 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางเครซี่และมอแกน (R.V.Krejcie & D.W.Morgan) หลังจากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ตามสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัย	ประชากร						กลุ่มตัวอย่าง					
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	ผู้ช่วยอธิการบดี	คณบดี/ผอ.วิทยาลัย	รองคณบดี/รอง ผอ.วิทยาลัย	รวม	อธิการบดี	รองอธิการบดี	ผู้ช่วยอธิการบดี	คณบดี/ผอ.วิทยาลัย	รองคณบดี/รอง ผอ.วิทยาลัย	รวม
1. มทร. ธัญบุรี	1	7	5	11	33	57	1	4	2	5	17	29
2. มทร. กรุงเทพ	1	5	2	8	24	40	1	3	1	4	13	22
3. มทร. ตะวันออก	1	5	7	8	24	45	1	3	3	4	13	24
4. มทร. พระนคร	1	6	5	9	27	48	1	3	3	4	13	24
5. มทร. รัตนโกสินทร์	1	8	4	6	18	37	-	2	2	1	2	7
6. มทร. สุวรรณภูมิ	1	7	2	6	18	34	1	3	1	3	9	17
7. มทร. ล้านนา	1	7	2	5	15	30	1	3	1	3	8	16
8. มทร. อีสาน	1	10	7	12	36	66	1	5	3	6	18	33
9. มทร. ศรีวิชัย	1	7	6	13	39	66	1	3	3	7	19	33
รวม	9	62	40	78	234	423	8	29	19	37	112	205

หมายเหตุ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการสัมภาษณ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อนำมาวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบและโดยการตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อยืนยันกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาตามขั้นตอนที่ 4 คือ ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการกับกลุ่มนักธุรกิจ และกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 20 คน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนักวิชาการกับกลุ่มนักธุรกิจ จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดิมตามขั้นตอนที่ 2 จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 5 คน เป็นผู้บริหาร จำนวน 3 คน และผู้ปฏิบัติการ จำนวน 2 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และกลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 7 คน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 2 คน เพื่อยืนยันกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังเอกสารในภาคผนวก ช ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) พิจารณาได้จากการมีผลงานทางวิชาการ เอกสาร ตำรา ที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ หรือ 2) เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้บริหารสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล หรือ 3) เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือเอกชนหรือองค์กร หรือหน่วยงานทางธุรกิจที่มีการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งได้จากการวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน หมายถึง มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการออกแบบกระบวนการให้มีความเหมาะสมสมดุล และมีการจัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับมองเห็นภาพความสำเร็จในการพัฒนา มีพลังขับเคลื่อน รวมทั้งการมีทักษะการบริหารคุณภาพ เพื่อเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จูงใจเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ หมายถึง มีการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการควบคุมคุณภาพ การบริหารคุณภาพ เทคนิคสถิติต่าง ๆ เข้ามาช่วยปฏิบัติงาน จนใช้เป็นงานปกติ ช่วยในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การรักษามาตรฐานที่ดีและปรับปรุงพัฒนาให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการดำเนินธุรกิจที่เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการและความคาดหวังลูกค้าและตลาด และมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง หมายถึง การที่ผู้บริหารทุกระดับมีการนำหลักการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นนวัตกรรม มีการใช้คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน ให้เป็นคู่เทียบเคียง (benchmarking) ในกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จ ในการกำหนดเป้าหมาย ตัววัด และกระบวนการบริหาร ใช้หลักการเปรียบเทียบ (benchmarking) มาประกอบการพิจารณาด้วย

องค์ประกอบที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร หมายถึง การสร้างความเป็นอยู่ของพนักงานให้มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม และให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมในทุกระดับ ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมตลอดจนสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การมีการบริหาร (ประจำปี) นโยบายระยะสั้นและระยะยาว บริหารงานประจำวัน โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงความโปร่งใส จริยธรรม รับฟังความคิดเห็นและข้อมูลจากทุกภาคส่วน การกระจายนโยบายและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด โดยมีระบบการตรวจติดตาม ให้คำชี้แนะ และปรับปรุงอย่างเป็นระบบตรวจสอบ โดยการระดมสมองจากทุกภาคส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทได้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ชนิดไม่มีโครงสร้าง สำหรับผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 ใช้เพื่อทราบกรอบแนวคิดองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และในรอบที่ 2 ใช้เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และแบบสัมภาษณ์ โดยการตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อยืนยันกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2. แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ใช้เพื่อทราบองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งใช้สอบถามจากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไป สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร และ ปัจจุบันปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert) จำนวน 82 ข้อ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งหมายถึง ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 5 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (open ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน 6 องค์ประกอบในรอบที่ 1 จำนวน 10 คน แบ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จควรเป็นอย่างไร องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง กระบวนการดำเนินงานควรจะเป็นอย่างไร และ ความคิดเห็นอื่น ๆ ส่วน

แบบสัมภาษณ์ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน 7 องค์ประกอบ ในรอบที่ 2 จำนวน 10 คน แบ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด จำนวน 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั้ง 7 องค์ประกอบ ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบที่นำเสนอมีความเหมาะสมหรือไม่เพราะเหตุใด ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่นำเสนอ และข้อเสนอแนะที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่นำเสนอ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ใน 8 กระบวนการ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

2. แบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ผู้วิจัยจัดสร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใน 6 องค์ประกอบ จำนวน 82 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามปลายเปิด โดยการสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 คน แบบสอบถามได้พัฒนาตามกระบวนการและขั้นตอนจากการศึกษาวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใน 6 องค์ประกอบ จำนวน 110 ข้อ นำข้อคำถามมาสร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วนำมาหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งเหลือข้อคำถาม 82 ข้อ นำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (alpha cronbach coeffient) มีค่าโดยรวมทั้งฉบับเท่ากับ .9873 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ข้อ 1-82 อยู่ระหว่าง .9870-.9875 เมื่อได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์ จำนวน 30 คน ในรอบที่ 1 จำนวน 10 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และรอบที่ 2 เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน และเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน ผู้วิจัย ได้ติดต่อประสานผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้จดหมายจากภาคบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร และนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ตามกำหนดระยะเวลา จากนั้น ได้ทำการบันทึก รายงานผลการสัมภาษณ์ตามประเด็นข้อคำถามเป็นรายบุคคล และรายงานสรุปผลในแต่ละครั้ง

2. แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยบางส่วนได้เก็บรวมรวมข้อมูลด้วยตนเอง และบางส่วนได้จัดส่งทางไปรษณีย์ จากนั้น ได้ทำการคัดเลือกข้อมูลที่มีความสมบูรณ์แล้ว นำมาทำการบันทึกข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร หนังสือ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (content analysis)

2. แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์หาความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ความสอดคล้อง (consensus from the experts)

3. แบบสอบถาม ในตอนที่ 1 แบบตรวจสอบรายการ ใช้การวิเคราะห์หาความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ในตอนที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และคำถามปลายเปิด การวิเคราะห์หาความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สำหรับ การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 แสดงว่า มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 แสดงว่า หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 แสดงว่า มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 แสดงว่า มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 แสดงว่า มีระดับการปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อคิดเห็นอื่น ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อหารูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยการวิเคราะห์วิธีสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis หรือ PCA) ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามกรรมวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)

5. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใช้การวิเคราะห์ด้วยความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สำหรับ การวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์โดยการตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อยืนยันกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ใช้เกณฑ์การเปรียบเทียบ มี 3 เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยร้อยละ 90 หรือมากกว่า แสดงว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยร้อยละ 70-89 แสดงว่า มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ยร้อยละ 69 หรือน้อยกว่า แสดงว่า มีความเหมาะสมพอใช้

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินครั้งนี้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ในการหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน โดยใช้วิธีหาค่าร้อยละแล้วนำเสนอในรูปตารางและบรรยาย

2. วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคะแนนที่ได้ในการตอบแบบประเมิน วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง ($\overline{X}$) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของกลุ่มตัวอย่าง

3. วิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อหารูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

4. ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยใช้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4) ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5) มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6) จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ และ 7) พัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เป็นนักวิชาการ จำนวน 5 คน และนักธุรกิจ จำนวน 5 คน มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กร 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) สร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือในแบบสอบถาม ได้จากการสังเคราะห์ตามขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มี 110 ข้อ แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ หรือเนื้อหา (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เหลือข้อคำถาม 82 ข้อ นำไปทดลองเครื่องมือ ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค มีค่าเท่ากับ .9873 แล้วนำไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัย ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน 10 คน เป็นนักวิชาการและนักธุรกิจ จากรอบที่ 1 จำนวน 5 คน และผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกระบวนการ จำนวน 10 คน เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 7 คน ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 1 คน และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 2 คน มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การใช้การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) มีการทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์กำหนดองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์กำหนดองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1. การทบทวนวรรณกรรม เป็นการศึกษาเอกสารงานที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ทั้งที่เป็นเอกสาร หนังสือ บทความ เว็บไซต์ และเอกสารต่าง ๆ

1.1 วิเคราะห์แนวคิดการจัดการคุณภาพของกรุเกอร์ (Kruger) ตามแนวคิดของ เดมมิ่ง (Deming) จูรัน (Juran) ไฟเกนบาว์ม (Feigenbaum) ครอสบี้ (Crosby) อิชิคาวา (Ishikawa) และแนวคิดของบุคคลสำคัญอื่น ๆ

1.2 วิเคราะห์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใน 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และการวางแผน การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า และผลลัพธ์การดำเนินงาน

1.3 วิเคราะห์การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จตามเกณฑ์คุณภาพ (MBNQA) ใน 7 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์และการวางแผน การจัดการบุคคล การจัดการกระบวนการ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า และผลลัพธ์การดำเนินงาน

1.4 วิเคราะห์งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.5 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ (ตัวแปร)

ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 9 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

แนวคิด ทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
1. ความหมายของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	ผลการศึกษาพบว่า ความหมายของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีดังนี้ 1. การบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร 2. เป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพและควบคุมคุณภาพ 3. เป็นกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 4. ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน 5. โดยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2.หลักการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	ผลการศึกษาพบว่า หลักการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีดังนี้ 1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ องค์กรการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะต้องยึดคุณภาพ เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการคุณภาพในที่นี้หมายถึง คุณภาพสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าการมุ่งเน้นที่คุณภาพ เป็นการยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ 2. การปรับปรุงกระบวนการ ในกระบวนการผลิต หรือทำงาน พนักงานทุกคนจะต้องเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง เมื่อรับงานจากพนักงานก่อนหน้าเรา เราเป็น ผู้ซื้อเมื่อทำงานเสร็จส่งต่อ เราเป็นผู้ขาย ดังนั้นคุณภาพรายงานจึงต้องจะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพและมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม องค์กรการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะเป็นองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมองค์กรในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงองค์กรคุณภาพ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม จะรับรู้ปัญหา หาทางปรับปรุงแก้ไขได้

ตารางที่ 9 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎีที่ศึกษา	สาระสำคัญที่นำไปใช้
3. กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีดังนี้ 1. การวางแผนดำเนินการ 2. การจัดองค์กรและการสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้น 3. การประกาศเริ่มนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จทั่วทั้งองค์กร 4. การกำหนดวิธีการควบคุมการดำเนินการ 5. การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า 6. การทบทวนผลลัพธ์ และระดับของความเข้าใจ และ 7. การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีดังนี้ 1. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2. กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3. สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4. ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5. มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6. จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ 7. พัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ประกอบด้วย ความหมายการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หลักการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

2. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

ผู้วิจัย ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน ซึ่งแบ่งเป็นนักวิชาการศึกษาที่เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือเป็นผู้บริหารทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 5 คน และนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

คุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือเป็นผู้บริหาร หรือเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรหรือหน่วยงานทางธุรกิจ จำนวน 5 คน ซึ่งสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 10 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเกี่ยวกับองค์ประกอบและกระบวนการ

รายการ	สาระสำคัญของความคิดเห็นที่นำไปใช้
1. ด้านความหมาย ทีคิวเอ็ม	1. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 2. มุ่งใช้เครื่องมือการบริหารคุณภาพ 3. พัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง 4. สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
2. ด้านรูปแบบ ทีคิวเอ็ม	1. คะโน 5 องค์ประกอบ 2. การบริหารคุณภาพตามเกณฑ์มัลคอมบัลดริดจ์ (MBNQA) 7 หมวด 3. รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (TQA) 7 หมวด 4. การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 7 หมวด 5. รูปแบบอื่น ๆ อาทิ จรวดมุ่งสู่ดวงดาว ส้อมของกิตโลว์ SIPPO Model , คูเมะ เป็นต้น
3. ด้านองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2. การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3. เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ 4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร 6. สร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ
4. ด้านกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ	1. เริ่มจากผู้บริหารในทุกระดับต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ 2. ให้ฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจทีคิวเอ็ม 3. ศึกษารูปแบบที่เหมาะสม 4. ศึกษาความต้องการและความพึงพอใจผู้รับบริการ 5. สร้างกระบวนการ และปรับปรุงกระบวนการใหม่ 6. ใช้เครื่องมือการบริหาร และการควบคุมคุณภาพ 7. ทำงานเป็นที่ทุกส่วนต้องมีส่วนร่วม

ตารางที่ 10 (ต่อ)

รายการ	สาระสำคัญของความคิดเห็นที่นำไปใช้
3. ด้านความคิดเห็นอื่น ๆ	1. ทีคิวเอ็มเป็นปรัชญาการบริหารคุณภาพ 2. ผู้บริหารระดับสูงต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง 3. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. การทำทีคิวเอ็มในเมืองไทยควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top down) 5. มีการกระจายค่าเป้าหมายไปหน่วยปฏิบัติ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ พบว่า สาระสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านความหมายทีคิวเอ็ม 2) ด้านรูปแบบทีคิวเอ็ม 3) ด้านองค์ประกอบทีคิวเอ็ม มี 6 องค์ประกอบ 4) ด้านกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มี 7 กระบวนการ และ 5) ด้านความคิดเห็นอื่น ๆ

3. สรุปการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อสรุปเป็นตัวแปร แล้วนำมาสร้างเป็นข้อกระทงคำถามของแบบสอบถาม ซึ่งได้ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 6 ตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากรและ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตารางที่ 11 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

องค์ประกอบ	รายละเอียด
1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	ผู้บริหารมีการนำองค์กร ดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ ปรับกระบวนทัศน์ การมีพลังขับเคลื่อนไปสู่หน่วยปฏิบัติ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียด
2. การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	ผู้บริหารมีเทคนิค วิธีการในการบริหารงานคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วน ให้มีการวางแผนการบริหารงาน กำหนดประเด็น เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก และการถ่ายทอดไปหน่วยปฏิบัติ โดยใช้การบริหารงานที่หลากหลาย มีการวัดผลการปฏิบัติงาน
3. เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ	การใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เครื่องมือบริหารคุณภาพ ใช้เทคนิคทางสถิติต่าง ๆ อุปกรณ์ สารสนเทศและการวิเคราะห์ การเอาใจใส่ต่อลูกค้า ผู้บริหารกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงมีการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดี
4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	การออกแบบกระบวนงาน ปรับปรุงกระบวนงาน ทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ให้มีการพัฒนาแก้ปัญหาที่สาเหตุ ให้มีการเรียนรู้องค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กระบวนการถัดไปเป็นลูกค้าเรา ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำนำสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการและความสำเร็จของส่วนงาน
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร	การที่บุคลากรในองค์กรทุกคนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ให้ทุกคนเป็นหุ้นส่วนในหน่วยงาน ให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกคน ให้มีการสร้างค่านิยมร่วมในการพัฒนาคุณภาพ สร้างทีมงาน การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
6. การสร้างความพึงพอใจ	การเอาใจใส่ต่อลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงหน่วยงานในทางที่ดี

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

ตารางที่ 12 สรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เกี่ยวกับกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

กระบวนการ	รายละเอียด
1. การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top down)	เป็นความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ที่จะพัฒนาคุณภาพ มีการเตรียมการวางแผนการดำเนินงานคุณภาพ
2. การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมทำงาน (staff & team)	เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารคุณภาพ และจัดหาคณะทำงาน โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพ
3. การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ	เป็นการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ ใช้หลักสถิติต่าง ๆ
4. การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร	เป็นประกาศนโยบายคุณภาพให้ทั่วทั้งองค์กร และพัฒนาบุคลากรในทุกกลุ่มเป้าหมาย
5. การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E)	เป็นการใช้ระบบการกำกับติดตามและประเมินผล โดยจัดหาเครื่องมือที่ตรงตามความต้องการ
6. การทบทวนการดำเนินงาน (performance)	เป็นการสรุปและทบทวนการดำเนินงาน ให้มีการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แล้วนำผลมาปรับปรุงพัฒนา
7. การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ	เป็นการจัดสรรสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูนให้กับผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จบริหารคุณภาพ
8. การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ	เป็นการเทียบเคียงในมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานในระดับเดียวกันและหน่วยงานอื่น

จากตารางที่ 12 พบว่า กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วย 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) การทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 1 ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การวิเคราะห์สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis หรือ PCA)

2.4 การวิเคราะห์กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 9 มหาวิทยาลัย โดยส่งแบบสอบถามไป จำนวน 205 ฉบับ ได้รับคืนมาที่สมบูรณ์ จำนวน 201 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.05 เมื่อพิจารณาแยกตามเพศ อายุ ตำแหน่งทางการบริหาร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 13 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	121	60.20
2. หญิง	80	39.80
รวม	201	100.00
อายุ		
1. 40 ปี หรือน้อยกว่า	14	7.00
2. 41-45 ปี	14	7.00
3. 46-50 ปี	68	33.80
4. 51-55 ปี	45	22.40

ตารางที่ 13 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. 56-60 ปี	50	24.90
6. มากกว่า 60 ปี	10	5.00
รวม	201	100.00
ตำแหน่ง		
1. อธิการบดี	4	1.99
2. รองอธิการบดี	29	14.43
3. ผู้ช่วยอธิการบดี	19	9.45
4. คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย	37	18.41
5. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	112	55.72
รวม	201	100.00
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	8	4.00
2. ปริญญาโท	150	74.60
3. ปริญญาเอก	43	21.40
รวม	201	100.00
ประสบการณ์ในการบริหาร		
1. น้อยกว่า 5 ปี	84	41.80
2. 6-10 ปี	42	20.90
3. 11-15 ปี	25	12.40
4. มากกว่า 15 ปี	50	24.90
รวม	201	100.00
ปัจจุบันปฏิบัติงานที่		
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี	29	14.40
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ	22	10.90
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	23	11.40
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	24	11.90
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	7	3.50
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	17	8.50

ตารางที่ 13 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	14	7.00
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน	33	16.40
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	32	15.90
รวม	201	100.00

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งสิ้น 201 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 เพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 ด้านอายุ ส่วนใหญ่ มีอายุ 46-50 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 น้อยที่สุด คืออายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ด้านตำแหน่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งรองคณบดี และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 55.72 น้อยที่สุด คือมีตำแหน่งอธิการบดี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.99 ด้านคุณวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโท จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 74.60 น้อยที่สุดคือ วุฒิปริญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 ด้านประสบการณ์ในการบริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.80 น้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน 11-15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 และด้านปัจจุบันปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่อยู่ใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 น้อยที่สุด อยู่ใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.50 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือ

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

2.2.1 สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ตารางที่ 14 สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในภาพรวม 6 องค์ประกอบ

n=201

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	แปลความ
1.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	3.74	.762	มาก
2. การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	3.50	.752	มาก
3. เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ	3.23	.772	ปานกลาง
4. การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	3.28	.863	ปานกลาง
5. การมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.27	.881	ปานกลาง
6. การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ	3.36	.837	ปานกลาง
รวม	3.40	.755	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในภาพรวม 6 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40, S.D. = .755) โดยมีองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ($\overline{X}$ = 3.74, S.D. = .762) และการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ($\overline{X}$ = 3.50, S.D. = .752) ส่วนองค์ประกอบที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง คือ การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 3.36, S.D. = .837) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.28, S.D. = .863) การมีส่วนร่วมของบุคลากร ($\overline{X}$ = 3.27, S.D. = .881) และ เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ ($\overline{X}$ =3.23, S.D. = .772) ตามลำดับ

2.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 15-20

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

n=201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ	3.74	.762	มาก
1	ผู้บริหารมีภาพความสำเร็จ/เป้าหมาย/ทิศทางองค์กรในการประกาศวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในความมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพ	3.97	.780	มาก
2	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ	3.65	.854	มาก
3	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน	3.92	.902	มาก
4	ผู้บริหารมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	3.81	.817	มาก
5	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีคุณภาพ	3.80	.872	มาก
6	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารคุณภาพ	3.62	.952	มาก
7	ผู้บริหารมีพลังขับเคลื่อน (Driver) ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ	3.71	.888	มาก
8	ผู้บริหารมีพันธสัญญา (Commitment) ในการบริหารจัดการคุณภาพ	3.74	.923	มาก
9	ผู้บริหารสนใจและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ	3.64	.965	มาก
10	ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน	3.87	1.071	มาก
11	ผู้บริหารเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ความต้องการและคาดหวังลูกค้า/ตลาด	3.60	1.059	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานเพื่อหาช่องทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.61	.974	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีตัวแปร จำนวน 12 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.74, S.D. = .762) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 3.60-3.97 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับมากทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 1 ผู้บริหารมีภาพความสำเร็จ/เป้าหมาย/ทิศทางองค์กรในการประกาศวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในความมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพ ($\overline{X}$ = 3.97, S.D. = .780) ตัวแปรที่ 3 ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ($\overline{X}$ = 3.92, S.D. = .902) และตัวแปรที่ 10 ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน ($\overline{X}$ = 3.87, S.D. = 1.071)

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

n = 201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	3.50	.752	มาก
13	มีการบริหารด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง	3.68	.979	มาก
14	มีการบริหารระบบคุณภาพอย่างทั่วทั้งองค์กร	3.64	.906	มาก
15	มีการวางแผนบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีการมองภาพอนาคต	3.80	.889	มาก
16	มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม	3.64	1.106	มาก
17	มีการบริหาร โดยยึดผลลัพธ์การดำเนินงาน	3.61	.932	มาก

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
18	มีการบริหารงานให้เกิดสมดุลในคุณภาพและสภาวะทางสังคมโดยไม่มีผลกระทบต่อสังคม	3.59	.868	มาก
19	มีการบริหารงานด้วยวงล้อวัฏจักร P-D-C-A	3.80	.976	มาก
20	มีการกระจายค่าเป้าหมาย (Deployment) ไปสู่หน่วยปฏิบัติระดับล่าง	3.71	.984	มาก
21	มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานบริหารคุณภาพดีเด่น/ดีเลิศ	3.39	1.039	ปานกลาง
22	มีการเริ่มการดำเนินงาน TQM จากระดับบนสู่ระดับล่าง	3.32	.915	ปานกลาง
23	มีการใช้คู่แข่งขันเป็นผู้ร่วมงานขององค์กรในธุรกิจเดียวกัน	2.98	1.000	ปานกลาง
24	มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบ	3.70	.856	มาก
25	มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กิจกรรมคุณภาพกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ	3.33	.929	ปานกลาง
26	มีการใช้ TQM เป็นนวัตกรรม	3.14	.887	ปานกลาง
27	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงาน/บริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการนำแม่แบบ TQM ไปใช้	3.12	1.039	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีตัวแปร จำนวน 15 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.50, S.D. = .752) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 2.98-3.80 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับมาก 9 ตัวแปร และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 15 มีการวางแผนบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีการมองภาพอนาคต ($\overline{X}$ = 3.80, S.D. = .889)

ตัวแปรที่ 19 มีการบริหารงานด้วยวงล้อวัฏจักร P-D-C-A ($\overline{X}$ = 3.80, S.D. = .976) และ ตัวแปรที่ 20 มีการกระจายค่าเป้าหมาย (Deployment) ไปหน่วยปฏิบัติระดับล่าง ($\overline{X}$ = 3.71, S.D. = .984)

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ

n = 201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ	3.23	.772	ปานกลาง
28	มีการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น ใบตรวจสอบรายการ กราฟรูปต่าง ๆ เป็นต้น	3.25	.906	ปานกลาง
29	มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เช่น ผังกลุ่มความคิด ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้ เป็นต้น	3.04	.879	ปานกลาง
30	มีการใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงสถิติ (Statistic Sampling)	3.00	.930	ปานกลาง
31	มีการใช้เทคนิคการจัดการ (Management) พร้อมกับหลักสถิติและเครื่องมือคุณภาพ	3.14	.831	ปานกลาง
32	มีการจัดการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี ใหม่ ๆ ในการบริหารคุณภาพ	3.12	.957	ปานกลาง
33	มีการเก็บสถิติ เก็บตัวอย่างสินค้าและบริการเพื่อตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพ	3.11	.899	ปานกลาง
34	มีการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (QC)	3.27	.973	ปานกลาง
35	มีการใช้เทคนิคการระดมสมอง	3.56	1.019	มาก
36	มีการบริหารงานประจำปี	3.74	.838	มาก
37	มีการบริหารงานประจำวัน	3.23	1.043	ปานกลาง
38	มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง	3.35	1.009	ปานกลาง
39	มีการฝึกอบรมเครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหา	3.08	.994	ปานกลาง
40	มีการถ่ายโอน (Transformation) แนวคิดพัฒนาไปสู่รูปแบบการดำเนินงานอื่น ๆ	3.13	.961	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ มีตัวแปร จำนวน 13 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.23, S.D. = .772) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 3.00-3.74 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับมาก 2 ตัวแปรและอยู่ในระดับปานกลาง 11 ตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 36 มีการบริหารงานประจำปี ($\overline{X}$ = 3.74, S.D. = .838) ตัวแปรที่ 35 มีการใช้เทคนิคการระดมสมอง ($\overline{X}$ = 3.56, S.D. = 1.019) และตัวแปรที่ 38 มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง ($\overline{X}$ = 3.35, S.D. = 1.009)

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

n = 201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง	3.28	.863	ปานกลาง
41	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.43	.936	ปานกลาง
42	มีการออกแบบกระบวนงานทั้งระบบ	3.22	1.037	ปานกลาง
43	มีการปรับระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก	3.24	1.006	ปานกลาง
44	มีการตรวจสอบกระบวนการและปรับปรุงคุณภาพภายในแต่ละขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.32	1.020	ปานกลาง
45	มีการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.34	.864	ปานกลาง
46	มีกระบวนการทุกขั้นตอนทั้งก่อนหน้าและถัดไปถือว่าเป็นลูกค้าของเรา	3.10	.880	ปานกลาง
47	มีการแก้ปัญหาที่สาเหตุโดยป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	3.24	.976	ปานกลาง

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
48	มีการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา	3.36	.950	ปานกลาง
49	มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการ	3.48	1.020	ปานกลาง
50	มีการลดการใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็น	3.48	.970	ปานกลาง
51	มีการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน	3.26	1.045	ปานกลาง
52	มีการปรับปรุงและแก้ปัญหากระบวนการการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)	3.10	1.007	ปานกลาง
53	มีการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร	3.26	1.097	ปานกลาง
54	มีการใช้แนวคิดพัฒนา TQM ให้มีการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ให้องค์กรตกอยู่สถานะต่ำลงไป	3.10	1.022	ปานกลาง
55	เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องรู้พื้นฐานในองค์กรตนเอง	3.31	1.084	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องมีตัวแปร จำนวน 15 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.28, S.D. = .863) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 3.10-3.48 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับปานกลางทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 49 มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องทีร่จะดำเนินการ ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = .1.020) ตัวแปรที่ 50 มีการลดการใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็น ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = .970) และ ตัวแปรที่ 41 มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$ = 3.43, S.D. = .936)

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของบุคลากร

n = 201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.27	.881	ปานกลาง
56	มีการศึกษา/ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบของระบบบริหารคุณภาพ	3.51	.965	มาก
57	พนักงานในองค์กรมีอารมณ์และความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.18	.994	ปานกลาง
58	ให้พนักงานเสมือนมีหรือเป็นหุ้นส่วนในการปฏิบัติงาน	3.16	1.093	ปานกลาง
59	พนักงานมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน	3.18	.960	ปานกลาง
60	มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพนักงาน ทุกคนอย่างเสมอภาค	3.19	1.094	ปานกลาง
61	มีวิธีการสร้างความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น (Well Being)	3.14	1.039	ปานกลาง
62	มีการสร้างจิตสำนึกการบริหารคุณภาพให้เกิดกับทุกคน	3.29	1.042	ปานกลาง
63	มีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.20	1.058	ปานกลาง
64	พนักงานในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม	3.44	.931	ปานกลาง
65	มีการสร้างค่านิยมร่วม (Core Value) ให้เกิดร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ	3.39	.899	ปานกลาง
66	มีการปฏิบัติงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)	3.11	.979	ปานกลาง
67	มีการใช้ TQM เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ	3.06	.957	ปานกลาง

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
68	มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนได้เกิดพลังที่จะพัฒนาคุณภาพ	3.13	1.016	ปานกลาง
69	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม มีความเป็นธรรมและเป็นที่พึงของกันและกัน	3.41	1.142	ปานกลาง
70	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณธรรมที่เคารพในความคิดสิทธิที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ	3.41	1.101	ปานกลาง
71	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความยุติธรรมที่จะแบ่งปันให้กับผู้มีประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย	3.30	1.200	ปานกลาง
72	พนักงานทุกคนมีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพ	3.41	1.064	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีตัวแปรจำนวน 17 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.27, S.D. = .881) มีค่าเฉลี่ย ตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 3.06-3.51 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับมาก 1 ตัวแปร และอยู่ในระดับปานกลาง 16 ตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 5 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 56 มีการศึกษา/ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบของระบบบริหารคุณภาพ ($\overline{X}$ = 3.51, S.D. = .965) ตัวแปรที่ 64 พนักงานในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.44, S.D. = .931) ตัวแปรที่ 69 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรมมีความเป็นธรรมและเป็นที่พึ่งของกันและกัน ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = 1.142) ตัวแปรที่ 70 มีการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณธรรมที่เคารพในความคิดสิทธิที่มีอยู่ในสิ่งนั้น ๆ ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = 1.101) และ ตัวแปรที่ 72 พนักงานทุกคนมีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพ ($\overline{X}$ = 3.41, S.D. = 1.064)

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

n = 201

ข้อที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ค่าระดับการปฏิบัติการ
	การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า	3.36	.837	ปานกลาง
73	มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดย Focus กลุ่มลูกค้าให้ถูกต้องเหมาะสม	3.33	1.031	ปานกลาง
74	มีการสำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอทันเหตุการณ์	3.30	1.132	ปานกลาง
75	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน	3.52	.990	มาก
76	มีความซื่อสัตย์ในการผลิตสินค้าคุณภาพและการให้บริการ	3.69	.920	มาก
77	องค์กรมีการเข้าถึง (Access) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.23	.911	ปานกลาง
78	มีมุมมองลูกค้าภายในและภายนอกให้เป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร	3.24	.897	ปานกลาง
79	มีการให้ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ	3.20	.954	ปานกลาง
80	มีการให้โอกาสลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพ	3.24	.945	ปานกลาง
81	องค์กรมีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน	3.48	.895	ปานกลาง
82	มีการธำรงรักษาเสถียรภาพในการให้บริการลูกค้า	3.36	.890	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า มีตัวแปรจำนวน 10 ข้อ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.36, S.D. = .837) มีค่าเฉลี่ยตัวแปรอื่น ๆ ระหว่าง 3.20-3.69 โดยกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอยู่ในระดับระดับมาก 2 ตัวแปร และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 76 มีความซื่อสัตย์ในการผลิตสินค้าคุณภาพและการให้บริการ ($\overline{X}$ = 3.69, S.D. = .920) ตัวแปรที่ 75 มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.52, S.D. = .990) และ ตัวแปรที่ 81 องค์กรมีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = .895)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis หรือ PCA)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนที่ 2 จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ นำมาวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่าง ๆ ได้ 7 องค์ประกอบ แสดงค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) และค่าร้อยละของ ความแปรปรวน (percent of variance) ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้ จากการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis หรือ PCA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้ แวริแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) ได้ 7 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ที่มากกว่า 1 ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser) และเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.45 ขึ้นไป ซึ่งพบว่า ทั้ง 7 องค์ประกอบ เป็นไปตามเกณฑ์และประกอบด้วยตัวแปร จำนวน 78 ตัวแปร ถูกตัดออก จำนวน 4 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 13 มีการบริหารด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง ตัวแปรที่ 14 มีการบริหารระบบคุณภาพอย่างทั่วทั้งองค์กร ตัวแปรที่ 24 มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบ และตัวแปรที่ 66 มีการปฏิบัติงานเป็นทีมข้ามสายงาน (cross functional team) ที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 7 องค์ประกอบ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัย และ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21 องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวม

องค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)
1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน	50.143	61.150
2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร	3.354	4.090
3. เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ	3.072	3.746
4. ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร	1.946	2.374
5. การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง	1.594	1.944
6. การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร	1.562	1.905
7.การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	1.408	1.717

จากตารางที่ 21 องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลโดยภาพรวม มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 50.143, 3.354, 3.072, 1.946, 1.594, 1.562 และ 1.408 ตามลำดับ และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 61.150, 4.090, 3.746, 2.374, 1.944, 1.905 และ 1.717 ตามลำดับ

รายละเอียด ในแต่ละองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 7 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 22-28

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
75	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน	.811
73	มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดย Focus กลุ่มลูกค้าให้ถูกต้องเหมาะสม	.795
71	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความยุติธรรมที่จะแบ่งปันให้กับผู้มีประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย	.791
69	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม มีความเป็นธรรมและเป็นที่พึ่งของกันและกัน	.768
63	มีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	.742
70	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณธรรมที่เคารพในความคิดสิทธิที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ	.741
80	มีการให้โอกาสลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพ	.739
53	มีการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร	.730
82	มีการธำรงรักษาเสถียรภาพในการให้บริการลูกค้า	.720
77	องค์กรมีการเข้าถึง (Access) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.716
74	มีการสำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอทันเหตุการณ์	.711
52	มีการปรับปรุงและแก้ปัญหากระบวนการการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)	.699
48	มีการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา	.694
76	มีความซื่อสัตย์ในการผลิตสินค้าคุณภาพและการให้บริการ	.686
79	มีการให้ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ	.677
72	พนักงานทุกคนมีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพ	.676
51	มีการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน	.675
49	มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการ	.658

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
58	ให้พนักงานเสมือนมีหรือเป็นหุ้นส่วนในการปฏิบัติงาน	.658
78	มีมุมมองลูกค้าภายในและภายนอกให้เป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร	.651
55	เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องรู้พื้นฐานในองค์กรตนเอง	.641
81	องค์กรมีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน	.640
50	มีการลดการใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็น	.638
47	มีการแก้ปัญหาที่สาเหตุโดยป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ	.607
62	มีการสร้างจิตสำนึกการบริหารคุณภาพให้เกิดกับทุกคน	.599
68	มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนได้เกิดพลังที่จะพัฒนาคุณภาพ	.598
59	พนักงานมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน	.597
46	มีกระบวนการทุกขั้นตอนทั้งก่อนหน้าและถัดไปถือว่าเป็นลูกค้าของเรา	.597
60	มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค	.589
44	มีการตรวจสอบกระบวนการและปรับปรุงคุณภาพภายในแต่ละขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	.567
42	มีการออกแบบกระบวนงานทั้งระบบ	.552
18	มีการบริหารงานให้เกิดสมดุลในคุณภาพและสภาวะทางสังคมโดยไม่มีผลกระทบต่อสังคม	.546
54	มีการใช้แนวคิดพัฒนา TQM ให้มีการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้งไม่ให้องค์กรตกอยู่สถานะต่ำลงไป	.522
12	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานเพื่อหาช่องทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน	.517
45	มีการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.514
64	พนักงานในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม	.513
43	มีการปรับระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก	.507
35	มีการใช้เทคนิคการระดมสมอง	.503
15	มีการวางแผนบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีการมองภาพอนาคต	..494

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
41	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	.490
67	มีการใช้ TQM เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ	.460
41 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	50.143 61.150

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 41 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .460-.811 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 50.143 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 61.150

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	ผู้บริหารมีภาพความสำเร็จ/เป้าหมาย/ทิศทางองค์กรในการประกาศวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในความมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพ	.827
3	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ	.748
4	ผู้บริหารมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	.707
2	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ	.696
6	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารคุณภาพ	.667
7	ผู้บริหารมีพลังขับเคลื่อน (Driver) ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ	.628
5	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีคุณภาพ	.616
9	ผู้บริหารสนใจและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ	.577

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
8	ผู้บริหารมีพันธสัญญา (Commitment) ในการบริหารจัดการคุณภาพ	.547
19	มีการบริหารงานด้วยวงล้อวัฏจักร P-D-C-A	.514
65	มีการสร้างค่านิยมร่วม (Core Value) ให้เกิดร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ	.503
11 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	3.354 4.090

จากตารางที่ 23 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .503-.827 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.354 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.090

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
34	มีการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (QC)	.786
33	มีการเก็บสถิติ เก็บตัวอย่างสินค้าและบริการ เพื่อตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพ	.700
29	มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เช่น ผังกลุ่มความคิด ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้ เป็นต้น	.683
31	มีการใช้เทคนิคการจัดการ (Management) พร้อมกับ หลักสถิติและเครื่องมือคุณภาพ	.646
30	มีการใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงสถิติ (Statistic Sampling)	.634
39	มีการฝึกอบรมเครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหา	.632
28	มีการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น ใบตรวจสอบรายการ กราฟรูปต่าง ๆ เป็นต้น	.626

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
40	มีการถ่ายโอน (Transformation) แนวคิดพัฒนาไปสู่รูปแบบการดำเนินงานอื่น ๆ	.616
32	มีการจัดการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารคุณภาพ	.529
27	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงาน/บริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการนำแม่แบบ TQM ไปใช้	.515
10 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	3.072 3.746

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .515-.786 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.072 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.746

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
10	ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน	.703
16	มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม	.644
11	ผู้บริหารเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ความต้องการและคาดหวังลูกค้า/ตลาด	.598
17	มีการบริหารโดยยึดผลลัพธ์การดำเนินงาน	.518
20	มีการกระจายค่าเป้าหมาย (Deployment) ไปสู่หน่วยปฏิบัติระดับล่าง	.466
5 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	1.946 2.374

จากตารางที่ 25 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ธรรมาภิบางของผู้บริหาร ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .466-.703 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.946 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 2.374

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
26	มีการใช้ TQM เป็นนวัตกรรม	.688
22	มีการเริ่มการดำเนินงาน TQM จากระดับบนสู่ระดับล่าง	.637
21	มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานบริหารคุณภาพดีเด่น/ดีเลิศ	.563
23	มีการใช้คู่แข่งขันเป็นผู้ร่วมงานขององค์กรในธุรกิจเดียวกัน	.547
25	มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กิจกรรมคุณภาพกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ	.488
5 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	1.594 1.944

จากตารางที่ 26 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .488-.688 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.594 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.944

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
61	มีวิธีการสร้างความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น (Well Being)	.727
56	มีการศึกษา/ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบของระบบบริหารคุณภาพ	.621
57	พนักงานในองค์กรมีอารมณ์และความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน	.528
3 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	1.562 1.905

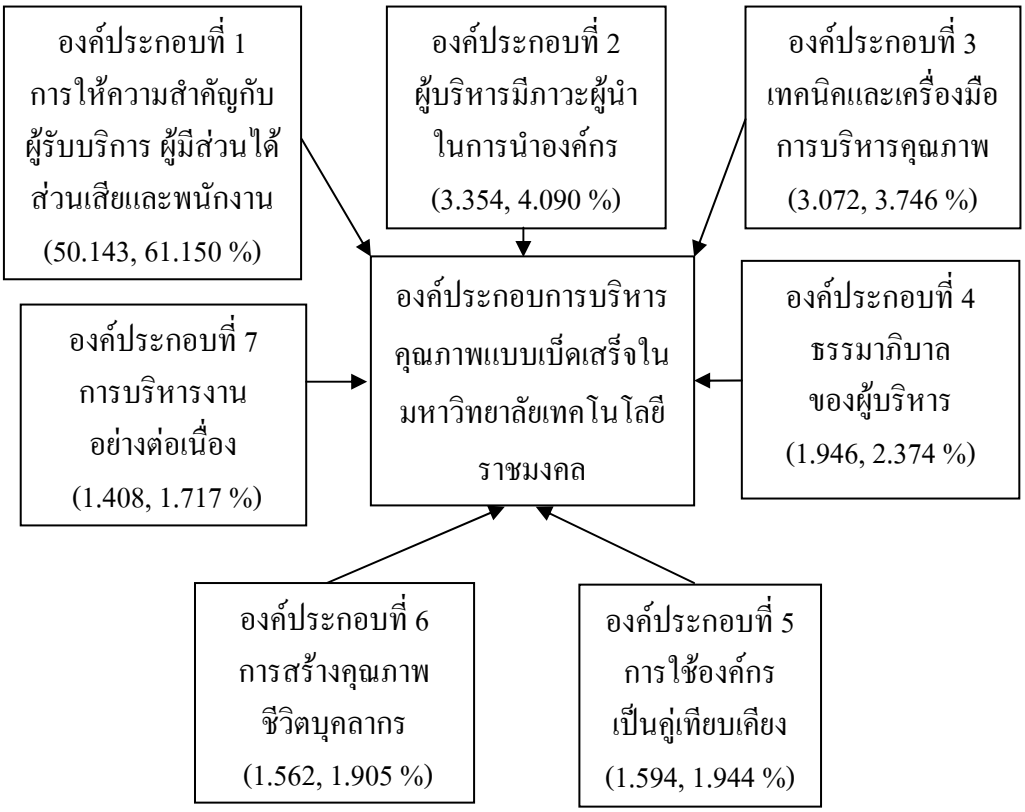
จากตารางที่ 27 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .528-.7287 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.562 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.905

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
36	มีการบริหารงานประจำปี	.614
37	มีการบริหารงานประจำวัน	.596
38	มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง	.501
3 ตัวแปร	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)	1.408 1.717

จากตารางที่ 28 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .501-.614 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.408 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.717

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



หมายเหตุ
(ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues), ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance))

แผนภูมิ 24 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงมงคลตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

จากแผนภูมิที่ 24 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

2.4 การวิเคราะห์กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล มีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มี 7 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนดำเนินการ 2) การจัดคณะทำงาน (staff) 3) การประกาศใช้ทีคิวเอ็ม (TQM) 4) การควบคุมการดำเนินงาน 5) การกำกับและติดตามผล 6) การทบทวนการดำเนินการ และ 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2. ขั้นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทีคิวเอ็ม (TQM) มี 7 กระบวนการ คือ1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและมุ่งมั่น 2) การจัดระบบเครื่องมือที่นำมาใช้ 3) มีทีมงานบริหารคุณภาพหรือจ้างที่ปรึกษา 4) การให้ความรู้ทีคิวเอ็ม (TQM) 5) การมีระบบกำกับติดตามงาน (M & E) 6) การให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และ 7) การเทียบเคียงหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

3. สรุปกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) การทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

4. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากขั้นตอนที่ 3 มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4)การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การใช้การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) มีการทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) ให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อ 2 เป็นองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ที่ได้จากการวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากขั้นตอนที่ 1 การทบทวนวรรณกรรม ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างเครื่องมือและขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ รายละเอียดองค์ประกอบและกระบวนการ มีดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน 1) การทบทวนวรรณกรรม มี 7 องค์ประกอบ 2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มี 6 องค์ประกอบ 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน ควรเป็นการปรับปรุงกระบวนการ ที่ให้การปรับปรุงการแก้ปัญหาที่สาเหตุ มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ปฏิบัติ ลดความผิดพลาดในการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีการตรวจแก้ไขกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น จัดให้มีการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้ดีขึ้น ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารคุณภาพ ปรับแนวคิด ทัศนคติ สร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างสภาวะจิตใจของบุคลาการให้มีพลังในการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ด้านการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั่นคือควร กำหนดกลุ่มลูกค้า (customer focus) โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยกลุ่มนักศึกษามีส่วนสำคัญ และด้านการบริหารจัดการคุณภาพ ใช้รูปแบบการบริหารงานให้เกิดสมดุล อย่างมีจริยธรรม หรือธรรมาภิบาล

1.2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ควรเป็นการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (leadership) ที่ต้องมองเห็นภาพสำเร็จในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อปรับกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะ มีพลังขับเคลื่อน มีพันธสัญญาที่จะต้องสร้างค่านิยมร่วม มีการสื่อสารภายใน ด้านการบริหารจัดการ ให้ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องเข้าไปตรวจสอบการปฏิบัติงาน และควรใช้การบริหารตามกระบวนการ P-D-C-A ด้านการปรับปรุงกระบวนการ ให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และด้านทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมร่วมในองค์กรให้เกิดการพัฒนาเชิงระบบ

1.3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ควรเป็นการใช้เทคนิคและเครื่องมือ โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้อง ในด้านเครื่องมือ ควรใช้เครื่องมือการบริหารคุณภาพ เครื่องมือคุณภาพให้

เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ส่วนเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัย ต้องเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับปรุงกระบวนการ ควรใช้กระบวนการก่อนหน้า และถัดไปถือว่าเป็นลูกค้าของเรา ให้มีการทำถูกกระบวนการตั้งแต่แรก รวมถึง การออกแบบใหม่ทั้งระบบ ด้านการบริหารจัดการ ให้มีการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ และด้านทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ด้วยการใช้ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปกติ

1.4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ควรเป็นการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ที่ให้ผู้บริหารมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการลูกค้า และให้มีการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

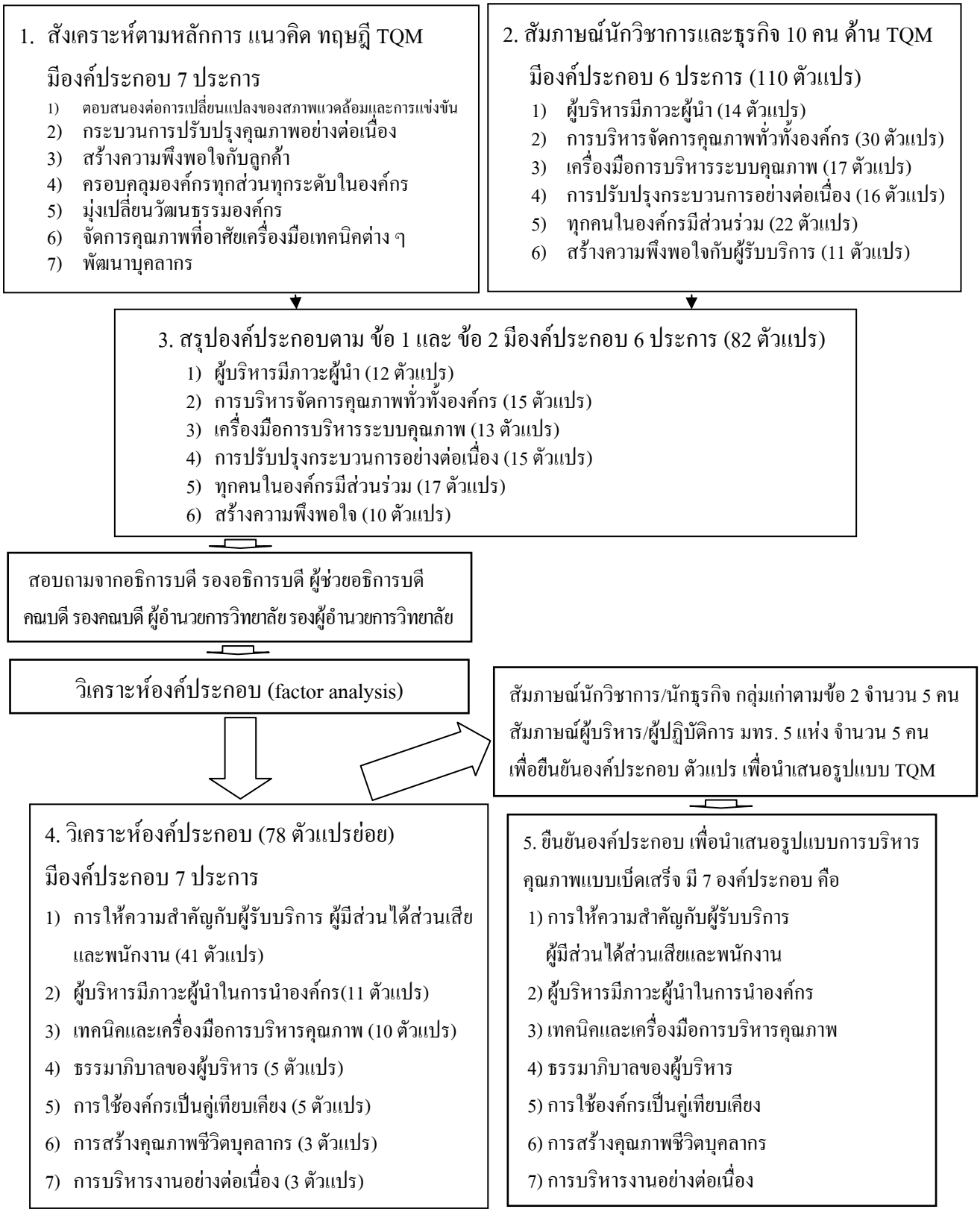
1.5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง ควรเป็นการบริหารจัดการ ที่ใช้รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นนวัตกรรมที่ควรเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top down) ที่มีการใช้คู่แข่งขันเป็นผู้ร่วมงานในธุรกิจเดียวกัน มีการเทียบเคียงกับองค์กรธุรกิจเดียวกันและให้เทียบกับต่างธุรกิจ เช่น โรงพยาบาลได้เทียบเคียงกับโรงแรม เป็นต้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ จึงต้องมีการเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

1.6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร ควรเป็นการที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ควรมีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ให้บุคลากรเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นส่วนหนึ่งให้ ถือว่า คนมีอารมณ์และความรู้สึก เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

1.7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ควรเป็นเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ ที่ใช้การบริหารงานประจำวัน บริหารงานประจำปี มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง ได้ใช้เทคนิคการระดมสมอง และต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง

จากองค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าว หากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้ศึกษาและนำองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไปปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร จะสามารถปรับปรุงพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ได้มีรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM) ได้อย่างแท้จริง

สรุปที่มาองค์ประกอบ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



แผนภูมิที่ 25 สรุปที่มาองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

2. กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีขั้นตอน ดังนี้ ขั้นทบทวนวรรณกรรม มี 7 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนดำเนินการ 2) การจัดคณะทำงาน (staff) 3) การประกาศใช้ทีคิวเอ็ม (TQM) 4) การควบคุมการดำเนินงาน 5) การกำกับและติดตามผล 6) การทบทวนการดำเนินการ และ 7) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ขั้นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทีคิวเอ็ม (TQM) มี 7 กระบวนการ คือ1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและมุ่งมั่น 2) การจัดระบบเครื่องมือที่นำมาใช้ 3) มีทีมงานบริหารคุณภาพหรือจ้างที่ปรึกษา 4) การให้ความรู้ทีคิวเอ็ม (TQM) 5) การมีระบบกำกับติดตามงาน (M & E) 6) การให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่น และ 7) การเทียบเคียงหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ขั้นสรุปกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) การทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ และขั้นการยืนยันกระบวนการ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) การทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

ในขั้นการยืนยันกระบวนการ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ที่เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน กับผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 10 คน รายละเอียดตามตารางที่ 29

ตารางที่ 29 กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

n=10

กระบวนการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขั้นตอนที่ 1 การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down)	10	100
ขั้นตอนที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน (staff & team)	10	100
ขั้นตอนที่ 3 การจัดระบบเครื่องมือการบริหารคุณภาพ	9	90
ขั้นตอนที่ 4 การประกาศใช้ และให้ความรู้แก่บุคลากร	10	100

ตารางที่ 29 (ต่อ)

กระบวนการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ขั้นตอนที่ 5 การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E)	10	100
ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนการดำเนินงาน (performance)	10	100
ขั้นตอนที่ 7 การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ	9	90
ขั้นตอนที่ 8 การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยที่ประสบผลสำเร็จ	10	100

จากตารางที่ 29 พบว่า กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วย มี 8 กระบวนการ มีเพียงขั้นตอนที่ 3 และ 7 ควรนำไปรวมกับขั้นตอนอื่น ซึ่งในแต่ละกระบวนการ ควรเป็น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ ที่จะจัดวางนโยบายคุณภาพเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน แล้วจึงประกาศนโยบายการใช้การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จให้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นการสร้างแนวร่วมให้บุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ให้มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน (staff & team) ควรจัดโครงสร้างการบริหารคุณภาพที่ให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นทีมงานคุณภาพ รวมทั้งมีการกำหนดรูปแบบและวิธีการทางคุณภาพ ให้มีคู่มือคุณภาพที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดระบบเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ควรใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพให้เป็นสารสนเทศที่เป็นตัวเลข อาทิ ใบตรวจสอบรายการ กราฟ แผนภูมิ ผังก้างปลา เป็นต้น ควรใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ ที่เป็นลักษณะข้อความ ข้อคิดเห็น คำพรรณนา เป็นต้น ควรมีการใช้เทคนิคทางสถิติ ทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น ควรสร้างความเข้าใจให้ตรงกันโดยใช้เครื่องมือครอบคลุมทุกเรื่อง

ขั้นตอนที่ 4 การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร ควรให้ผู้บริหารได้ประกาศการใช้การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วน โดยให้มีการลงมือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

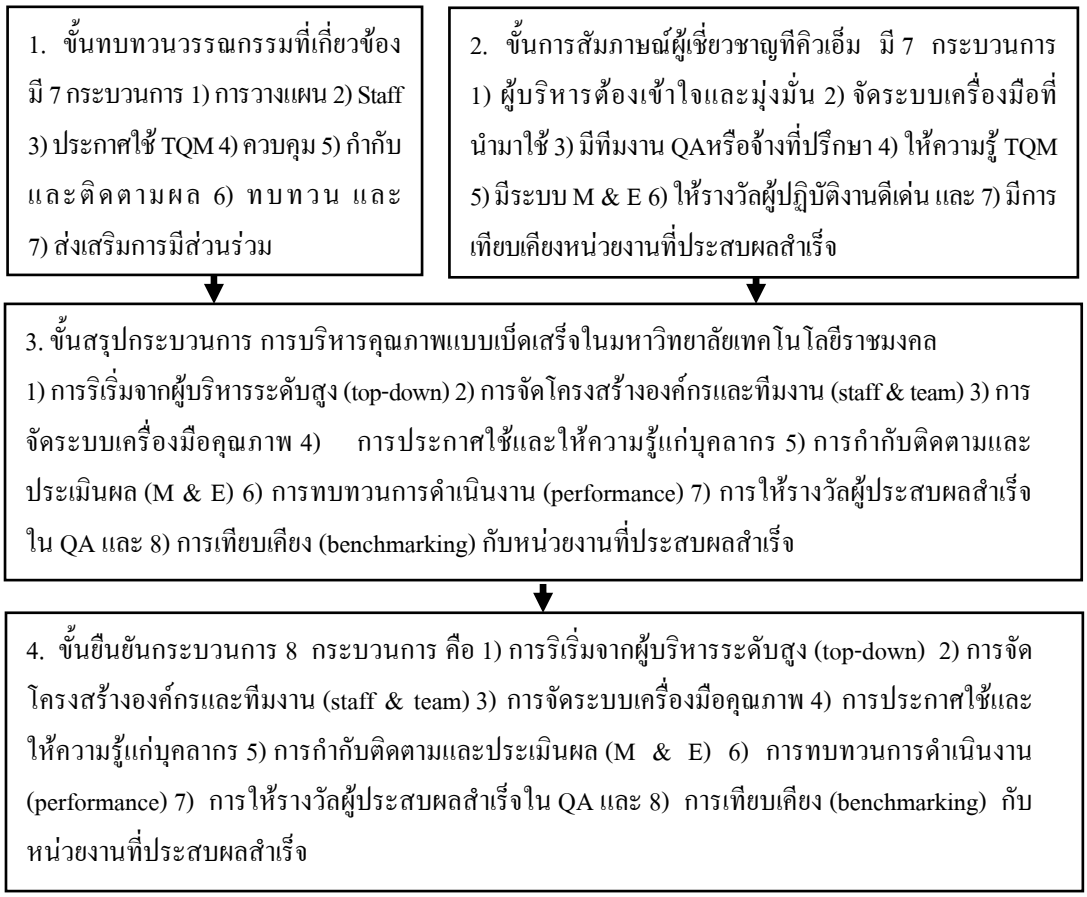
ขั้นตอนที่ 5 การกำกับ ติดตามและประเมินผล (monitoring & evaluation) ควรให้มีแผนการกำกับ ติดตามงาน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามผลอย่างใกล้ชิด จัดให้มีเครื่องมือหรือเทคนิคการควบคุมด้านต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนการดำเนินงาน (performance) ควรให้มีการสรุปและทบทวนผลลัพธ์โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมาย ให้มีการใช้เทคนิคการระดมสมอง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 7 การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ ควรให้มีการสร้างระบบคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และมีการให้รางวัลกับผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานทุกคน

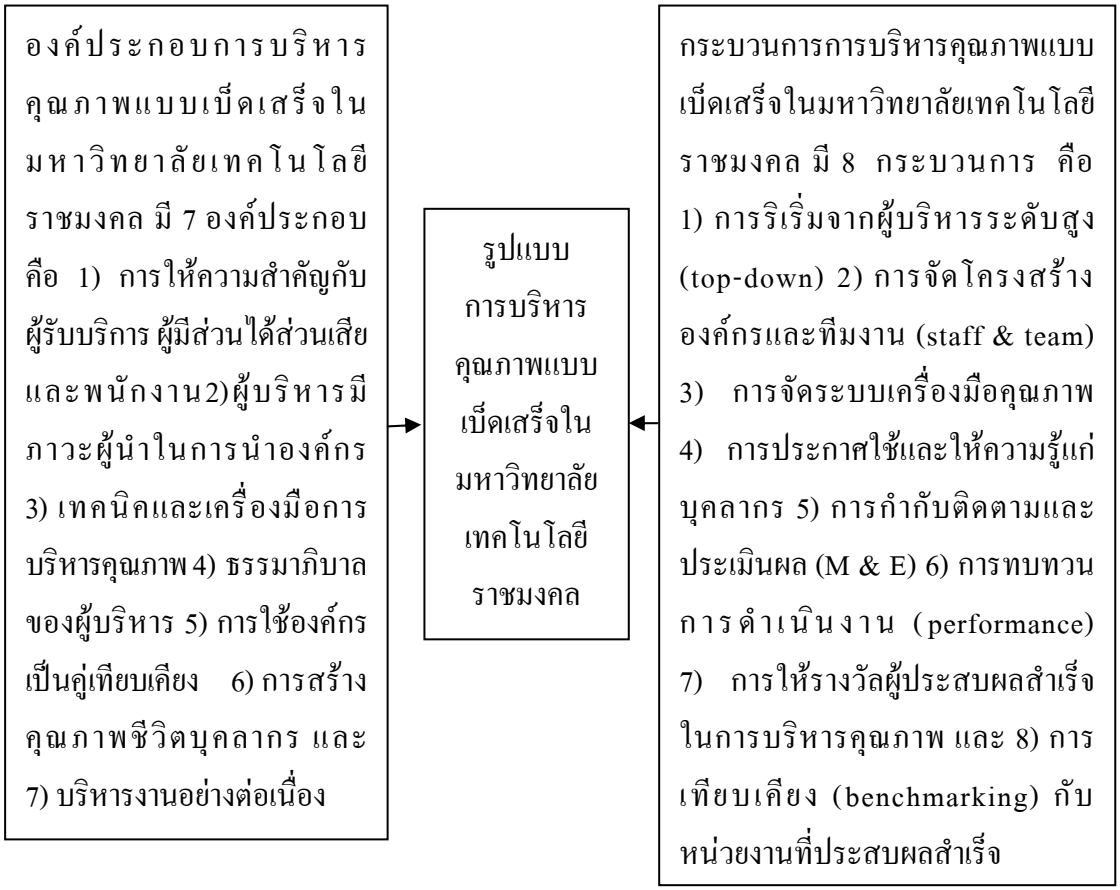
ขั้นตอนที่ 8 การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยที่ประสบผลสำเร็จ ควรให้มีการเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกัน หรือให้มีการเทียบเคียงกับหน่วยงานประเภทอื่นหรือรวมถึงเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

สรุปที่มากระบวนการ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



แผนภูมิที่ 26 สรุปที่มากระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

สรุป รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล



แผนภูมิที่ 27 รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากแผนภูมิที่ 27 รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วยกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ใน 7 องค์ประกอบ และ 8 กระบวนการ ซึ่งในรูปแบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้ โดยมีองค์ประกอบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน ที่มีตัวแปรย่อยถึง 41 ตัวแปร จากตัวแปรย่อยทั้งหมด 82 ตัวแปรและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ควรมีการริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) ซึ่งจะเป็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะพัฒนาคุณภาพ เป็นผู้มีพลังในการขับเคลื่อนให้มีการบริหารคุณภาพ มีการเตรียมการวางแผนการดำเนินงานคุณภาพ เป็นต้น

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวนวรรณกรรม 2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) การสร้างเครื่องมือ และ 4) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังรายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้จากวิธีการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ 1) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4) ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5) มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6) จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ และ 7) พัฒนาบุคลากร

1.2 จากการสัมภาษณ์สัมภาษณ์นักวิชาการและธุรกิจ 10 คน ด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

1.3 จากการสรุปตามข้อ 1.1 และ 1.2 มีองค์ประกอบ 6 ประการ (82 ตัวแปร) คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (12 ตัวแปร) 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (15 ตัวแปร) 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ (13 ตัวแปร) 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (17 ตัวแปร) และ 6) การสร้างความพึงพอใจ (10 ตัวแปร)

1.4 สภาพการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยรวม ใน 6 องค์ประกอบ อยู่ในระดับมาก 2 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ

คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนองค์ประกอบที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง 4 องค์ประกอบ คือ สร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และเครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ ตามลำดับ

1.5 นำตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วไปสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis หรือ PCA) พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยมี 78 ตัวแปร (ตัวแปรย่อย) ถูกตัดทิ้งไป 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรที่ 13, 14, 24 และ 66 รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ใน 7 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย 78 ตัวแปร เมื่อพิจารณาจากค่าผลรวมความแปรปรวนร่วมจากมากไปหาน้อย และแต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน ประกอบด้วย 41 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร 50.143 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 61.150

องค์ประกอบที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ประกอบด้วย 11 ตัวแปร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร 3.354 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 4.090

องค์ประกอบที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ค่าความแปรปรวนของตัวแปร 3.072 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 3.746

องค์ประกอบที่ 4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ค่าความแปรปรวนของตัวแปร 1.946 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 2.374

องค์ประกอบที่ 5 การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ค่าความแปรปรวนของตัวแปร 1.594 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 1.944

องค์ประกอบที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ค่าความแปรปรวนของตัวแปร 1.562 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 1.905 คือ

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ค่าความแปรปรวนของตัวแปร 1.408 และ ค่าร้อยละของความแปรปรวน 1.717

1.6 วิเคราะห์กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การใช้การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) มีการทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) ให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้พิจารณานำเสนอรูปแบบ จากองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยการพิจารณาตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ด้วยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 20 คน โดยยืนยันองค์ประกอบ จำนวน 10 คน และยืนยันกระบวนการ จำนวน 10 คน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวว่าเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และ ส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการดังกล่าวว่า เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) การทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

ซึ่งรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สามารถที่จะนำองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ไปประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ จากรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กร 3) เทคนิค/เครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) การสร้างคุณภาพชีวิตพนักงาน 5) การใช้คู่แข่งขันเป็นคู่เทียบเคียง และ 6) การบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตามหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบคือ 1) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน 2) กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า 4) ครอบคลุมองค์กรทุกส่วนทุกระดับในองค์กร 5) มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 6) จัดการคุณภาพที่อาศัยเครื่องมือเทคนิคต่าง ๆ และ 7) พัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์นักวิชาการและนักธุรกิจ จำนวน 10 คน มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 6) การสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับการสรุปองค์ประกอบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ (82 ตัวแปร) คือ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (12 ตัวแปร) 2) การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(15 ตัวแปร) 3) เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ (13 ตัวแปร) 4) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (15 ตัวแปร) 5) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (17 ตัวแปร) และ 6) การสร้างความพึงพอใจ (10 ตัวแปร) และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis หรือ PCA) พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ จำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กร

เป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยมี 78 ตัวแปร (ตัวแปรย่อย) ถูกตัดทิ้ง 4 ตัวแปร

จะเห็นว่า ที่มาขององค์ประกอบได้ถูกสังเคราะห์ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 10 คน มีการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง มีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ตามกระบวนการทางสถิติ จึงได้ 7 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับ องค์ประกอบของรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอร์มบัลดริดจ์ (MBNQA) กรอบของ Baldrige National Quality Program ในversion 2009-2010 สำหรับสถาบันการศึกษา Education Criteria for Performance Excellence รูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย (TQA) และการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ ภาวะผู้นำหรือการนำองค์กร ยุทธศาสตร์และการวางแผน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศและการวิเคราะห์ทางสถิติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) การให้ความสำคัญลูกค้าภายใน (ข้าราชการ/เพื่อนร่วมงาน/ส่วนราชการอื่น) และลูกค้าภายนอก (ผู้รับบริการ/ประชาชน) 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานในองค์กร 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การคำนึงถึงผู้ส่งมอบว่าเป็นหุ้นส่วน และ 6) การมีวัดและการประเมินผลงาน

หากพิจารณาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบทั้ง 7 องค์ประกอบ ในลำดับที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน (61.150 %) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร (4.090%) ลำดับที่ 3 เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (3.746 %) ลำดับที่ 4 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร (2.374 %) ลำดับที่ 5 การใช้คู่องค์กรแข่งขันเป็นคู่เทียบเคียง (1.944 %) ลำดับที่ 6 การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร (1.905 %) และลำดับที่ 7 การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (1.717 %) ซึ่งทั้ง 7 องค์ประกอบมีผลต่อรูปแบบดังกล่าว สามารถอภิปรายผล ได้ว่า

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 50.143 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 61.150 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นตัวประกอบสูงถึง 41 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจากมหาวิทยาลัยจะต้องอาศัยลูกค้าและตลาด มากำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า คุณภาพการให้บริการเป็นที่พึงพอใจ มีการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและพนักงาน ในส่วนของพนักงานที่เข้ามาอยู่ในกลุ่มผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้เสีย อาจเนื่องจากมีการให้ความสำคัญกับพนักงานถือว่า เป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลหรือไม่ ดังเช่น ในบริษัทปูนซิเมนไทย จำกัดได้สร้างอุดมการณ์ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ยิ่งในช่วงวิกฤตการณ์ ที่บริษัทประสบปัญหาด้านการเงิน อันเกิดจากหนี้เงินกู้ต่างประเทศ บริษัทได้สร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดกับพนักงาน โดยการไม่ปลด ไม่ลดค่าจ้างและสวัสดิการ ยังได้มีส่วนผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อสู้เพื่อความอยู่รอด มีการกระตุ้นให้พนักงานทำกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความเข้มข้นขึ้น นอกจากนี้ ยังให้พนักงานเป็นเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน โดยเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานบริษัทดังกล่าว ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการเป็นนักศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และบุคคลทั่วไป/ชุมชนและสังคม กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นผู้ปกครอง ประชาชน/ชุมชนและสังคม บุคลากรภายในองค์กร ผู้ใช้บัณฑิต และผู้ส่งมอบงาน (อาจารย์พิเศษ) และกลุ่มพนักงานเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ มหาวิทยาลัย จะต้องมีการแข่งขันภายในประเทศ ที่เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง รวมทั้งมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนในกลุ่มประเภทเดียวกัน ทั้งนี้ จะต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันภายนอกประเทศด้วยอีก นอกจากนี้ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อหาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ จะมีส่วนช่วยให้มหาวิทยาลัย ได้กำหนดกลุ่ม (Focus Group) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยังสามารถจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ถูกใจได้ตรงกลุ่มเป้าหมายได้ด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน (Wisconsin-Stout : UW-Stout) ที่เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยแห่งวิสคอนซิน แต่ได้รับมอบหมายให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจพิเศษ มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการด้านวิชาชีพของชุมชนโดยหลอมรวมทฤษฎี การปฏิบัติและการทดลองเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งมีการแบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น นักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสี่ยง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาตรีแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาเหล่านี้ จะได้รับการดูแลและการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ ยังต้องทำการสำรวจความต้องการของนักศึกษา พบว่ามีความต้องการเพื่อความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่โปรแกรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ตามความสามารถ สิ่งอำนวยความสะดวกหรือเครื่องช่วยเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพ เป็นต้น มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย นอกจากนักศึกษาแล้ว ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษา (board of regents) ของระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน กลุ่มโรงเรียนมัธยมและชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่มนายจ้างหรือผู้ประกอบการ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีความสัมพันธ์และความต้องการแตกต่างกัน เช่น กลุ่มโรงเรียนมัธยมและชุมชน ต้องการส่วนแบ่งและเข้าถึงชุมชน

และสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของมหาวิทยาลัย กลุ่มนายจ้างหรือผู้ประกอบการต้องการเป็นแหล่งของงานสำหรับบัณฑิต แหล่งถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น หรือเขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District) ซึ่งอยู่ห่างกรุงนิวยอร์ก 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำฮัตสัน ซึ่ง PRSD ถือว่านักเรียนเป็นลูกค้าที่สำคัญที่สุด ความคาดหวังของนักเรียนที่นี่คือ การเรียนการสอนที่ทำให้พวกเขาค้นพบและได้มาซึ่งความรู้ รวมทั้งโอกาสที่ทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนร้านค้าและผู้พำนักในเขตนี้ โดยมีกลุ่มศิษย์เก่าเป็นพันธมิตรหลักที่สำคัญ หรือ เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District : D 15) ได้กำหนดพันธกิจเพื่อสร้างสรรค์นักเรียนรู้ระดับโลกโดยการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ D 15 มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักเรียน โรงเรียนมัธยมปลายและบริษัทห้างร้าน

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน 2) มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดย Focus กลุ่มลูกค้าให้ถูกต้องเหมาะสม 3) มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความยุติธรรมที่จะแบ่งปันให้กับผู้มีประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย 4) มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม มีความเป็นธรรมและเป็นที่พึงของกันและกัน และ 5) มีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จซึ่ง พนักงานเหล่านี้ จะเรียนรู้ในแต่ละบุคคลและองค์กร ให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งสอดคล้องกับบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย จำกัด ได้ปรับปรุงกิจกรรมการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นกิจกรรมเชิงรุกที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์การขาย และการบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้า โดยการปรับปรุงบนพื้นฐาน 4 ประการในการทำกิจกรรม ได้ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การติดตามและการประเมินผล รวมถึงการให้รางวัลยกย่องผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมพัฒนา จึงทำให้บริษัทโตโยต้าประสบความสำเร็จในการสร้างความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์ การขายและการบริการหลังการขาย โดยสามารถครองความเป็นหนึ่งในยอดจำหน่ายรถยนต์ในตลาดเมืองไทย นอกจากนี้ บริษัทโตโยต้า ได้กำหนดคำขวัญความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพอใจเพื่อประกันอนาคตข้างหน้าของเรา จะเปิดรับเสียงของลูกค้าตลอดเวลา ลูกค้าทำให้เราดีขึ้น ปฏิบัติได้ถูกทางเบื้องหลังการเปล่งเสียงยินดีกับคุณภาพของโตโยต้าก็คือพนักงานทั้งหมด ทุกคนยอมหนักเต็มความสามารถเพื่องานที่ต้องทำอย่างแท้จริง บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ใช้ยุทธวิธีเริ่มจาก touching คือการทำความรู้จักซึ่งกันและกัน ซึ่งครอบคลุมถึงการทำความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายใน

และลูกค้าภายนอก โดยเฉพาะลูกค้าภายนอก จำเป็นต้องทำความเข้าใจเพื่อสร้างคุณค่าที่ดี มีการจัดกลุ่มเพื่อรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ บริษัท S.K. Polymer จำกัด ได้พัฒนาสินค้าใหม่ตามความต้องการของลูกค้า ด้วยการจับความต้องการของลูกค้าได้ละเอียดและครบถ้วน โดยให้ฝ่าย R&D และ QA ออกไปพบกับลูกค้าพร้อมกับฝ่ายขายและโดยการออกแบบ 4 แบบฟอร์ม มีการนำมาใช้เป็นเครื่องช่วยในการรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า ได้แก่ quality request form, material specification request form, process design & job control form, mold & tooling request form ประชาธิป ตุลาธน บริษัท อาร์เอ็กซ์ จำกัด ได้สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านโปรแกรม CMI : customer & market intelligence ได้ใช้ customer data ข้อมูลรายละเอียดลูกค้าอยู่ที่พนักงานเท่านั้น โดยเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้าไว้ เช่น ชื่อ-สกุล ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ อีเมล์ และอื่น ๆ ใช้กลยุทธที่พนักงานขายใช้กับลูกค้าแต่ละราย ใช้ customer information มีการเก็บข้อมูลลูกค้า เพื่อสะดวกในการติดต่อ ใช้ customer service continuity มีการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และใช้ customer information accessibility มีการเข้าถึงข้อมูลแผนการขาย การแก้ปัญหาให้ทันเวลา ในธุรกิจเยื่อและกระดาษพิมพ์เขียน เครือซิเมนต์ไทย ด้วยการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้วย TQC ใช้กิจกรรมเสริมสร้างความพึงพอใจลูกค้าใน 4 กิจกรรมหลัก คือ รับคำสั่งซื้อด้วยระบบ IT/สำรวจความพึงพอใจเมื่อส่งสินค้า ปรับปรุงคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แก้ไขปัญหาและข้อร้องเรียนถูกจุดและมีประสิทธิภาพ และกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจลูกค้า ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้มีการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสำรวจความคิดเห็นและแบบสอบสอบถามอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีการรวบรวมข้อมูลผ่านตู้แสดงความคิดเห็นและเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง การสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้รับบริการ ด้วยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลและกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ และเชิดชูเกียรติ การให้บริการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลความคิดเห็น จัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นและเสริมความรู้ทางด้านอื่น ๆ ที่นำไปใช้กับชีวิต ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลและกิจกรรมของมหาวิทยาลัย การให้บริการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลความคิดเห็น มหาวิทาลัย มีการจัดการข้อร้องเรียนด้วยการแยกประเภทข้อร้องเรียน แล้วนำเสนอกรรมการบริหาร ให้ผู้บริหารพิจารณา และแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบต่อไป มีการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูลและกิจกรรมของมหาวิทยาลัย การให้บริการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ และมีการติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลความคิดเห็น และมีการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ และวิธีการสร้างความมั่นใจว่า ได้ข้อมูลที่ได้รับจากการวัด

สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ด้วยการใช้แบบสำรวจความคิดเห็น มีการสอบถามส่วนบุคคลและทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์ มีการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้านความพึงพอใจในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง และมหาวิทยาลัยของรัฐ

2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.354 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 4.090 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นตัวประกอบ 11 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดที่จะต้องประกาศวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยาว ค่านิยมร่วมและจะต้องเป็นผู้กำหนดกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน เพื่อที่จะเข้าถึง (access) การกำหนดให้มีการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มดังกล่าว ให้มีความเป็นอยู่ที่เป็นสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) ในการสร้างค่านิยมร่วม (core value) ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) ให้มีพันธสัญญา (commitment) ที่จะวาดฝัน (scenario) ในการนำองค์กร (leadership) ที่จะมีพลังขับเคลื่อน (driver) ในการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ ที่มองเห็นภาพความสำเร็จอย่างมีอุดมการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) เดิมเป็น The University of Northern Colorado's College of Business ซึ่งผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย บริหารงานภายใต้กรอบแนวคิด 3 ประการ คือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ การประสานความร่วมมือภายในองค์กร และ มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยึดนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ทิศทางการพัฒนาของ MCB มาจาก การกำหนดร่วมกันของผู้นำระดับสูง ซึ่งจะร่วมกันทบทวนกำหนด และสื่อสารการปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร หลังจากนั้น คณาจารย์และพนักงานจะทำงานร่วมกันในการกำหนดรายละเอียด และปรับปรุงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรนอกจากนี้ โรงพยาบาลกรุงเทพ ได้นำแพทย์ซึ่งเป็นหลักในองค์กร เข้ามาพัฒนาคุณภาพการให้บริการ และนำทักษะในการผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรในแบบ TQM มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กล่าวว่า ผู้นำในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะต้องแสดงออกโดยตรงด้วยตนเอง ซึ่ง ภาวะผู้นำในเรื่องนี้ มี 5 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังของผู้บริหารระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) การกำหนดทิศทางความคาดหวัง หรือวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ความต้องการลูกค้าและตลาด และ 5) การกำหนดการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ที่เรียกว่า รูปแบบจรวดทีคิวเอ็ม ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย

จำกัด ยึดมั่นร่วมกันในค่านิยมที่เครือซิเมนต์ไทย เรียกว่า อุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจ 4 ประการ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้กล่าวถึงภารกิจที่สำคัญ 3 ประการของการนำองค์กร ได้แก่ การวางทิศทางและยุทธศาสตร์การทำงาน (determining a direction) การออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการทำงาน (designing the organization) และ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความดีงาม (เก่ง+ดี) ในส่วนราชการมีการจัดทำนโยบายการกำกับที่ดี เพื่อการบริหารจัดการในองค์กร

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีภาพความสำเร็จ/เป้าหมาย/ทิศทางองค์กรในการประกาศวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในความมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพ 2) ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ 3) ผู้บริหารมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm) ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย 4) ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ และ 5) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารคุณภาพ เนื่องจาก ความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงจะมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว จะต้องสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีภาพความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต

ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยาลัยธุรกิจมอนฟอร์ท (The Montfort College of Business : MCB) ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 10 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ร่วมกัน ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 5 พิจารณาและอนุมัติแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 6 การกระจายกลยุทธ์สู่หน่วยปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 7 อนุมัติงบประมาณเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 9 ติดตามผลการดำเนินงาน และขั้นตอนที่ 10 ทบทวนผลลัพธ์ นอกจากนี้ บริษัท จัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการนำระบบ TQM มาใช้ในองค์กรและมีส่วนร่วมในงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งกรรมการผู้จัดการได้จุดประกายความมุ่งมั่นให้กับพนักงานด้วยการโน้มน้าวจิตใจและสนับสนุนการทำงาน เช่น เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการลงมือปฏิบัติในส่วนจุดควบคุมที่จะต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนงบประมาณ ร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างทันที กำหนดนโยบายและการวางแผนงานในการบริหารงานด้วยจุดควบคุมเป้าหมาย ดัชนีชี้วัด ที่ต้องการอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ตั้งอุดมการณ์เครือซีเมนต์ไทย เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร คือ หลักการหรือ

ความเชื่อที่ใช้เป็นเกณฑ์ชี้นำการตัดสินใจและปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ ของพนักงานทุกคนภายในองค์กร หลักความเชื่อนี้ จะเป็นค่านิยมร่วมของทุกคนในองค์กร ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางการบริหารแบบเข็มมุ่ง (hoshin kanri) ในบริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ถือเป็นนโยบายจากบนลงสู่ล่าง (top-down) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงความมุ่งมั่นจริงจัง และแสดงถึงความเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรขนาดใหญ่ไปสู่จุดหมายปลายทางโดยพร้อมกัน 2) วัฒนธรรมภายในองค์กรที่เน้นการวัดและติดตามประเมินผล จะต้องมีการติดตามวัดผลสำเร็จทำการวัดผลเป็นรายไตรมาสและประกาศผลให้พนักงานทุกคนรับทราบ และได้นำเอาผลการดำเนินงานไปประกอบกับการพิจารณาประเมินผลพนักงานและผู้บริหาร และ 3) ความเชื่อมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดยั้ง ได้มีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการปรับระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ให้เข้าสู่ระบบบริหารคุณภาพมาตรฐานสากล โดยได้รับการรับรอง ISO 9001 : 2000 เมื่อปลายปี พ.ศ. 2545 ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนแนวนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัย มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายและกระจายลงสู่หน่วยงานภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปปรับเป็นของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับประชุมเพื่อกำหนดแผนการปฏิบัติงานและวางแนวทางในการดำเนินงานให้มี ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของมหาวิทยาลัย ทุกหน่วยงานมีการนำวิสัยทัศน์มาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานพร้อมกระจายข้อมูลสู่ระดับปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน มีการติดตามและประเมินผลโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากผล การดำเนินของบุคลากรในหน่วยงาน มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ ให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีการนำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติสอดคล้องกันทุกหน่วยงาน โดยตรวจสอบจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3. เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.746 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 3.072 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นตัวประกอบ 10 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก การจะบริหารคุณภาพให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จะต้องใช้เครื่องมือการบริหารเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งในบรรดาเครื่องมือเหล่านี้ ยังรวมไปถึงบรรดาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยในเก็บสถิติ รวบรวมข้อมูล บันทึกข้อเท็จจริง การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยการวัดวิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังคำกล่าวที่ว่า ที่ใดมีการวัด ที่นั่นมีการปรับปรุง

ซึ่งสอดคล้องกับ ปรานี พรรณวิเชียร และยุทธนา หริรักษาพิทักษ์ ได้นำระบบมาตรฐาน ISO 9000 กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตนนทบุรี มีการนำระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทวนสอบได้ มีมาตรฐานด้านการเรียนการสอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ มีความพร้อมเพื่อการเรียนการสอนประสิทธิผลที่วัดได้ คุณภาพของงานวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยวัดจากจำนวนนักศึกษาเรียนซ่อมและจำนวนนักศึกษาพ้นสภาพ ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9002 ได้นำเข้ามาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษา ทำให้ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างดียิ่ง นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้มีการบูรณาการเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อวางรากฐานระบบงานสู่ความเป็น Performance Excellence ด้วยการเริ่มนำเครื่องมือใด ๆ มาใช้ในองค์กร จะมีการประยุกต์ใช้แบบทดลองใช้ ไม่เป็นการบังคับและค่อย ๆ เพิ่มระดับความเข้มงวดในการนำไปใช้หรือใช้วิธีประยุกต์ในกลุ่มหน่วยงานตัวอย่าง แล้วจึงให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยตัวอย่างเป็นผู้กระตุ้นหน่วยงานอื่น ให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติตาม รวมถึงมีการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานทุกระดับถึง ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการของเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้ใน สวทช. ตลอดจนวัตถุประสงค์หลักของการนำทุกเครื่องมือมาใช้ก็เพื่อให้ก้าวไปสู่ความเป็นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (QC) 2) มีการเก็บสถิติ เก็บตัวอย่างสินค้าและบริการ เพื่อตรวจสอบควบคุมคุณภาพ 3) มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เช่น ผังกลุ่มความคิด ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้ เป็นต้น 4) มีการใช้เทคนิคการจัดการ (Management) พร้อมกับ หลักสถิติและเครื่องมือคุณภาพ และ 5) มีการใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงสถิติ (statistic sampling) เนื่องจากเครื่องมือและอุปกรณ์คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรได้นำเข้ามาประยุกต์ใช้

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์ ที่มีการประยุกต์ TQM เข้ากับระบบ QS-9000 โดยเริ่มสร้างพื้นฐานการทำงานและระบบการบริหารตามแนวทาง 5 ส., การควบคุมคุณภาพ (QCC) และ ไคเซน (kaizen) หลังจากนั้น ก็เริ่มเข้าสู่ระบบการบริหารงานสากลตาม ISO 9002 โดยได้รับรองระบบเมื่อปี 2540 จากนั้นก็พัฒนาก้าวไปสู่อีกขั้น โดยปรับระบบการบริหารงานให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นตามระบบ QS -9000 โดยได้รับรองระบบเมื่อปี 2541 ต่อมาได้นำระบบ ISO 14000 เข้ามาผสมกับ QS -9000 เพื่อให้งานสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นทั้งคุณภาพและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ กลุ่มบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำนวน 10 บริษัท ในแต่ละบริษัทได้นำเครื่องมือการบริหารคุณภาพมาใช้ เช่น กลุ่มบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ (CBG) ได้รับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัย (มอก. 18001 : 1999) หรือ OHSAS 18001 เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2547 ซึ่งจะต้องมี การจัดทำแผนการตรวจติดตามระบบ

จัดทำพื้นที่การตรวจ แบบตรวจประเมิน ดำเนินการตรวจติดตามประเมินระบบภายใน ตรวจติดตามระบบภายนอก จัดทำรายงานประจำปี จัดทำสรุปรายงานการตรวจติดตามประเมินผล และจัดประชุมฝ่ายบริหารระบบ เป็นต้น ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ใช้ระบบการวัดและการวิเคราะห์ด้วยการบริหารนโนบาย ระบบบริหารงานประจำวัน ภายใต้ระบบบริหารนโยบายเมื่อแผนธุรกิจระยะยาว ก็จะถ่ายทอดเป็นนโยบายประจำปี และเป็นแผนการดำเนินงานประจำปี บริษัทได้นำมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้ เช่น ISO 9000 ISO 14000 ISO 17025 และ มอก. 18001 เป็นต้น วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กล่าวถึง เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล มี 4 ชุด คือ 1) เครื่องมือควบคุมคุณภาพ มี 7 อย่าง 2) เครื่องมือบริหารคุณภาพ มี 7 อย่าง 3) เทคนิควิศกรรมอุตสาหการ หรือวิศวกรรมคุณค่า และ 4) เทคนิคทางคณิตศาสตร์ต่าง ๆ บริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด ได้บริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ โดยการนำที่คิวเอ็มมาใช้ในทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนและทุกคน มีการนำหลักการและแนวคิดที่ถูกต้องของคุณภาพ และ มีการนำกิจกรรมหลายอย่างเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น 5 ส. ความปลอดภัยในการทำงาน การดำเนินงาน เล่าเรื่องคุณภาพ การบำรุงรักษา (TPM) และ ISO 9002 ในอนาคตบริษัทได้นำ ISO 14000 มอก. 18000 ISO/TS 16949 ระบบข้อเสนอแนะ (kaizen suggestion system : KSS) เป็นต้น

ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางการบริหารแบบเข็มมุ่ง (hoshin kanri) โดยใช้ตารางเมทริกซ์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและใช้แผนผังต้นไม้ในการกระจายมาตรการไปสู่วิธีการแล้วนำแผนไปปรับปรุงต่อไป ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่หลายอย่างมาผสมผสานกันเพื่อช่วยขับเคลื่อนให้ได้ผลงานตามเป้าหมายของคณะ เช่น SWOT Analysis PDCA Cycle ISO 9001 : 2000 KM และ การวางแผนการเลื่อนไหลตำแน่ง เป็นต้น ในบริษัท สยามปูนซิเมนต์ขาว จำกัด ได้จัดทำคู่มือระบบบริหารคุณภาพในสไตล์ของสยามปูนซิเมนต์ขาวเพียงเล่มเดียว เรียกว่า คู่มือบริษัท (Corperate Manual) แจกจ่ายให้กับพนักงานทุกคน ในบริษัท Thai-German Specialty Glass จำกัด ใช้ ป้ายคำสั่ง เป็นเครื่องมือ ควบคุมปริมาณ-คำสั่งผลิต-คำสั่งขนย้าย ชิ้นงานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จ แม้ว่า ชนิดและปริมาณของสินค้าจะแตกต่างกันไปตามลูกค้าแต่ ละรายก็ตาม เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ โดยเดล กล่าวว่า แนวโน้มการจัดการคุณภาพในอนาคตต้องให้ความสนใจในอนาคต เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพ เช่น เทคนิค SPC, FMEA การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ การออกแบบทดลอง การกระจายหน้าที่คุณภาพ การป้องกันความผิดพลาด การเทียบระดับ และเครื่องมือใหม่ ๆ 7 อย่าง เครื่องมือและเทคนิคเหล่านี้ จะได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะเทคนิคการกระจายหน้าที่คุณภาพ และ

เครื่องมือใหม่ ๆ 7 อย่าง ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้มีวิธีการเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน มีลำดับขั้นตอนในการเลือกพันธกิจและตามตัวชี้วัดอย่างครอบคลุม ได้เลือกสารสนเทศที่ต้องรายงานตามภารกิจในฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ มหาวิทยาลัย สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศ นักศึกษาการตัดสินใจด้านการขยายสาขาที่เปิดสอนให้ตรงตาม ความต้องการของผู้รับบริการการศึกษา มีการวางแผนด้านการบริการ เก็บสถิติด้านการบริการออนไลน์ วิเคราะห์ปริมาณการใช้ในแต่ละวัน มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม มีการเผยแพร่เว็บไซต์ มีการดำเนินการใกล้เคียงกัน และได้เลือกทำการเปรียบเทียบเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์รูปแบบที่ควรจะเป็น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม มีการทบทวนผลการดำเนินงานในเรื่องที่นำมาวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการรับนักศึกษา ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีและข้อมูลด้านบุคลากรมหาวิทยาลัย มี การสื่อสารทั่วถึงทุกระดับ ทั้งที่เป็นเอกสาร ระบบงาน E-Office อีเมล์ เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ได้มีการประชุมชี้แจง การสั่งโดยวาจา การร่วมกันปฏิบัติงาน การประชุมนอกรอบและการประชุมประจำเดือน การสื่อสารผ่านระบบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบผลการวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการตัดสินใจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการปรับปรุง ชุดเครื่องมือ การบริหารสมัยใหม่ จำนวน 7 ชุด ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล ความคิดไร้ขีดจำกัด การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ และ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และจัดทำแนวคิดคิดการบริหารราชการสมัยใหม่ จำนวน 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ ซึ่งแนวคิดการตลาดสำหรับภาครัฐ เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งลูกค้า (C-customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมี การประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง เพื่อสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด ชุดเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการข้อมูล โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบ การดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึง ประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมใน การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน รูปแบบการจัดการเครือข่าย ได้แก่ การทำสัญญาในการให้บริการ (service contract) ห่วง

โซ่อุปทาน (supply chain) เครือข่ายเฉพาะกิจ (Ad Hoc) ตัวแทนการให้บริการ (channel partnership) การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ (information dissemination) และ ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ (civic switchboard) และชุดเครื่องมือความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเครื่องมือ การบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่น ๆ นอกเหนือ จากภารกิจตามความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งชุดเครื่องมือนี้ ยังครอบคลุมการกำกับดูแลตนเองที่ดี (organization governance)

4. ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.946 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 2.374 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นตัวประกอบ 8 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก จริยธรรมของผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งในการนำองค์กรของผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินกิจกรรมด้วย ความยุติธรรม โปร่งใส

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบธรรมาภิบาล และจริยธรรมของเครือซีเมนต์ไทย โดยมี บรรษัทภิบาลเครือซีเมนต์ไทย และ จรรยาบรรณเครือซีเมนต์ไทย เป็นคู่มือหรือแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ โดยนำระบบดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งบริษัท ได้มีการผลักดันอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อมั่นในคุณค่าของคน และทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ มีอุดมการณ์ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ป้องกันมิให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการศึกษาผลกระทบที่เกี่ยวข้อง มีการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา มีการดำเนินการตามแนวทางเลือก มีการจัดระบบการกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ มีการประเมินผลการตรวจสอบ กำกับดูแล แก้ไขปัญหา และนอกจากนี้ มีการศึกษาข้อมูลย้อนหลัง คาดการณ์ผลกระทบในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น ให้มีการเตรียมการป้องกันไว้ล่วงหน้า ให้มีการศึกษาเป็นรายกรณีศึกษา มีการประชาสัมพันธ์เรื่องการเตรียมการป้องกันให้ชุมชนทราบ และประเมินผลข่าวสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารได้กำหนดวิธีกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม โดยการศึกษาฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนเจตคติ ของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม จัดระบบการคัดเลือกบุคลากรให้มีความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เปิดรับข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัดและตรวจติดตามการมีจริยธรรมขององค์กร จัดทำแบบสำรวจและแบบประเมินองค์กร มีคู่มือการปฏิบัติตามจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือนของสถาบันอุดมศึกษา

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน 2) มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม 3) ผู้บริหารเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ความต้องการและความหวังลูกค้า/ตลาด 4) มีการบริหารโดยยึด

ผลลัพธ์การดำเนินงาน และ 5) มีการกระจายค่าเป้าหมาย (Deployment) ไปสู่หน่วยปฏิบัติระดับล่าง เนื่องจาก คุณธรรม จริยธรรม เป็นสภาพคุณงามความดีที่มีอยู่ในประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ จะเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อปฏิบัติปฏิบัติ ในอันที่จะไม่ละเมิดต่อผู้อื่น

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้วางแผนกลยุทธที่มีกระบวนการที่ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) มีแนวทางเป็นระบบ 2) ครอบคลุมทุกหน่วยงาน 3) ปรับปรุงแนวทางจากการเรียนรู้ และ 4) มีความสอดคล้องเป็นแนวทางที่เป็นระบบ นอกจากนี้ บริษัท ยังได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ทันต่อต่อความต้องการและทิศทางธุรกิจอยู่เสมอ มีกระบวนการขาย และกระบวนการผลิต ที่มีการปรับปรุง ในบริษัท ไทย-เยอรมัน สเปเชียลตี้ กลาส จำกัด ได้พัฒนากระบวนการทำงานของทุกส่วนงานในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยพยายามใช้วิถีทางในการเรียนรู้กระบวนการทำงานของลูกค้า หรือกระบวนการทำงานถัดไปและหาความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการทำงานก่อนหน้านั้น เพื่อตอบสนองสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กำหนดวิถีธรรมแห่งทีคิวเอ็ม ประกอบด้วยธรรมะ 4 ประการ คือ มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ มีมนุษยธรรม โดยใช้ระบอบการจ้างงานตลอดชีพ มีคุณธรรม เคารพในความคิด สิทธิ ศักดิ์ศรี ความเสมอภาค ภูมิใจ และความเป็นมนุษย์ และมีความยุติธรรม ในการแบ่งปันให้แก่ผู้มีประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย จริยธรรมสำหรับลูกค้า คือ การไม่เอาเปรียบลูกค้า ไม่ติดสินบนพนักงานของลูกค้า ไม่หลอกลวงลูกค้า ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า และยึดมั่นในพันธะสัญญา จริยธรรมสำหรับคู่แข่ง คือ การไม่ปล่อยข่าวลือทำลายคู่แข่งขัน ไม่ซื้อหรือขโมยความลับของคู่แข่ง และไม่ติดสินบนข้าราชการ จริยธรรมสำหรับพนักงาน คือ ไม่เอาเปรียบพนักงานด้านผลตอบแทน ค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ ไม่บีบบังคับให้พนักงานปฏิบัติโดยผิดจริยธรรมหรือขัดต่อกฎหมาย พนักงานมีอิสระในการเสนอข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น เป็นต้น ในบริษัท Asia Precision จำกัด ได้สร้างคุณธรรม โดยเริ่มจากความเชื่อมั่นในความดีอันอยู่เป็นพื้นฐานในจิตใจของคนทุกคน และการปลูกฝังคุณธรรมความดี โดยอาศัยทุนทางวัฒนธรรมตามแบบวิถีไทย ที่มีความเอื้ออารีต่อกัน มีการสร้างวินัย โดยเริ่มจากการมุ่งปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนให้เชื่อว่า การมีวินัยด้วยตนเองไม่ต้องให้ใครมาบังคับเป็นเรื่องน่าภูมิใจ มีกิจกรรมฝึกฝนภาคสนามในค่ายทหารหรือค่ายลูกเสือ 2 วัน และในชีวิตประจำวันคือการเข้าแถวโดยพร้อมเพียงกันทุกเช้า ร้องเพลงชาติ ออกกำลังกายและประชุมส่งมอบงาน การสร้างความกตัญญู โดยการปลุกสำนึกนี้ เป็นทุนแน่นอยู่ในจิตใจคนไทยทุกคนอยู่แล้ว ด้วยการเชิญชวนพนักงานนำรูปพ่อ-แม่มาติดบอร์ดร่วมกับนิทรรศการวันพ่อและวันแม่ จัดของขวัญให้พนักงานทุกคนนำไปกราบพ่อ-แม่ในโอกาสเดินทางกลับบ้านช่วงปีใหม่ นำรูปมาติดบอร์ดลูกรักพนักงาน และมีของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ สำหรับ ลูก ๆ ของทุกคนตามเพศและวัยใน

วันเด็ก รวมทั้งจัดให้มีกองทุนพัฒนาบ้านเกิด เพื่อให้พนักงานแสดงความกตัญญูต่อถิ่นฐานบ้านเกิด การสร้างความเสียสละและความสามัคคี โดยเชื่อว่า ความเสียสละเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามัคคี ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ร่วมกัน เช่น บริจาคโลหิต เลี้ยงอาหารเด็กด้อยโอกาส ปลูกป่า ซ่อมจักรยานให้โรงเรียนยากจน อุปถัมภ์ทุนการศึกษาเด็กยากจนห่างไกลและอื่น ๆ อีกมากมาย โดยงบประมาณในกิจกรรมเหล่านี้ มาจากกองทุน “เอเชียช่วยเหลือสังคม” ซึ่งบริษัทรณรงค์ให้พนักงานทุกคนละอบายมุข ทำให้พนักงานภูมิใจว่าเงินกองทุนนี้ ได้มาจากการทำความดีของแต่ละคน

5. การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.594 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.944 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบ 5 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยจะต้องมีการเทียบเคียงกับกลุ่มที่ระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงเพื่อนำสิ่งที่ดีที่สุด ไปปรับปรุงพัฒนา การจะเริ่มกระทำได้ผลจะต้องอาศัยทีมผู้บริหารมีส่วนผลักดันให้เกิดระบบคุณภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้ร่วมกันสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้าด้วยบริการพิเศษเฉพาะราย มีการจัดกลุ่มลูกค้าไว้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เช่นการเยี่ยมลูกค้า การจัดส่งสินค้า การจัดการข้อร้องเรียน มาตรฐานบริการเหล่านี้แม้จะไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไปหรือมาตรฐานคู่แข่งขัน แต่อาจยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความประทับใจให้ลูกค้า มีการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าบริษัทไม่ใช่แค่เพียงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ แต่มีฐานะเป็นพันธมิตรที่จะเติบโตไปด้วยกัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการใช้ TQM เป็นนวัตกรรม 2) มีการเริ่มการดำเนินงาน TQM จากระดับบนสู่ระดับล่าง 3) มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานบริหารคุณภาพดีเด่น/ดีเลิศ 4) มีการใช้คู่แข่งขันเป็นผู้ร่วมงานขององค์กรในธุรกิจเดียวกัน และ 5) มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กิจกรรมคุณภาพกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก การใช้การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ถือว่า เป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัย จะต้องนำระบบนี้ มาเป็นนวัตกรรมการบริหารคุณภาพที่จะต้องเริ่มด้วยที่ผู้บริหารระดับสูงก่อนแล้วจึงค่อยให้ระดับล่างนำไปปฏิบัติต่อไป เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นก็จะทำให้ได้รับรางวัลคุณภาพ ในผลการประกอบธุรกิจที่ดี จะได้นำไปเปรียบเทียบ หรือการเทียบเคียงกับองค์กรที่ได้มาตรฐานต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กล่าวว่า การทำการบริหารคุณภาพโดยรวมหรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ ทีคิวเอ็ม ในประเทศไทยควรเริ่มจากการดำเนินงานจาก

ระดับบนสู่ระดับล่าง (top down) ถ้าเป็นประเทศญี่ปุ่นควรใช้แบบล่างขึ้น (bottom up) เนื่องจากวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมีการปฏิบัติงานจนได้สิ่งที่ดี แล้วจึงขยายผลไปให้ผู้บริหารได้รับทราบแล้วนำไปปฏิบัติในที่สุด ส่วนของประเทศไทยวัฒนธรรมองค์กรต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงจึงจะมีผลในทางปฏิบัติ ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ผู้นำใช้ระบบที่เรียกว่า รับส่งลูก (catch ball) คือ ตั้งเป้าหมายโดยผู้บังคับบัญชาจากบนลงล่าง (top down) และผู้ปฏิบัติระดับล่างขึ้นบนเป็นผู้ปฏิบัติ (bottom up) โดยมีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ บริษัท จัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด (CEMCO) ได้นำแนวคิด ทีคิวเอ็ม มาใช้ในองค์กรโดยได้รับความร่วมมือจากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีในการดำเนินการฝึกอบรมให้ สิ่งที่เป็นความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการนำทีคิวเอ็มมาใช้ในองค์กร และมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด บริษัท ได้พัฒนาและปรับใช้ระบบทีคิวเอ็ม กับงานในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จนสามารถประสบผลสำเร็จในการนำระบบทีคิวเอ็มมาใช้อย่างเต็มรูปแบบในระยะเวลาเพียง 1 ปี หลังจากได้รับการแนะนำจากวิทยากร บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน) ได้เพิ่มผลผลิตโดยการนำหลักการของ ACI มาใช้ในการปรับปรุงองค์กร ได้มีการทำ เทียบเคียงการดำเนินงาน (Benchmark Performance) กับโรงงานในเครือเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละโรงงาน เพื่อเทียบสมรรถนะของโรงงานว่าอยู่ในระดับใดของเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้มีการเทียบเคียงผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์ที่สำคัญได้มีการเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง ซึ่งผลการเปรียบเทียบตามตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสังคมศาสตร์ตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีกรุงเทพ แนวโน้มจะน้อยลง ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีล้านนา แนวโน้มจะเพิ่มขึ้น เป็นต้น

6. การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.408 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.717 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นองค์ประกอบ 3 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก พนักงานทุกคนมีส่วนช่วยปฏิบัติงานด้วยการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานให้เข้ากับการถือเสมือนหนึ่งว่า ตนเองเป็นหรือมีหุ้นส่วนในองค์กร จะได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อสร้างพลังให้เกิดในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ เขตการศึกษาที่ 15 (Community Consolidated School District : D 15) ได้พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยการเทียบเคียงกับโรงเรียนและธุรกิจ

อื่นที่มีชื่อเสียงเรื่องระบบประเมินผลงานจำนวน 8 แห่ง และออกแบบเป็นของตนเอง ตัวอย่างของระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย บรรดาครูทั้งหลายที่สามารถผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศให้เป็น certified teacher จะได้รับโบนัส จำนวน 2,500 เหรียญต่อปีนาน 10 ปี มีการมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ และจะได้รับการยกย่องจากคณะกรรมการการศึกษาของเขตและจากรัฐ ผู้อำนวยการจะมีการมอบทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ให้แก่ครูอาจารย์และพนักงาน เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ การสนับสนุนให้เข้าร่วมในโครงการ Blue Ribbon School of Excellence ซึ่งผู้ชนะจะมีรางวัลให้ รวมทั้งโล่ประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการการศึกษาและผู้อำนวยการเขตมอบให้แก่โรงเรียนที่รางวัลนอกเหนือจากเงินรางวัล จำนวน 2,500 เหรียญ มี การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน จัดงานวันขอบคุณพนักงาน ซึ่งจะมีการให้รางวัล งานเลี้ยงขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ และการพาไปท่องเที่ยวทุกปีเว้นปี การจัดให้มีค่าตอบแทนเพิ่มเติม และการมอบรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยม (Exceptional Service Award) ซึ่งมาจากการคัดเลือกของพนักงานกันเอง นอกนี้ ยังมีการดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการ อาทิ สนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานทั้งภายในและภายนอก การเข้าเยี่ยมในหน่วยงาน การได้รับสิทธิยกเว้นบางอย่าง เช่น ชั่วโมงสอน เป็นต้น วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) กระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน 2) กระบวนการบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ของพนักงาน 3) กระบวนการบริหารความรู้และความสามารถในหน้าที่ 4) กระบวนการบริหารตอบแทนพนักงาน และ 5) กระบวนการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีวิธีการสร้างความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น (well being) 2) มีการศึกษา/ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบของระบบบริหารคุณภาพ และ 3) พนักงานในองค์กรมีอารมณ์และความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน เนื่องจาก ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารที่จะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีการบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การจัดการผลการดำเนินงานของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารและการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมด ได้เกิดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท ไทยอคิริลิคไฟเบอร์ จำกัด ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการปรับปรุงกระบวนการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างระบบการพัฒนาพนักงาน ได้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร มีการสร้างความสามารถปรับปรุงระบบการพัฒนางาน เริ่มจากการทบทวนระบบงานเดิม ทำการวางแผน

พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กร เน้นรูปแบบการพัฒนาหลัก ๆ คือ เน้นการอบรมทั้งหน้างาน (on job training) และในห้องเรียน (class room) มีการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน เพื่อให้เกิดทักษะที่หลากหลาย การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย มีการให้ตระหนักในหน้าที่ของตนเอง (awareness) โดยการทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหาร ระบบการจัดทำแผนปรับปรุงการทำงานส่วนบุคคล และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งเน้นกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้เป็นคนดี มีความรับผิดชอบสำหรับองค์กรและสังคม โดยการจัดอบรม 2 โครงการ คือ โครงการค่ายคุณธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งสอนของพุทธศาสนา และกิจกรรมการอบรมคุณภาพชีวิต ซึ่งจัดอบรมเป็นชมรมต่าง ๆ 6 กลุ่ม คือ กลุ่มเสียสละ กลุ่มเกษตร กลุ่มสุขภาพ กลุ่มตรงต่อเวลา กลุ่มกตัญญู กลุ่มศาสนา และมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้บริหารทรัพยากรบุคคลในสถานการณ์ผกผัน ด้วยอุดมการณ์ เชื่อมั่นในคุณค่าของคน บริษัทถือว่า พนักงานเป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าและสำคัญยิ่ง การที่บริษัทรุ่งเรืองมาได้เพราะมีพนักงานเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมเป็นประการสำคัญ นอกจากนี้เขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) ได้พัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และกายศาสตร์โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ Health and Safety Committee ทำงานร่วมกับผู้บริหารของแต่ละตึก ที่เรียกว่า Building Leadership Team ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากพนักงาน ผลการสำรวจพนักงาน รายงานการเกิดอุบัติเหตุ ค่าชดเชยการบาดเจ็บ การขาดงาน การร้องทุกข์ และผลการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก นอกจากนี้ ยังมีการประเมินความเสี่ยง และการสำรวจความต้องการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนา ปัจจัยแห่งความผาสุกของพนักงาน มีการสำรวจ ประชุมทบทวน สัมมนา การเจรจาต่อรอง และการร้องทุกข์ของพนักงาน ในบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ จำกัด ได้พัฒนารูปแบบการจัดทำและพัฒนาขีดความสามารถและคุณลักษณะมาเชื่อมโยงกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคลากรได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากขึ้น ในบริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด มีการให้พนักงานเป็นเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จึงได้รับการออกแบบให้เข้ากับความต้องการของพนักงานมากที่สุด ในบริษัท Asia Precision จำกัด ได้สร้างคุณค่าที่แท้จริงของสถานประกอบการ คือ การสร้างคนดีทดแทนคุณแผ่นดิน มีการกำหนด คุณค่าที่แท้จริงของสถานประกอบการ ที่ชัดเจนและตั้งปณิธาน (ความมุ่งมั่นอันแน่วแน่) ในการสร้างความดี มีคุณธรรมทดแทนคุณแผ่นดิน รวมทั้งกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ 5 ประการ ได้แก่ วินัย สามัคคี เสียสละ

คุณธรรม กตัญญู ด้วยการมีพันธสัญญาต่อพนักงานในการจ้างงาน ในสถานการณ์ที่ยอดขายลดลงอย่างมาก บริษัทประคองกิจการด้วยการลดเงินเดือนพนักงานและผู้บริหาร 5-10 % แทนการปลดพนักงานออก นอกจากนี้ ยังได้สร้างพัฒนาคุณภาพชีวิตและความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน โดยได้รับรองมาตรฐาน (MS : QWL, มรท.8001) ต้นแบบโรงงานสีขาว จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนและดำเนินการ ถาวร โชติชื่น และอนันต์ บูชาบุพพาจารย์ จากเครือเบทาโกรได้ส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ ด้วยการเปิดกว้างสำหรับทุก ๆ โครงการที่เป็นการปรับปรุงโดยไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหา เลือกเครื่องมือที่เหมาะสมแล้วปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมในแต่ละระดับของพนักงาน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ได้ส่งเสริมสุขอนามัยด้วยการตรวจสุขภาพประจำปี จัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย มีการสาธิตป้องกันภัยการดับเพลิง การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การปรับปรุงภูมิทัศน์ การสร้างบรรยากาศและทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรโดยการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร โดยการผ่านพิจารณาเครื่องราชอิสริยาภรณ์ หรือพิจารณาบำเหน็จความชอบ และตำแหน่งต่าง ๆ มีการจัดสรรสิ่งจูงใจ จัดสวัสดิการ เช่น จัดที่พัก จัดหารถรับ-ส่ง เป็นต้น

7. การบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารระดับสูง มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 1.408 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 1.717 โดยมีตัวแปรที่ใช้เป็นตัวประกอบ 3 ตัวแปร ทั้งนี้ อาจเนื่องจาก มีการบริหารประจำวัน บริหารงานประจำปี โดยมีการตรวจวินิจฉัยจากผู้บริหารระดับสูง ที่มีการใช้เทคนิคการระดมสมองเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้จัดการกระบวนการเป็นศูนย์รวมของกระบวนการที่สำคัญทั้งหมด เช่นการออกแบบทีมีประสิทธิภาพ การเน้นการดำเนินการเชิงป้องกัน การเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ขายสินค้าและบริการให้องค์กร คู่ค้าและคู่ความร่วมมือขององค์กร การให้ความสำคัญกับบูรณาการในห่วงโซ่อุปทาน ผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้องค์กร บริษัทได้นำระบบบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือ ทีคิวเอ็มมาใช้ ตั้งแต่ปี 2537 ได้นำแนวคิดของ ดร. คะโน ที่เรียกว่าบ้านคุณภาพ

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สำคัญ ที่อธิบายองค์ประกอบนี้ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) มีการบริหารงานประจำปี 2) มีการบริหารงานประจำวัน และ 3) มีการตรวจสอบวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง เนื่องจาก การบริหารงานที่จะให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องจัดกระบวนการที่ต้องใช้การ

บริหารงานประจำวัน การบริหารประจำปี ที่ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตรวจวินิจฉัยด้วยการใช้เทคนิคการระดมสมองให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดำเนินงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ บริษัท S.K. Polymer จำกัด ได้มีการวางแผนคุณภาพล่วงหน้า advanced product quality planning มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน working standards มีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยไคเซน แล้วนำผลงานมาปรับปรุงกระบวนการออกแบบสินค้าใหม่ให้ดียิ่งขึ้น มีการออกแบบข้ามสายงาน ซึ่งจัดตั้งทีมงานประกอบด้วย design engineer, formulation research engineer, production engineer, quality assurance engineer โดยได้กำหนดมาตรฐานการประชุมที่สำคัญ ๆ ตลอดจนกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ ในบริษัท Thai-German Specialty Glass จำกัด ได้นำแนวคิดการวางแผนการผลิตจากแบบผลัก (push system) มาเป็นแบบดึง (pull system) กล่าวคือ ให้ข้อมูลจากลูกค้าเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการผลิตและกระบวนการถัดไป (ลูกค้า) จะเป็นผู้มาดึงเอา ทั้งข้อมูลและชิ้นงาน ไปจากกระบวนการก่อนหน้า (ผู้ผลิต) มีการเปลี่ยนแนวคิดในการจัดกระบวนการผลิตจากแบบเป็นสาย (line production) โดยใช้มาเป็นแบบเซลล์ (cellular production) โดยการจัดวางเครื่องจักรตามลำดับกระบวนการผลิต เพื่อลดการขนย้าย ลดปริมาณชิ้นงานระหว่างผลิต ลดการรอคอยงานระหว่างกระบวนการ ทำให้ชิ้นงานไหลลื่นดีขึ้น และ lead time การผลิตสั้นลง ในเขตการศึกษาเพียลริเวอร์ (The Pearl River School District : PRSD) ใช้แนวคิด K-12 มีการมองอนุบาลจนถึงมัธยมปลายในการออกแบบและจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะทำให้การเรียนการสอนมีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน โดยในปี 2002 มีการพัฒนาเพิ่มเติม โดยให้ครูทุกคนมีการทำการวางแผนพัฒนาอย่างมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง ให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศ ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการ 1) การนำข้อมูลจากนักเรียน ครอบครัว โรงเรียนเก่า และโรงเรียนที่รับนักเรียนไปศึกษาต่อ ซึ่งรวบรวมได้จากการประชุม การสัมมนา การสำรวจ หรือการพบปะพูดคุยโดยตรง มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอน ซึ่งผู้รับผิดชอบประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการการศึกษา คณะผู้นำประจำตึก และสมาคมผู้ปกครอง 2) การเทียบเคียงผลกับสิ่งที่ดีผ่าน Tri-State Standards Consortium, NYS Excelsior Education Roundtable, และการศึกษาดูงานเขตการศึกษาอื่นที่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์บัลดริดจ์ (Baldrige) เหมือนกัน 3) การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุง ซึ่งข้อมูลการประเมินทั้งหมดถูกเก็บไว้ในรูปอิเล็คโทรนิกส์ และมีการประมวลผลและวิเคราะห์แยกรายนักเรียน รายชั้นเรียน รายวิชา เป็นต้น 4) การประเมินแบบ Peer โดยผ่านการดูงานทั้งภายนอกและภายในการสอนร่วมระบบพี่เลี้ยง และการให้วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน เป็นต้น 5) การติดตามงานวิจัย ทั้งในเรื่องการเรียนการสอน การประเมินผล และวิธีสอนผ่านวารสารวิชาการ การ

เข้าร่วมสัมมนาวิชาการ รวมทั้งองค์กรด้านการพัฒนาคุณภาพและนำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงระบบงาน 6) การรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ นายจ้าง และองค์กรที่กำกับดูแล ผ่านองค์กรและสมาคมต่าง ๆ อาทิ ฝ่ายการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก สมาคมธุรกิจเขต Rockland กรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ Rockland เป็นต้น รวมทั้งมีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยตัวแทนผู้ประกอบการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับกระบวนการเรียนการสอน และ 7) คณะกรรมการด้านเทคโนโลยี ทำการรวบรวมข้อมูลและศึกษาแนวโน้มของเทคโนโลยี จากบริษัทคอมพิวเตอร์ การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้งาน ข้อมูลจากผู้ใช้ รวมทั้งการทำงานเป็นพันธมิตรกับ Board of Co-operative Education Services เพื่อปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากข้อค้นพบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ(connoisseurship) การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ดังนี้

1. องค์ประกอบการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากข้อค้นพบสามารถนำไปใช้พัฒนาระบบบริหารคุณภาพได้ ซึ่งอาจเป็นผลจากการที่มีปัจจัยภายนอกเข้ามามีผลกระทบอย่างมาก คือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่มีการนำองค์ประกอบ 7 ประการ ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติไทย หรือ TQA และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งมัลคอม บัลดริดจ์ หรือ MBNQA และเกณฑ์รางวัลคุณภาพของ Baldrige National Quality Program ใน version 2009-2010 สำหรับสถาบันการศึกษา Education Criteria for Performance Excellence ที่มีการนำองค์ประกอบ 7 ประการเช่นเดียวกัน ทำให้เห็นถึงองค์ประกอบดังกล่าว เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง จะต้องได้รับการปรับตัวและพัฒนาให้ทันกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง

ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่มุ่งให้ส่วนราชการได้ใช้แนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management : TQM) ที่ยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลางและอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรและต่อสังคม นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้นำแนวคิดดังกล่าว ไป

ใช้ในแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยให้สถาบันอุดมศึกษาได้สมัครเข้าโครงการดังกล่าว ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ก็มีบางส่วนได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ในองค์กรภาครัฐได้นำแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ไปใช้การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ ได้นำเสนอการจัดการคุณภาพที่นำไปใช้ในภาครัฐในอนาคต ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ มีแรงผลักดันจากปัญหาของระบบราชการเอง เช่น การขึ้นภาษีที่ไม่ยอดหยุด เงินเฟ้อที่สูงขึ้น ความไม่พอใจต่อคุณภาพของการบริการ การใช้เงินงบประมาณในทางที่ผิด ๆ และปัญหาด้านผลงาน มีแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมของระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ เช่น เศรษฐกิจที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งโลกกลายเป็นระบบโลก การขยายอำนาจของการสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร มีแรงผลักดันจากแนวคิดของธุรกิจและการปฏิรูประบบราชการ ที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัดพร้อม ๆ กัน นอกจากนี้ ปาโจโก และโซฮอล ได้ศึกษามิติของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในการกำหนดผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและด้านนวัตกรรม-การศึกษาเชิงประจักษ์ มี 8 องค์ประกอบ โดยกล่าวถึงความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเอาใจใส่ต่อลูกค้า ข้อมูลและการวิเคราะห์ การจัดการบุคลากร การจัดการกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต และนวัตกรรมของผลผลิต

2. กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (top-down) 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทำงาน (staff & team) 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การใช้การกำกับติดตามและประเมินผล (M & E) 6) มีการทบทวนการดำเนินงาน (performance) 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียง (benchmarking) กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ในรอบที่ 1 ควรมีกระบวนการของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มี 7 ขั้นตอน คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีการจัดระบบเครื่องมือคุณภาพที่จะนำมาใช้ในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีทีมงานพัฒนาระบบบริหารคุณภาพหรือบางครั้งอาจมีการจ้างที่ปรึกษาก็ควรจะต้องเลือกดำเนินการ มีการให้ความรู้เรื่องการบริหารคุณภาพอย่างทั่วทั้งองค์กรในทุกส่วน ควรมีระบบการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานระบบบริหารคุณภาพ จัดระบบการรายงานผล มีการให้รางวัลผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานที่เป็นเลิศ และมีการเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ และในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการนำตัวแปรที่จะดำเนินการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ศศิรินทร์ ชัยอาภา ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการนำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จไปปฏิบัติในองค์กร มี 10 ขั้นตอน คือ 1) สร้างแนวคิด

พื้นฐาน 2) กำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร 4) การสร้างระบบการยอมรับและการให้รางวัลเพื่อตอบแทนในผลสำเร็จ 5) พัฒนาผู้นำและการสร้างทีมงาน 6) พัฒนาทักษะในการจัดการ 7) พัฒนาเทคนิคที่สำคัญ 8) พัฒนาความรู้เทคนิคชั้นสูง 9) มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้า และ 10) สร้างวิทยากรภายใน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลดังปรากฏในรายละเอียดแล้วนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาข้อเสนอแนะไว้ ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรตรวจสอบดูความเหมาะสมและมีการยอมรับในเชิงนโยบาย ทั้ง 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และ 8 กระบวนการ คือ1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อการสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่

2. หน่วยเหนือควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามสัดส่วนในการจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง เพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากว่า การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของเครื่องมือและการพัฒนาบุคลากรต้องมีอย่างต่อเนื่อง และควรมีหน่วยงานหรือกำหนดองค์คณะบุคคลที่ทำงานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลของแต่ละแห่ง

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรจัดทำรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อให้คณะและหน่วยงานได้นำรูปแบบการบริหารคุณภาพดังกล่าวไปปฏิบัติได้ตามตัวแปรย่อย แต่ละองค์ประกอบและกระบวนการดังกล่าว ควรมีการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ ควรมีการนำเสนอเครื่องมือคุณภาพที่หลากหลายและจำเป็นอย่างเร่งด่วนก่อน

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ควรให้มีการแข่งขันด้านระบบบริหารคุณภาพในแต่ละคณะหรือแต่ละหน่วยงาน มีการให้รางวัลและค่าตอบแทนในการบริหารคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จ และควรมีการเทียบเคียงกับองค์กรในระดับเดียวกัน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ควรทำเป็นโครงการนำร่อง เพื่อทดลองนำรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อันเป็นการยืนยันองค์ประกอบและกระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ที่พิสูจน์ข้อเท็จจริงจากงานวิจัย เนื่องจาก การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาวการณ์แบบไม่มีการทดลอง

2. ควรมีการวิจัยในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มายืนยันในความสมบูรณ์ของงานวิจัย เนื่องจาก การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ที่เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งจะทำให้องค์ประกอบที่ได้จากข้อค้นพบได้รับการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละองค์ประกอบ รวมถึงพัฒนาไปสู่ตัวแปรย่อยในแต่ละองค์ประกอบด้วย

3. ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในรูปแบบสำเร็จรูปแบบอื่น ๆ อาทิ รูปแบบคะโน (บ้านแห่งคุณภาพ) รูปแบบจรวดมุ่งสู่ดวงดาว เป็นต้น เนื่องจาก การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของการวิจัยและขอบเขตของการวิจัย จากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่สำเร็จรูปแบบอื่น ๆ เพื่อประมวลการวิจัย เป็นแบบกรอบแนวคิด (conceptual framework)

4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบและตัวแปรย่อยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้ด้วย เนื่องจาก เป็นการศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรุณา ชูนินทร์. “การประเมินประสิทธิภาพระบบการบริหารนโยบาย Evaluation of Policy Management Process.” Proceeding of The 9th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2551.

กรุณา ชูนินทร์ และกมลวรรณ ศิลปะอนันต์. “ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด.” Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

กฤษฐ์ อุทัยรัตน์. ตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2541.

____. ถกคุณภาพภาค 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2542.

กิตติ สิมะพรชัย. “การแก้ไขปัญหาภาคปฏิบัติ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.” Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. TQC and TPM. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2540.

____. ถกคุณภาพ. กรุงเทพฯ : ส. เอเซียเพรส, 2541.

____. ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle). กรุงเทพฯ : เทคนิคอล แอพโพรช เคาน์เซลลิ่ง แอนด์ เทรนนิ่ง, 2546 : 51-54.

โกศล ดีศีลธรรม. Total Quality Management องค์กรแห่งความเป็นเลิศด้วย TQM. กรุงเทพฯ : ซัมซัสเท็ม, ม.ป.ป.

ขจร จิตสุขุมมงคล. การบริหารงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552. (อัดสำเนา)

คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย. Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย. Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2546.

จรสวรรณ โกยวานิช. "การพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของอุตสหกรรมบริการ." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : คณะกรรมการส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2550.

เฉลิมชัย ศุขไพบูลย์. "ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.

ช่วงโชติ พันธุเวช. การจัดการคุณภาพ (Quality Management). นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, 2547.

___. แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO Model. กรุงเทพ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2550.

ชูชาติ วินิตวัฒนคุณ และคณะ. "การโน้มน้าวแพทย์ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกรุงเทพ (บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการ (มหาชนจำกัด)." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

โซ-อี. หลักการบริหารคุณภาพแบบ TQM. [Online]. Accessed 24 October 2008. Available from http://www.tpa.or.th/tpawbs/viewtopic.php?id=2171

ณัฏฐพันธ์ เขจรพันธ์ และคณะ. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2545.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544.

ตรีทศ เหล่าศรีหงส์ทอง. แนวทางการออกแบบระบบบริหารคุณภาพ ตามมาตรฐาน ISO/TS 16949 : 2002. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท, 2547.

ถาวร โชติชื่น และอนันต์ บูชาบุพพาจารย์. "การส่งเสริมกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (เครือเบทาโกร) เครือเบทาโก." Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

____. นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี. [Online]. Accessed 2 November 2008. Available from http://www.opdc.go.th/

ทศพล เกียรติเจริญผล และคณะ. "ผลกระทบของยุทธศาสตร์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ที่มีต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรม : ผลศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม." ปริทรรศน์นวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สุมนพับลิชชิ่ง, 2552.

ทิวากร จงมีความสุข. "การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด." Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

ธงชัย ธาระวานิช. คู่มือการจัดการระบบคุณภาพ ISO 9000. กรุงเทพฯ : ลิฟวิ่งทรานสีมีเดีย, 2540.

นงลักษณ์ พหลเวชช์ และคณะ. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ : การอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

นพเก้า ศิริพลไพบูลย์. "เพิ่มผลผลิตในตนเองเพื่อความสำเร็จ Personal productivity." อาชีวระงับโรค. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์, 2546.

นรินทร์ ทองศิริ. "เปิดแนวคิดใหม่รับโลกอนาคตมหาวิทยาลัยไทย ผลิตบัณฑิตมาตรฐาน ISO 9000." มติชน, 16 มกราคม 2540, 33.

นัชชา เทียมพิทักษ์. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการบริหารเป้าหมายองค์กร บริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)." Proceeding of The 4th Symposium on TQM- Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

โนเรียกิ คะโน. คู่มือ TQM สู่ความเป็นเลิศในภาคธุรกิจบริการ. กรุงเทพฯ : ตะวันออก, 2548.

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด "Customer First-TQC at TOYOTA-SQC Implementation." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

บริษัท Asia Precision จำกัด. "คุณค่าที่แท้จริงของสถานประกอบการคือการสร้างคนดีทดแทนคุณแผ่นดิน.", 2552. (อัดสำเนา)

บริษัท S.K.Polymer จำกัด. "กระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ตามความต้องการของลูกค้า.", 2552. (อัดสำเนา)

บริษัท Thai-German Specialty Glass จำกัด. “นวัตกรรมกระบวนการผลิตกระจำแอนนีลลามิเนต โดยการพลิกแพลงประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า.”, 2552. (อัดสำเนา)

ปรเมศวร์ วารีวะนิช และคณะ “กระบวนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำผลไปใช้.” Proceeding of The 9th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2551.

ประชาธิป ตุลาธน. “สร้างเครือข่ายสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านโปรแกรม CMI : Customer & Market Intelligence.” Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

ประพีร์พรรณ เกตุศร. “การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพงานบริการด้วย TQM บริษัทจัดการทรัพย์สินและชุมชน จำกัด (CEMCO).” Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2544.

ประเสริฐ จริยานุกูล. รายงานกิจการของกลุ่มวิทยาลัยครูภาคใต้ เนื่องในงานเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในโอกาสครบรอบ 90 ปี กระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ท., 2543.

ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ และจุรีพร พิทักษ์ตระกูลศิริ. “การพัฒนาระบบดัชนีวัดแบบดุลยภาพโดยอาศัยแนวทางการบริหารแบบเข็มมุ่ง : กรณีศึกษาหน่วยงานรับรองระบบการจัดการคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2547.

ปรานี พรรณวิเชียร. “ยุทธศาสตร์การนำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาใช้ในการประกันคุณภาพ.” เสวนาคุณภาพรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.

ปรานี พรรณวิเชียร และยุทธนา หริรักษาพิทักษ์. “ระบบมาตรฐาน ISO 9000 กับการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กรณีศึกษาวิทยาเขตนนทบุรี.” Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

ปานทิพย์ วัฒนวิบูลย์ และคณะ. The Tele-Ed : A New Paradigm for HRD Program. คณะเทคนิคการแพทย์ มหาวิทยาลัยมหิดล. ม.ป.ท., 2547.

ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์. TQM ภาคปฏิบัติ : เทคนิคการแก้ปัญหาแบบสียาม่า. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.

พัชรียา กุลานุช. "การบูรณาการเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ เพื่อวางรากฐานระบบงานสู่ความเป็น Performance Excellence สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

พิชิต จตุรภัทรไพบูลย์. "การเพิ่มผลผลิตโดยการนำหลักการของ ACI Best Practice มาใช้ในการปรับปรุงองค์กร บริษัท อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย จำกัด (มหาชน)." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

พิพัฒน์ ทรงอักษร. การจัดกระบวนการโรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง. ม.ป.ท., 2547.

พีรศักดิ์ วรสุนทโรสถ. ทฤษฎีวิเคราะห์วงจรเครื่องจักรไฟฟ้า Generalized theory of electrical Machine. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2542.

ไพบูลย์ พงศ์ชัยฤกษ์. "การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้วย TQC ธุรกิจเยื่อและกระดาษพิมพ์เขียน เครือซิเมนต์ไทย." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

ภัทราพร ศรีบูรณะพิทักษ์. "การบริหารเข็มมุ่ง บริษัท อภิฤดีอุตสาหกรรม จำกัด." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2550.

ภิญญาดา ประสานจิตร. "การบูรณาการระบบประเมินความเสี่ยงและประเด็นปัญหาสิ่งแวดล้อม." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. คณะ [Online]. Accessed 15 January 2008. Available from http://www.rmutk.ac.th//index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=38

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. คณะ [Online]. Accessed 9 January 2008. Available from http://whost.rmutto.ac.th/th/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=216

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. "พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548.", (อัดสำเนา)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. สามทศวรรษ. ม.ป.ท., 2548.

_____. คณะ [Online]. Accessed 28 January 2008.
Available from http://www.rmutt.ac.th/index.php

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. คณะ [Online]. Accessed 2 January 2008.
Available from http://www.rmutp.ac.th/web2552/home.php#

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. คณะ [Online]. Accessed 18 January 2008.
Available from http://www.rmutr.ac.th/index.php

_____. "คำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จากคำรับรองสู่การปฏิบัติ.", 2549. (อัดสำเนา)

_____. "รายงานผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2548-30 กันยายน 2549).", 2549. (อัดสำเนา)

_____. "รายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.", 2550. (อัดสำเนา)

_____. "รายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.", 2551. (อัดสำเนา)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านา. คณะ [Online]. Accessed 31 January 2008.
Available from http://www.rmutl.ac.th/home/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. คณะ [Online]. Accessed 14 January 2008.
Available from http://www.rmutsv.ac.th//#

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. คณะ [Online]. Accessed 3 January 2008.
Available from http://www.rmutsb.ac.th/2008/

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. คณะ [Online]. Accessed 8 January 2008.
Available from http://www.rmuti.ac.th/2009/

มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย. Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

_____. Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย. Proceeding of The 9th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2551.

โยชิโนบุ นายาทานิ และคณะ. 7 เครื่องมือสู่คุณภาพยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546.

รัตติยา โคตรสูงเนิน. "การบริหาร Kaizen ด้วยกิจกรรมข้อเสนอแนะ บริษัท เฟดเดอรัล อีเลคตริค จำกัด." Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

ราชกิจจานุเบกษา. "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล.", 2548. (อัดสำเนา)

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร." ความรู้การบริหารการศึกษา. [Online]. Accessed 15 November 2007. Available from http://www. http://gotoknow.org/blog/knowledge-songkhla/108167

รุ่งนภา หนาดคำ. "ป้องกันความเสี่ยงภายในองค์กรด้วยเทคนิคการตรวจสอบภายใน บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และ การประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2547.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. การควบคุมคุณภาพทั่วองค์กร CWQC. กรุงเทพฯ : ส. เอเซียเพรส จำกัด, 2540.

____. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด, 2541.

วรภัทร์ ศรีขจร. รายละเอียดเกี่ยวกับ TQM. [Online]. Accessed 24 October 2008. Available from http://www.tpa.or.th/tpawbs/viewforum.php?id=5

วารินทร์ สินสูงสุด. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542.

วารินทร์ สินสูงสุด และวันทิพย์ สินสูงสุด. ชุดฝึกอบรม ISO 9000 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542.

____ . ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบบริหารงานคุณภาพการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วันทิพย์, 2549.

วิชัย ศรีมาวรรณ์. "การประยุกต์ TQM เข้ากับระบบ QS-9000 บริษัทฯ ในกลุ่มสมบูรณ์." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. คุณภาพคือความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.

____ . TQM. : วิถีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ : TPA PUBLISHING, 2542.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. รวมนักคิด TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.

____. คุณภาพคือการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2543.

____. คุณภาพ คือ ความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.

____. TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : WPS (Thailand), 2550.

____. TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ : TPA, 2541.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. “กลไกขับเคลื่อน ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ ของระบบบริหารแบบ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ค่านิยมของ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลของ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “คำนิยามความหมาย TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “คำนิยามความหมายของ TQM/TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “นวัตกรรม ในระบบบริหารแบบ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ประสิทธิผลของการบริหารแบบ TQM/TVM กรณีของบริษัท สยามคาสท์ไออ้อน เวอร์คส์ จำกัด.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ประสิทธิผลของการบริหารแบบ TQM/TVM กรณีของบริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ประสิทธิผล 9 ประการของ TQM Foundation.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ปฏิกิริยาลูกโซ่ของเดมิ่ง.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “ระบบและกระบวนการนำ ในระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “รูปแบบจำลองของ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. รูปแบบจำลองของ TVM ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. [online]. Accessed 29 January 2550. Available from http://www.tqmbest.com

____. “รูปแบบจำลอง TQM ของ MBNQA.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. รูปจำลอง TQM ของ Kano. [Online]. Accessed 3 October 2008. Available from http://www.tqmbest.com/

____. “โลกทัศน์ของ TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “วิถีธรรมแห่ง TVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “อุดมการณ์อันแน่วแน่ของTVM.”, 2550. (อัดสำเนา)

____. “เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายในสำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.”, 2542. (อัดสำเนา)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM Living Handbook ภาคสาม. กรุงเทพฯ : โทรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง, 2542.

____. TQM Living Handbook. ภาคสาม คู่มือการตรวจวินิจฉัยคุณภาพระบบบริหาร กรุงเทพ : บ. บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2542 : 129-130.

____. Management Best Practices : MBP-STP-1-1 Strategic Management Using TQM Concepts and Tools. กรุงเทพฯ : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2545. .

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และภาณุ ถนอมวรสิน. การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2545.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้ TQM. กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม, 2545.

ศราวุธ สังข์วรรณะ. การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุพรรณบุรี. สุพรรณบุรี : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตสุพรรณบุรี, 2542.

ศศิรินทร์ ชัยอาภา. การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. [Online]. Accessed 15 May 1999. Available from www.thaihrhub.com/index.php/archives/research/category/leadership/15-05-092542.

ศิ-ต รอดเครือวัลย์. ก้าวสู่...นักบริหารจัดการใน 1 วัน : หนังสือ ก้าวสู่นักบริหาร. ม.ป.ท., 2551.

ศุภจรี วงศ์รัตนโชคชัย. "Developing Competency Model for Effective HRM ให้สัมพันธ์กับเอกสารการมอบหมายงานที่มีคุณภาพ (Quality Job Assignment ; QJA)." Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

ศุภเดช จิรเสวีนุประพันธ์ และเสวย ฉัตรวิไล. "การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด." Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช. "การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2545.

ศุภลักษณ์ เศษธะพานิช. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา. มป.ท., 2544.

เศรษฐพงศ์ เศรษฐบุปผา และวราภรณ์ เล้ารัตนานุรักษ์. "เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำทางการวิจัยของคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์." Proceeding of The 8th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2550.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2549.

_____. กรณีศึกษา Best Practice TQA Winner 2003 บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด. กรุงเทพฯ : พิฆเณศ พริ้นท์ติ้ง เซ็นเตอร์, 2549.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์การดำเนินงาน สู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษา. [Online]. Accessed 3 May 2007. Available from http://www.Nist.com

สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ 2000. ม.ป.ท., 2543.

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา. รางวัลคุณภาพแห่งสหรัฐอเมริกา (MBNQA). [Online]. 29 January 2007. Availablefrom http://www.quality.nist.gov

สมจิต ปัญญาศักดิ์. "การปรับปรุงกิจกรรมสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

สมจิตตรา เทพไทย. "การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2545.

สมชาย เทพทอง. "การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

สมโชค ลิ่มวงศ์เสรี. "การปรับปรุงคุณภาพกระดาษ OSP-60 ด้าน Print Through บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด." Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

สามารถ หงส์วิไล. "Best-Practices ตัวอย่างที่ดีของวิสาหกิจไทย." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

สุจริต คูณธนกุลวงศ์. หลักการ 7 ประการสู่ความสำเร็จของ TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546.

สุชาติ จันทร์เสน่ห์. "การสร้างความเป็นเลิศด้วยการบริหารงานประจำวัน บริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์ จำกัด." Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.

สุพจน์ สุวรรณพิมลกุล. "การนำพาองค์กรสู่อนาคตโดยใช้เกณฑ์ตัดสินใจรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นกระดานสปริง บริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด." Proceeding of The 4th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2546.

สุพจน์ สุวรรณพิมลกุล และพนพ เกษามา. "การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ (Quality Process Management) : พรมแดนที่ยังไปไม่ถึงของ ISO 9000 บริษัท เอส. เค. โพลีเมอร์ จำกัด." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

สุรพันธ์ พิสิฐพิทยา และประสิทธิ์ พัฒนายุ. "จาก QS-9000 มุ่งมั่นตามแนวคิด TQM บริษัท ซัมมิท อีเล็คโทรนิค คอมโพเน้นท์ จำกัด." Proceeding of The 2th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, 2544.

สุระชัย ธีรวิจารณญาณกุล. "การสร้างวัฒนกรรมองค์กรด้วยแนวคิดแบบ Harmony บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)." Proceeding of The 9th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2551.

สุวิมล แพทย์จินดา. "การบริหารงานขายต่างประเทศตามกระบวนการด้านลูกค้า ไทย-เยอรมัน สเปเชียลตี้ กลาส จำกัด." Proceeding of The 5th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย, 2547.

สำนักงานเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ [online]. Accessed 29 January 2007. Available from http://www.tqa.or.th

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นแอนด์มีเดีย, 2549.

_____. "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 25461.", 2547. (อัดสำเนา)

_____. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพ.ศ. 2549. กรุงเทพฯ : วิชั่นพริ้นแอนด์มีเดีย, 2549.

_____. คู่มือแนวทางดำเนินการตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549.

_____. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารคุณภาพโดยรวม. กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐส่วนราชการระดับกรม และสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นท์ แอนด์มีเดีย, 2549.

_____. การสัมมนาเผยแพร่ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่. [Online]. Accessed 2 February 2009. Available from http://www.opdc.go.th/

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา

_____. สปช. เล่ม 1. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

_____. พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2549) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ[เอกสารฉบับเต็ม]. กรุงเทพฯ : สกศ., 2545

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม. สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO 9000 : 2000. [Online]. Accessed 7 February2007. Available from http://www.tisi.go.th/9ky2k/9000_3.html

อมรวิชช์ นาครทรรพ. ในกระแสแห่งคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540.

อำรุง จันทวนิช และไพบูลย์ แจ่มพงษ์. “การศึกษา : แนวทาวการพัฒนาคุณภาพ.” วารสารวิชาการโดยกรมวิชาการ. 2, 9 (กันยายน 2542) : 15-18.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

เอ็ดเวิล์ด ซาลิส. ทีคิวเอ็ม : การบริหารคุณภาพครบวงจรในองค์กรทางการศึกษา. แปลโดย สมาน อัสวภูมิ 2541. (อัดสำเนา)

ฮิโตชิ คูเมะ. คู่มือส่งเสริม TQM. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.

ฮิโตชิ คูเมะ, สุจริต คูณธนกุลวงศ์และคณะ. คู่มือส่งเสริม TQM : TQM Promotion Guidebook. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2544.

โฮโซตานิ คะทซึยะ. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเค, 2541.

ภาษาต่างประเทศ

Abrahamson, Shaun. Possible lifecycle. [Online]. Accessed 24 September 2008. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management

Ahn, Theodore Tae Ook. The Evaluation of Total Quality Management (TQM) in a Korean- American Christian Ministry. California : Pepperdine University, 2001.

Baldrige National Quality Program. 2006 Education Criteria for Performance Excellence. [Online]. Accessed 23 September 2006. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Mbnqa/

_____. 2009-2010 Education Criteria for Performance Excellence. [Online]. Accessed 10 February 2009. Available form http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Education_Criteria.pdf

Baldwin, Linda M. Total Quality Management in Higher Education : The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions. Mexico : Mexico State University, 2002.

Bartol, M. Kathryn, David Martin C. Management. 3rd ed. New York : McGrew-Hill, 1998.

Besterfield, Dale H. Quality Control. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 2004.

____. Baldrige Health Care Criterai For Performance Excellence Framework : A Systems Perspective. [Online]. Accessed 17 March 2007. Available from http://hpe4.anamai.moph.go.th/hpe/images/MBNQA_standard.jpg

Brown, A. "TQM : Implementation for Training.", TQM for Training 2.,n.p. 1994.

Christofferson, Marc Roy. Perceptions regarding Total Quality Management in Iowa Community Colleges And Public School Districts. South Dakota : University of South Dakota, 1996.

Crosby, Phillip B. Quality is Free. New York : McGrew-Hill. Inc., 1986.

Deming, W. Edward. Quality Productivity and Competitive Position. Cambridge : Center for Advance Engineering, Massachusetts Institute of Technology, 1982.

Ebest, Bob. "Total quality and adult education" [Online]. Accessed 22 May 2008. Avalable from http://www.springerlink.com/content/x5u4n34t7403g118/

Farrel, June. "Continuous Improvement Quality Control and Cost Containment in Clinical Laboratory Testing Enhancement of Physicians Laboratory Ordering Practices." Arch Pathology Laboratory Medicine. n.p., 1994 : 98.

Fiegenbaum, A. "Lesson to be leant." International Journal of IMHE (1987) : 2.

Fitzgerald, Ron. Total Quality Management in Education. [Online]. Accessed 4 May 2007. Available from http://www.minuteman.org/tqm/totalquality management.htm

Flood, Robert L. Beyond TQM. Chichester : John Wiley&Sons, 1993.

Fried, Yitzhak. "TQM and the Legal Environment in the United States : A Neglected Issue in the TQM Literature." The Academy of Management Review 20 (1 January1995) : 15-17.

Grant, La Verne and other. Using TQM/CQI Processes to Guide Development of Independent and Collaborative Learning in two Levels of Baccalaureate Nursing Students. Mississippi : University of Mississippi school of Nursing, 2002.

Hahn, William G., Bart Barbara. Applying Quality Management Process-Improvement Principles to Learning in Retention Method. Georgia : University Savannah, 2003.

Harrison, Kenneth & Godfrey. Modern Methods for Quality Control and Improvement. n.p. 2001 : 107.

Hashmi, Khurram. Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM). [Online]. Accessed 4 May 2006. Available from http://www.issixsigma.com/tqm/ Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM).htm

Hashmi, Kerlam. Sixsigma. [Online]. Accessed 5 September 2006 Available from http://www.Issixsigma.com/TQM/tqm

Hirao, Kimihiko., Yasuyuki Ishikawa. Recent advances in relativistic molecular theory. Edition : illustrated : World Scientific, 2004.

History-of-Quality. [Online]. Accessed 18 November 2008. Available from http://www.asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html

Hradesky, John L. Total Quality Management Handbook. 2nd New York : McGrew Hill, 1995.

Ishikawa, Kaoru. QC Circle Headquarters. [Online]. Accessed 4 March 2007. Available from www.oknation.net/blog/print.php?id=8422

Juran, Joseph M. Juran of Leadership for Quality. New York : Free Press, 1989.

Kruger, V. " Main School of TQM : The Big Five." The TQM Magazine 13 (3 January 2001) : 146-155.

Lam, Simon S. K., John Schaubroeck. "Total Quality Management and Performance Appraisal : An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches." Journal of Organizational Behavior 20 (4 Jul 1999) : 445-457.

Mangino, Joe. QA-QC. [Online]. Accessed 19 November 2008. Available from www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/gp/english/8_QA-QC.pdf

Manz, Charles C., Stewart Greg L. "Attaining Flexible Stability by Integrating Total Quality Management and Socio-technical Systems Theory." Organization Science 8 (1 January – February 1997) : 57-70.

Martin, Lawrence L. Total quality management in human service organizations. Sage Publications : University of Michigan, 1993.

Nixon, Judy C., and other. Succeeding in the Education Accountability Environment : Tenure and Total Quality Management. Tennessee : University of Tennessee, 2001.

Noriaki, Kano. " Guide to TQM in Service Industries." Asian Productivity Organization, 1996 : 25

Oakland, John S. Total Quality Management. New york : Nichols Publishing Company, 1990.

____. Total Quality Management. Oxford : Butterworth. Heineman, 1993.

____. A dictionary of British institutions : a student's guide. Edition : Illustrated : Routledge, 1998.

Olson, Patricia C. The Aging Experience: Diversity and Commonality Across Cultures. Sage Publications, Inc, 2005.

Praditteera, Malivan. "Iso 9000 Implementation in Thai Academic Libraries." Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, University of Pittsburgh, 2001.

Prajogo, Daniel I., Amrik Sohal S. "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance-an empririal examination.", n.p., 2004.

Rampa, Seake Harry. The Relationship between Total Quality Management and School Improvement. Faculty of Education University of PRETORIA, 2005.

Rayner, Philip and other. Media studies: the essential resource. Edition : illustrated : Routledge, 2004.

Reed, Richard and other. " Beyond Process : TQM Content and Firm Performance." The Academy of Management Review 21 (1 January 1996) : 173-202.

Ritter, James M. The Applicability of Total Quality Management to Higher Education. College Chief Academic Officers and Chief financial officers, n.p., 2005.

Schermorhorn, John R Jr. Management for Productivity. 4th ed. New York : John Wiley and Sons, 1993.

Schminke, Marshall. Managerial ethics : moral management of people and processes. Edition: Illustrated : Lawrence Erlbaum Associates, n.d.

Sherr, Lawrence A., and Deborah J Teeter. Total Quality Management in Higher Education. New Directions in Institutional Research No. 71. San Francisco : Jossey-Bass. 1991.

Sim and Killough. TQM and contingency-based research. [Online]. Accessed 24 September 2008. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management/

Spencer, Barbara A. Model of Organization and Total Quality Management : "A Comparison and Critical Evaluation." The Academy of Management Review 19 (3 July 1994) : 446-471.

Tenner, A. R., J Detoto I. TQM. USA : Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Trobin, M. The New Quality. London : Heineman, 1993.

Trudy, W. Banta. Assessment in practice : putting principles to work on college campuses. Student Educational Measurement University of United States, 1996.

Wadsworth, Harrison M. and other. Modern Methods for Quality Control and Improvement. n.p., 2001.

Wesley, C. King. "The Legal Environment as a Nonissue for TQM Organizational Transformations." The Academy of Management Review 20 (4 October 1995) : 787-788.

Wikitionary.org. Quality. [Online]. Accessed 18 November 2008. Available from http://en.wiktionary.org/wiki/quality/

Wikitionary.org. Quality_management. [Online]. Accessed 18 November 2008. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management/

Wikitionary.org. Quality_management_system. [Online]. Accessed 18 November 2008. Available from http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management_system/

William, Richard L. Essentials of Total Quality Management. New York : American Management Association, 1994.

Yourdictionay.com. Quality. [Online]. Accessed 18 November 2008. Available from http://www.yourdictionary.com/quality/

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

ที่ ศธ 0520.203/237-279

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 พฤศจิกายน 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายอนันต์ เตียวต๋อย รหัสนักศึกษา 47252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายอนันต์ เตียวต๋อย สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อสัมภาษณ์นักวิชาการและนักธุรกิจ

ก. กลุ่มนักวิชาการ

1. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี ตำแหน่ง อธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กรมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

2. นายเดชา พุทธธรรม ผู้เชี่ยวชาญ ระดับ 9 (ด้านพัฒนาระบบงาน) สำนักอำนวยการ องค์การเภสัชกรรม

3. ดร. ลดาวัลย์ กระแสร์ชล ผู้อำนวยการฝ่ายแผนและงบประมาณ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวทช.)

4. รศ.ดร. ช่วงโชติ พันธุเวช อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

5. นายสุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ข. กลุ่มนักธุรกิจ

1. ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ตำแหน่ง ประธานและกรรมการผู้จัดการ บริษัทบีพีอาร์ ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด

2. น.ส.กฤตยา สุพรรณพงศ์ ที่ปรึกษาอาวุโส ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

3. นายสมชาย นิราพาธพงษ์พร กรรมการผู้จัดการ บริษัทสยามคาสท์ไออ้อนเวอร์คส์

4. นายพัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

5. นายดนัย รักขิตตธรรม ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดการคุณภาพ บริษัทไทย-เยอรมัน สเปเชียล กลาส จำกัด

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจ

แบบสัมภาษณ์

ความคิดเห็นของนักวิชาการและนักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM)

เรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

.....

ผู้ให้การสัมภาษณ์ ◯ นาย ◯ นาง ◯ นางสาว.....

ตำแหน่ง ◯ ทางการบริหาร.....

ตำแหน่ง ◯ ทางวิชาการ.....

สถานที่ทำงาน.....

แนวทางการสัมภาษณ์

1. ตามความคิดเห็นของท่าน รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือทีคิวเอ็ม (TQM) ควรเป็นรูปแบบใด

   ……

   ……

2. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ควรประกอบด้วย อะไรบ้าง

   ……

   ……

3. กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จควรจะดำเนินการอย่างไร

   ……

   ……

4. ความคิดเห็นอื่น ๆ

   ……

   ……

นายอนันต์ เตียวต๋อย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/329-332

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 พฤศจิกายน 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายอนันต์ เตียวต๋อย รหัสนักศึกษา 47252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

1. ผศ.ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช
   รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ
   มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
2. ผศ.ดร.วรพร สุนทรวัฒนะศิริ
   รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์
   มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
3. ดร.สุขุม มูลเมือง
   อดีตผู้อำนวยการส่วนติดตามและประเมินผล
   สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร.จันทนา นนทิกร
   นักวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้
   มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
5. ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน
   ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา
   สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ภาคผนวก ง

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/838-842

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายอนันต์ เตียวต๋อย รหัสนักศึกษา 47252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายอนันต์ เตียวต๋อย ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดียิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ที่ทดลองเครื่องมือ (try out)

.....

1. อธิการบดี 1 คน (3.33 %)
2. รองอธิการบดี 6 คน (20.00 %)
3. ผู้ช่วยอธิการบดี 2 คน (6.67 %)
4. คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย 5 คน (16.67 %)
5. รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย 16 คน (53.33 %)

รวม 30 คน (100 %)

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ ว. 4838

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วยนายอนันต์ เตียวต๋อย นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 0-3421-8788, 0-3424-3435

ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย
2. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ **เพื่อทราบตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล** ทั้ง 9 แห่ง
3. ข้อคำตอบของท่าน ผู้วิจัย จะประมวลผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ทั้ง 9 แห่ง
4. แบบสอบถามนี้ มี 2 ตอน คือ

   ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดี

นายอนันต์ เตียวต๋อย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย √ ลงใน ◯ หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

◯ ชาย ◯ หญิง

2. อายุ

◯ 40 ปี หรือน้อยกว่า ◯ 41-45 ปี
◯ 46-50 ปี ◯ 51-55 ปี
◯ 56-60 ปี ◯ มากกว่า 60 ปี

3. ตำแหน่งทางการบริหาร

◯ อธิการบดี ◯ รองอธิการบดี
◯ ผู้ช่วยอธิการบดี ◯ คณบดี
◯ รองคณบดี ◯ ผู้อำนวยการวิทยาลัย
◯ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ◯ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

4. วุฒิการศึกษา

◯ ปริญญาตรี ◯ ปริญญาโท
◯ ปริญญาเอก ◯ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

5. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร

◯ น้อยกว่า 5 ปี ◯ 6-10 ปี
◯ 11-15 ปี ◯ มากกว่า 15 ปี

6. ปัจจุบันปฏิบัติงานที่

◯ มทร. ธัญบุรี ◯ มทร. กรุงเทพ ◯ มทร. ตะวันออก
◯ มทร. พระนคร ◯ มทร. รัตนโกสินทร์ ◯ มทร. สุวรรณภูมิ
◯ มทร. ล้านนา ◯ มทร. อีสาน ◯ มทร. ศรีวิชัย

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

คำชี้แจง แบบสอบถามรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 82 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติการ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติการ มาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติการ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติการ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ มีระดับการปฏิบัติการ น้อยที่สุด

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ					
1.	ผู้บริหารมีภาพความสำเร็จ/เป้าหมาย/ทิศทางองค์กรในการประกาศวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ในความมุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพ					
2.	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ					
3.	ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน					
4.	ผู้บริหารมีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย					
5.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กรอย่างมีคุณภาพ					
6.	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารคุณภาพ					
7.	ผู้บริหารมีพลังขับเคลื่อน (Driver) ช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ					
8.	ผู้บริหารมีพันธสัญญา (Commitment) ในการบริหารจัดการคุณภาพ					
9.	ผู้บริหารสนใจและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ					

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการบริหารงาน					
11.	ผู้บริหารเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ความต้องการและคาดหวังลูกค้า/ตลาด					
12.	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานเพื่อหาช่องทางปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
	การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร					
13.	มีการบริหารด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง					
14.	มีการบริหารระบบคุณภาพอย่างทั่วทั้งองค์กร					
15.	มีการวางแผนบริหารเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่มีการมองภาพอนาคต					
16.	มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม					
17.	มีการบริหารโดยยึดผลลัพธ์การดำเนินงาน					
18.	มีการบริหารงานให้เกิดสมดุลในคุณภาพและสภาวะทางสังคมโดยไม่มีผลกระทบต่อสังคม					
19.	มีการบริหารงานด้วยวงล้อวัฏจักร P-D-C-A					
20.	มีการกระจายค่าเป้าหมาย (Deployment) ไปสู่หน่วยปฏิบัติระดับล่าง					
21.	มีการให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานบริหารคุณภาพดีเด่น/ดีเลิศ					
22.	มีการเริ่มการดำเนินงาน TQM จากระดับบนสู่ระดับล่าง					
23.	มีการใช้คู่แข่งขันเป็นผู้ร่วมงานขององค์กรในธุรกิจเดียวกัน					
24.	มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบ					
25.	มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กิจกรรมคุณภาพกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ					
26.	มีการใช้ TQM เป็นนวัตกรรม					
27.	มีการศึกษาดูงานจากหน่วยงาน/บริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการนำแม่แบบ TQM ไปใช้					

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
	เครื่องมือการบริหารระบบคุณภาพ					
28.	มีการใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ เช่น ใบตรวจสอบรายการ กราฟรูปต่าง ๆ เป็นต้น					
29.	มีการใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เช่น ผังกลุ่มความคิด ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้ เป็นต้น					
30.	มีการใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงสถิติ (Statistic Sampling)					
31.	มีการใช้เทคนิคการจัดการ (Management) พร้อมกับหลักสถิติและเครื่องมือคุณภาพ					
32.	มีการจัดการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารคุณภาพ					
33.	มีการเก็บสถิติ เก็บตัวอย่างสินค้าและบริการ เพื่อตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพ					
34.	มีการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (QC.)					
35.	มีการใช้เทคนิคการระดมสมอง					
36.	มีการบริหารงานประจำปี					
37.	มีการบริหารงานประจำวัน					
38.	มีการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง					
39.	มีการฝึกอบรมเครื่องมือและเทคนิคในการแก้ปัญหา					
40.	มีการถ่ายโอน (Transformation) แนวคิดพัฒนาไปสู่รูปแบบการดำเนินงานอื่น ๆ					
	การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง					
41.	มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
42.	มีการออกแบบกระบวนงานทั้งระบบ					
43.	มีการปรับระบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก					

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
44.	มีการตรวจสอบกระบวนการและปรับปรุงคุณภาพภายในแต่ละขั้นตอนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
45.	มีการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
46.	มีกระบวนการทุกขั้นตอนทั้งก่อนหน้าและถัดไปถือว่าเป็นลูกค้าของเรา					
47.	มีการแก้ปัญหาที่สาเหตุโดยป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ					
48.	มีการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา					
49.	มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการ					
50.	มีการลดการใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็น					
51.	มีการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน					
52.	มีการปรับปรุงและแก้ปัญหากระบวนการการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)					
53.	มีการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร					
54.	มีการใช้แนวคิดพัฒนา TQM ให้มีการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ให้องค์กรตกอยู่สถานะต่ำลงไป					
55.	เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องรู้พื้นฐานในองค์กรตนเอง					
	การมีส่วนร่วมของบุคลากร					
56.	มีการศึกษา/ฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบของระบบบริหารคุณภาพ					
57.	พนักงานในองค์กรมีอารมณ์และความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
58.	ให้พนักงานเสมือนมีหรือเป็นหุ้นส่วนในการปฏิบัติงาน					
59.	พนักงานมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน					
60.	มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค					

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
61.	มีวิธีการสร้างความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น (Well Being)					
62.	มีการสร้างจิตสำนึกการบริหารคุณภาพให้เกิดกับทุกคน					
63.	มีการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
64.	พนักงานในองค์กรมีการทำงานเป็นทีม					
65.	มีการสร้างค่านิยมร่วม (Core Value) ให้เกิดร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ					
66.	มีการปฏิบัติงานเป็นทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)					
67.	มีการใช้ TQM เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ					
68.	มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนได้เกิดพลังที่จะพัฒนาคุณภาพ					
69.	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม มีความเป็นธรรมและเป็นที่พึงของกันและกัน					
70.	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณธรรมที่เคารพในความคิดสิทธิที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้น ๆ					
71.	มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความยุติธรรมที่จะแบ่งปันให้กับผู้มีประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย					
72.	พนักงานทุกคนมีส่วนผลักดันให้เกิดคุณภาพ					
	การสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า					
73.	มีการให้ความสำคัญกับลูกค้าโดย Focus กลุ่มลูกค้าให้ถูกต้องเหมาะสม					
74.	มีการสำรวจความต้องการและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอทันเหตุการณ์					
75.	มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน					
76.	มีความซื่อสัตย์ในการผลิตสินค้าคุณภาพและการให้บริการ					

ข้อที่	รายการ	ระดับปฏิบัติการ				
		5	4	3	2	1
77.	องค์กรมีการเข้าถึง (Access) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
78.	มีมุมมองลูกค้าภายในและภายนอกให้เป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร					
79.	มีการให้ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงคุณภาพ					
80.	มีการให้โอกาสลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพ					
81.	องค์กรมีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน					
82.	มีการธำรงรักษาเสถียรภาพในการให้บริการลูกค้า					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

……

……..

……

……..…..

……

……

……..

……

……..…..

……

……

……..

……

ภาคผนวก ช
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

ที่ ศธ 0520.203/127

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

เรียน (รายชื่อแนบท้าย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายอนันต์ เตียวต๋อย รหัสนักศึกษา 47252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายอนันต์ เตียวต๋อย สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อสัมภาษณ์นักวิชาการและนักธุรกิจ
(เพื่อยืนยันองค์ประกอบ)

ก. กลุ่มนักวิชาการและนักธุรกิจ (กลุ่มเก่าในรอบที่ 1)

1. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี ตำแหน่ง อธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กรมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

2. รศ.ดร. ช่วงโชติ พันธุเวช อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3. นายสุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

4. ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ตำแหน่ง ประธานและกรรมการผู้จัดการ บริษัทบีพีอาร์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด

5. น.ส.กฤตยา สุพรรณพงศ์ ที่ปรึกษาอาวุโส ศูนย์ส่งเสริมคุณภาพงาน บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ข. กลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (5 แห่ง)

1. ผศ. จริยา หาสิตพานิชกุล ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

2. ผศ. ปรานี พรรณวิเชียร รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

3. น.ส.อาภรณ์ บางเจริญพรพงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

4. ผศ. อุดมวิทย์ กาญจนวรงศ์ คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

5. ผศ. แก้วตา ขาวเหลือง ผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

รายชื่อผู้ตรวจสอบรายการ (Check List)

(เพื่อยืนยันกระบวนการ)

……..

1. ดร.เบญจา มังคละพฤกษ์
   อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกริก
2. ผศ.ดร.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รศ.ดร.ถวัลย์ ฤกษ์งาม
   รองผู้อำนวยการสำนักประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. รศ. เทื้อน ทองแก้ว
   ประธานที่ปรึกษาระบบคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
5. รศ. ดร. อัศวิน พรหมโสภา
   รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
6. รองศาสตราจารย์กอบกุล ปราบประชา
   ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
7. รองศาสตราจารย์นวลจิรา ภัทรรังรอง
   ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
8. ศ.ดร.ประดิษฐ์ เทิดทูล
   คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
9. นางสาวดวงพร ถิ่นสมบูรณ์
   ผู้เชี่ยวชาญด้านมาตรฐานการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
10. นางกัลยา ภูวนันท์
    นักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ภาคผนวก ซ

แบบสัมภาษณ์ (เพื่อยืนยันองค์ประกอบ)

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

.....

ผู้ให้การสัมภาษณ์ ◯ นาย ◯ นาง ◯ นางสาว.....

ตำแหน่ง ◯ ทางการบริหาร.....

◯ ทางวิชาการ.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ได้พิจารณา**องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ฉบับร่าง** ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ และเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติการในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็น**ความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสม**ต่อองค์ประกอบ ทั้ง 7 องค์ประกอบ

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นตามสภาพความเป็นจริง

องค์ประกอบที่	รายการองค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็น		ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม
		ความเหมาะสม	ความไม่เหมาะสม	
1	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน			
2	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร			
3	เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ			
4	ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร			
5	การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง			
6	การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร			
7	การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง			

ตอนที่ 2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ท่านเห็นว่า **องค์ประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด**

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

2. **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่<u>มีในร่าง</u>รูปแบบ**การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่นำเสนอ

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

3. **ข้อเสนอแนะที่ยัง<u>ไม่มีในร่าง</u>รูปแบบ**การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จที่นำเสนอ

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

   ……

ภาคผนวก ฌ

แบบตรวจสอบรายการ (เพื่อยืนยันกระบวนการ)

แบบตรวจสอบรายการ (Check List)

เรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

……..

วัตถุประสงค์ เพื่อยืนยัน**กระบวนการ**การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กระบวนการและขั้นตอน	วิธีการ	ข้อคิดเห็น		ควรมีกระบวนการ/ขั้นตอนและวิธีการที่ปรับปรุง/เพิ่มเติมอย่างไร
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
ขั้นตอนที่ 1 การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง (Top-Down)	- ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพ - จัดวางนโยบายคุณภาพ - ประกาศใช้ TQM - สร้างแนวร่วมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม - มีการฝึกอบรมบุคลากร - มีเทคนิค/เครื่องมือคุณภาพ - มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร - อื่น ๆ (ระบุ)……			
ขั้นตอนที่ 2 จัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน (Staff, Team)	-จัดโครงสร้างองค์กรการบริหารคุณภาพ -พัฒนาทีมงานคุณภาพ -กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ -กำหนดรูปแบบและวิธีการทางคุณภาพ -อื่น ๆ (ระบุ)……			
ขั้นตอนที่ 3 การจัดระบบเครื่องมือ QA	-ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ใช้สำหรับเป็นสารสนเทศที่เป็นตัวเลข เช่น ใบตรวจสอบรายการ กราฟ แผนภูมิควบคุม ผังก้างปลา เป็นต้น -ใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นข้อคิดเห็น ข้อความและคำพรรณนาต่าง ๆ เช่น ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้ เป็นต้น -ใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติ -อื่น ๆ (ระบุ)……			

กระบวนการและขั้นตอน	วิธีการ	ข้อคิดเห็น		ควรมีกระบวนการ/ขั้นตอนและวิธีการเพิ่มเติมอย่างไร
		เ ห็ น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	
ขั้นตอนที่ 4 การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร	-ผู้บริหารประกาศใช้ TQM -ให้ความรู้และพัฒนาบุคลากรทุกส่วน -เริ่มลงมือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร -ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม -อื่น ๆ (ระบุ).....			
ขั้นตอนที่ 5 การกำกับติดตามและประเมินผล (M&E)	-จัดระบบการกำกับติดตาม -จัดทำการประเมินผล -จัดทำรายงานผล -ใช้เทคนิคการควบคุม -อื่น ๆ (ระบุ).....			
ขั้นตอนที่ 6 การทบทวนการดำเนินงาน (Performance)	-จัดการสรุปและทบทวนผลลัพธ์ -มีการเปรียบเทียบเป้าหมายกับผลลัพธ์ -ใช้เทคนิคระดมสมอง -อื่น ๆ (ระบุ).....			
ขั้นตอนที่ 7 การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จใน QA	-สร้างระบบการยอมรับระบบคุณภาพและการให้รางวัล -มีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน -มีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้เหมาะสม -อื่น ๆ (ระบุ).....			
ขั้นตอนที่ 8 มีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยที่ประสบผลสำเร็จ	-มีการเทียบเคียงในมหาวิทยาลัยที่คล้ายคลึงกัน -มีการเทียบเคียงในหน่วยงานประเภทอื่น -อื่น ๆ (ระบุ).....			

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายอนันต์ เตียวต๋อย

ที่ทำงาน สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
96 หมู่ 3 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกสังคมศึกษา วิชาโทบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2544 ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2551 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2527 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านหนองมะเขือ สปอ. เมืองฯ สปจ. บุรีรัมย์

พ.ศ. 2530 นักวิชาการศึกษา 3-5 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์
สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2535 นักวิชาการศึกษา 5 กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
เทเวศร์ กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2539 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว. หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เทเวศร์ กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2546 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว. หัวหน้ากลุ่มวิจัยและประเมินผล
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เทเวศร์ กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2547 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว. หัวหน้ากลุ่มวิจัยและประเมินผล
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เทเวศร์ กรุงเทพฯ

พ.ศ. 2548 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว. หัวหน้ากลุ่มงานแผนงาน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ศาลายา พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2549 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ว. ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ศาลายา พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม

พ.ศ. 2550 นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 8 ตำแหน่งผู้ชำนาญการ
ถึง ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ปัจจุบัน รัตนโกสินทร์ ศาลายา พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม