

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา การนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ในองค์กรฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผล กรณีศึกษา บริษัท ปัญญธรา จำกัด ในครั้งนี้ ได้นำแนวคิดด้านคุณภาพ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ระบบการบริหารงานคุณภาพ (TQM) ทฤษฎีการจัดการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ความหมายของคุณภาพ (Quality)

การพัฒนาหรือการปรับเปลี่ยนองค์กรส่วนใหญ่มักสาเหตุมาจากความพยายามสร้างความเข้มแข็งองค์กรให้สามารถยืนหยัด แข่งขันได้ในปัจจุบัน ความหมายของคุณภาพ (Quality) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและถูกนำมาใช้ในการเทียบเคียงกับ สิ่งของ และวัตถุ โดยความหมายของคำว่าคุณภาพ เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ซึ่งแต่เดิมคุณภาพ มีความหมายที่แคบ เพียงแต่เทียบเคียงในด้านกายภาพของสินค้า แต่ในปัจจุบัน คุณภาพมีความหมายกว้างขึ้นด้วยครอบคลุมไปถึงเรื่องความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า และได้มีผู้ให้ความหมาย คุณภาพ ในลักษณะมุมมองต่างๆ ซึ่งสามารถรวบรวมได้ และนำมาแบ่งกลุ่มความหมายของคำว่า คุณภาพ ออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. คุณภาพ ในความหมายที่เทียบเคียง ด้านกายภาพของสินค้า หรือคิวเล็ก (Small q) มีนักบริหารคุณภาพได้ให้นิยาม ความหมายของคุณภาพ หรือคิวเล็กไว้ดังนี้

จูรัน (Juran) กล่าวว่าคุณภาพ คือ Quality is fitness for use หรือคุณภาพคือ ความเหมาะสมกับการใช้สอย กิลเมอร์ (Gilmore) กล่าวว่าคุณภาพคือ ระดับที่บ่งบอกว่าผลิตภัณฑ์นั้นสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือไม่ และบรอก (Broth) กล่าวว่าคุณภาพ คือ ระดับที่บ่งบอกความเป็นเลิศในราคาที่ยอมรับได้ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, 2540 :81-82)

คุณภาพ ตามคำนิยามของข้างต้น หมายถึง คุณสมบัติทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ วัสดุ กระบวนการ และการบริการที่เหมาะสมกับการใช้สอย ในขณะนั้นๆ เช่น มีขนาดที่เหมาะสม ความแข็งแรงทนทาน ความเหนียว ความยืดหยุ่นที่เหมาะสม เป็นต้น

2. คุณภาพ ที่ครอบคลุม ไปถึงเรื่องความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า หรือ คิวใหญ่ (Big Q) ซึ่งมีผู้นิยามความหมายของคุณภาพหรือคิวใหญ่ ไว้ดังนี้

เดมมิง (Deming) กล่าวว่า การปรับปรุงคุณภาพ หมายถึงการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อช่วยเพิ่มความสม่ำเสมอของผลิตภัณฑ์ ลดความผิดพลาดและการซ่อมแซมแก้ไข ลดการสูญเสียเปล่าของแรงงาน วัสดุ เครื่องจักร และความสามารถเพิ่มผลผลิต ด้วยการลดต้นทุนที่ต่ำลง ครอสบี้ (Crosby) กล่าวว่า คุณภาพ คือความสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ คอสเทลโล (Costello) กล่าวว่าคุณภาพ คือความคาดหวังของลูกค้า ไฟเก็นบาม (Feigenbaum) กล่าวว่า คุณภาพ คือสิ่งที่ดีที่สุด สำหรับเงื่อนไขของลูกค้า และดันแคน (Duncan) กล่าวว่าคุณภาพ คือ มูลค่าที่มอบให้ลูกค้า (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, 2540 :82)

คุณภาพตามคำนิยามข้างต้น คิวใหญ่ หมายถึง การทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วยการสร้างความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและการตอบสนองให้ตรงใจลูกค้ามากที่สุด เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับ คุณภาพ ในความหมายของ คิวเล็ก และ คิวใหญ่ มาพิจารณา พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับ คุณภาพ ของผู้นิยามหลายๆท่าน ข้างต้น โดยสรุปว่า คิวเล็ก เน้นคุณภาพที่การมุ่งในตัวผลิตภัณฑ์ ปริมาณและลดต้นทุน แต่ในขณะที่ คิวใหญ่ กลับมองคุณภาพด้วยการมุ่งเน้นทั้งระบบของการดำเนินการผลิต และให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ในช่วงยุคเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพเป็นชาวเยอรมัน และเป็นชาวญี่ปุ่นหลายคน โดยแต่ละคนมีวิธีการและแนวทางที่ต่างกันตามที่ Oakland กล่าวไว้ว่า “พวกเขาพูดในภาษาเดียวกัน แต่ที่ใช้วิธีการที่แตกต่างกัน” สามารถสรุปผลงานของแต่ละคนได้ดังนี้

1. W. Edwards Deming

Volker (2001) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการปรับปรุงคุณภาพของ Deming คือการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ที่จะส่งผลให้ปรับปรุงคุณภาพเพื่อความสามารถในการแข่งขัน ถ้าคุณภาพมีน้อย ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นก็จะสูง และจะส่งผลให้สูญเสียตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจด้วย ในการปรับปรุงคุณภาพจะส่งผลให้ การทำงานซ้ำ (Reworking) และความสูญเสียเปล่าของการทำงานหนักของพนักงานจะลดน้อยลง อีกทั้งการใช้ทรัพยากรและจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะลดลงอีกด้วย

Lesley (1994) กล่าวว่า หลักการของ Deming จะมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ โดยการใช้วิธีการทางสถิติควบคุมตลอดทั้งกระบวนการ ไม่ควบคุมเฉพาะผลิตภัณฑ์เท่านั้น และลดความแปรปรวนของกระบวนการการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของแนวคิด Deming โดย

มุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้มีความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน

Deming ได้ทำการพัฒนาหลักในการบริหารคุณภาพขึ้น ที่เรียกว่า Deming's 14 point for Management (Deming, 1982 และ Lesley, 1994) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมายคุณภาพที่ตรงต่อความต้องการขององค์กรให้ชัดเจน
2. ระบุถึงความจำเป็นในการปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ
3. ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ต้องเปิดใจและยอมรับแนวทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ๆ
4. บุคลากรทุกคนต้องมีความมั่นใจต่อระบบคุณภาพที่นำไปปฏิบัติว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และยึดมั่นในระบบ พร้อมกับการดำเนินงานตามแนวทางระบบคุณภาพ TQM ที่ได้มีการวางแผนไว้อย่างต่อเนื่อง จะไม่นำข้อมูลที่ได้ภายหลังจากการสำรวจ ความผิดพลาดมาปรับและยกเลิกวิธีการของ TQM
5. ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบ TQM ให้แก่บุคลากรทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง
6. พัฒนาระบบการบริหารที่ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในงาน
7. ลดความขัดแย้งและอุปสรรคในการดำเนินงานระหว่างพนักงาน และระหว่างหน่วยงานโดยส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม
8. ยกเลิกสิ่งที่สร้างความวิตกกังวลในด้านต่างๆ เช่น ปริมาณการผลิตต่อวัน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. ยกเลิกการสร้างและเลิกใช้คำขวัญที่เลศหลอนที่นำมาจูงใจพนักงาน หากยังระบุวิธีการที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพได้ไม่ชัดเจน
10. นำวิธีการ P D C A เข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน
11. ควรลงมือปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จของการร่วมมือร่วมใจ และความเป็นหนึ่งเดียวกัน ร่วมแสดงความคิดเห็น ฝ่ายบริหารควรจะใช้วิธีสร้างสรรค์มาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
12. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและให้การศึกษาระยะยาวต่อเนื่อง
13. เลิกวิธีการและหลีกเลี่ยงการประเมินผลที่ทำลายความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตุ้นให้คนทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

14. ทำการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดเก็บบันทึกข้อมูล การปฏิบัติงาน ประมวลผลและนำมาแสดงผลในรูปสถิติ เพื่อเปรียบเทียบวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ให้ทราบถึงวิธีเพิ่มคุณภาพของงานที่ถูกต้อง

2. Dr. Joseph Moses Juran

Juran มุ่งเน้นหลักการเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดการทางด้านคุณภาพ มากกว่าใน ด้านเทคนิคเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ โดยที่ Juran (1988) กล่าวว่าคุณภาพไม่ใช่ สิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้น แต่จะต้องได้รับการวางแผน ดังนั้น การควบคุมคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และ ถือว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ TQM เท่านั้น Juran สรุปหลักการและทำเป็น “Quality Trilogy” ขึ้นมาเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning)
- 2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)
- 3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

Juran มุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ที่องค์กรจะต้อง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าปัจจุบันและในอนาคต Juran ได้กำหนดหลักการที่เรียกว่า “Juran s 10 steps for Quality Improvement” (Lesley, 1994) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุง
2. การพัฒนาองค์การไปสู่คุณภาพต้องดำเนินการสร้างทีมบริหารคุณภาพที่มุ่งสู่ การบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก ความสะดวก ในการดำเนินกิจกรรม
3. กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพให้ชัดเจน และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
4. ให้พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม การศึกษาอย่างต่อเนื่องระยะยาว
5. จัดทำรายงานความก้าวหน้าของงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนด
6. ดำเนินงานตามแนวทางระบบคุณภาพแบบ TQM ตามที่กำหนดไว้ เพื่อการ แก้ปัญหาให้ลดลงและนำไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพ
7. รณรงค์ให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพตลอดเวลาและแสดงออกถึง ความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพ
8. มีการเก็บและจัดบันทึกข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

9. ทำการพัฒนาระบบของงานและสร้างกระบวนการทำงานให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นและจัดให้มีการทำงานเป็นทีมแบบক্র่อมสายงาน

10. จัดให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารระบบคุณภาพแบบ TQM และนำเสนอด้วยสื่อที่สามารถเข้าใจได้ง่ายๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและรับทราบ

3. Dr. Armand Vallin Feigenbaum

Feigenbaum ได้พิจารณาหลักการเกี่ยวกับ TQM ไว้ใน TQC (1983) เกี่ยวกับการจัดการด้านคุณภาพ ระบบคุณภาพโดยรวม กลยุทธ์ด้านการจัดการ และเทคโนโลยีทางด้านวิศวกรรมเกี่ยวกับคุณภาพ และในด้านการประยุกต์ใช้งานด้านสถิติ

Feigenbaum ได้สรุปหลักการเกี่ยวกับคุณภาพไว้ 2 หลักเกณฑ์คือ

1) คุณภาพ ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงพนักงานที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งระดับล่าง TQM ควรจะมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ คุณภาพไม่ได้เกิดจากแผนการผลิตเพียงหน่วยงานเดียว แต่แผนการตลาด แผนวิจัยและพัฒนา แผนการเงินและจัดซื้อ ถือเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดคุณภาพได้เช่นเดียวกัน Volker (2001) กล่าวว่า Feigenbaum ได้มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกคน และ ในเรื่องเทคนิคการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2) ค่าใช้จ่ายทางด้านคุณภาพ ควรจะมีการจำกัดค่าใช้จ่ายในการควบคุม และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการผิดพลาดให้น้อยที่สุด ค่าใช้จ่ายในการควบคุมนั้นควรจะมีการวัดค่าได้ โดยสามารถแบ่งค่าใช้จ่ายในการควบคุมเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ต้นทุนในการป้องกัน (Preventive cost) เช่นค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมพนักงาน

2. ต้นทุนในการตรวจสอบคุณภาพ(Appraisal cost) เช่นค่าจ้างพนักงานในการตรวจสอบขั้นสุดท้าย ค่าเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ

ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาด แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดภายใน (Internal Failure cost) เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการผลิตของเสีย (Scrap)

2. ค่าใช้จ่ายเกิดจากความผิดพลาดภายนอก (External Failure cost) เช่นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการร้องเรียนของลูกค้า และค่าวัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อใหม่

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM)

จากแนวความคิดด้านคุณภาพพบว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนภายในองค์กร รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดคุณภาพภายในองค์กร หลักการ TQM จึงถูกนำมาพิจารณาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร

แนวความคิดด้าน “การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ได้มีปรมจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคุณภาพหลายท่านที่ได้ให้คำนิยาม และคำจำกัดความของ TQM สรุปได้ดังนี้

Feigenbaum Armand V. (1995) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมความพยายามของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน”

Castello Robert (1996) ได้ให้คำจำกัดความว่า

“TQM คือแนวคิดที่ต้องการ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้นจะสังเกตเห็นได้จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาซึ่งกันและกัน และทุกคนทุ่มเทให้แก่งานแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่าเพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ”

Duncan William L. (1995) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกกระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และ วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในTQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรกๆ อาทิ Deming, Feigenbaum, Ishikawa และ Juran”

JIS Z 8101 (Hosotani K. , 1992) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM คือระบบแห่งวิธีการทั้งปวงเพื่อผลิตสินค้าและบริการอันเป็นที่ต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ประหยัด โดยพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือในทุกๆ ขั้นตอน ของกิจกรรมภายในบริษัท ตั้งแต่การตลาด การผลิต การตรวจสอบ การขาย และการบริการหลังการขาย ตลอดจนการบัญชี การเงิน การบริหารบุคลากร และการศึกษาฝึกอบรม ”

ทวี บุตรสุนทร (2539) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้ พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานจะต้องมีจิตสำนึกและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงานของตน และ งานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบ และต่อเนื่อง ”

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM หมายถึง การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพรวมขององค์กร ซึ่งได้ทำการครอบคลุมถึงกิจกรรม แนวทางปฏิบัติและเทคนิคอื่นหลากหลาย รวมทั้งกิจกรรมมากมายที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร ”

Pike and Richard Barnes (1994, 1996) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM คือ การบริหารทางธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของลูกค้าและเป้าหมายทางธุรกิจ โดยก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งกับทางอุตสาหกรรม และ ทางด้านเศรษฐกิจ และเพื่อให้เป็นการย้ำให้มั่นใจว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการจัดทำระบบการทำงานให้ดีขึ้นสามารถป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้”

John Oakland , Department of Trade and Industry Booklet (1995) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM คือแนวทางในการบริหารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นและการแข่งขันกันทางธุรกิจทั้งหมด ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กันในทุกๆ หน่วยงาน ทุกๆ กิจกรรม และ บุคลากรในทุกๆระดับ”

The United States Department of Defense (1989) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM ประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ Philosophy และกลุ่มของหลักการที่จะนำไปถึงองค์กรที่มีกาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยที่ TQM จะเป็นวิธีการที่สามารถวัดผลได้ และมีการพัฒนาบุคลากรโดยการปรับปรุงวัตถุดิบและการบริหารให้กับองค์กร โดยในทุกกระบวนการนั้นมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของลูกค้า”

TQM Handbook Published by British Railways Board (1989) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM คือกระบวนการในการแสวงหาความพึงพอใจของลูกค้าโดยจะให้เกิดความเชื่อมโยงกันระหว่างลูกค้าภายในและภายนอกวมไปถึงผู้ขายขึ้นส่วน (Supplier) ด้วย”

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540) ได้ให้คำจำกัดความว่า “TQM คือ ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหาร ที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างสุด ในทุกฝ่าย ทุกแผนก ในทุกขั้นตอนการผลิต ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการ และ มาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA เชิงสถิติ ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับส่งเสริมการศึกษาความรู้และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพ

ในหมู่พนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า พนักงานของบริษัทและสังคม ในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินธุรกิจเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา”

ดร.ทวี บุตรสุนทร ได้ให้คำจำกัดความว่า "TQM คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุก ระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ"

2.2 ที่มาของแนวคิดเรื่อง TQM

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง สำหรับการนำแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Juran, Feigenbaum และ Deming ในปี 1951 Feigenbaum ได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control และในปีเดียวกัน Joseph M. Juran เขียนหนังสือ เรื่อง Juran's Quality Control Handbook TQMได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่นซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ ที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ทั้งนี้เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศที่แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 (WWII) และต้องการฟื้นฟูประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะที่นั้นประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรม และสินค้าของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั่วโลก ดังนั้นสหรัฐจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ในด้านการผลิต โดยไม่รู้ตัวว่าคุณภาพของสินค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ในทศวรรษต่อมา ในปี 1951 ประเทศญี่ปุ่นโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers : JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลดังกล่าวมีผลต่อการส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก ในปี 1987 รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้มอบรางวัลคุณภาพแห่งปีที่เรียกว่า Malcolm Baldrige Award แก่องค์กรที่มีผลงานด้านการประกันคุณภาพยอดเยี่ยม

ปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร หลักการของ “Kaizen” ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นสินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้น เพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

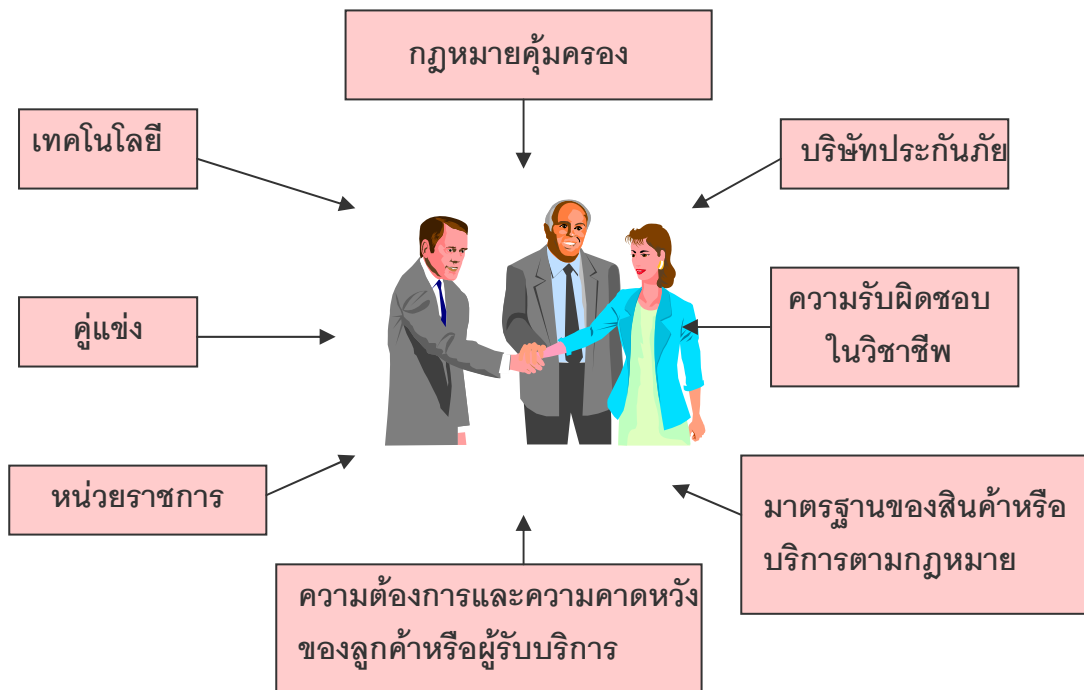
ทำไมจึงต้องทำ TQM

TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก(เรืองวิทย์, 2549)

Dr.Deming ได้ริเริ่มวงจรเดมมิง “Deming Cycle” เพื่อแสดงถึงหลักการทำงาน Plan – Do – Check – Action เพื่อการบริหารที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีจะต้องมีการวางแผน หรือพัฒนาเป้าหมายสำหรับแผนงานและกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จตามแผน หลังจากนั้นแผนต้องถูกนำไปปฏิบัติผล การปฏิบัติจะต้องถูกตรวจสอบหรือทบทวนตามระยะเวลาที่กำหนด และในที่สุดผู้บริหารจะต้องพิจารณาดำเนินการหรือตัดสินใจในการดำเนินการขั้นต่อไป

ภาพที่ 1

แสดงให้เห็นว่าทำไมต้องมีการทำการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร



วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้อ

ภาวะการณ์ แข่งขันที่รุนแรง

4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

TQM มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า การให้ความสำคัญกับลูกค้าจะไม่ถูกจำกัดอยู่ที่ลูกค้าจริงๆหรือที่เรียกว่า ลูกค้าภายนอก (External Customer) ที่ซื้อสินค้าหรือบริการของธุรกิจเท่านั้น แต่จะขยายตัวครอบคลุมไปถึงพนักงาน หรือหน่วยงานที่อยู่ถัดไปจากเราซึ่งรอรับผลงานหรือบริการจากเรา ที่เรียกว่า ลูกค้าภายใน (Internal Customer) โดยเราจะทำหน้าที่เป็น ผู้ที่ส่งมอบภายใน (Internal Supplier) ในการส่งมอบผลงานและสร้างความพอใจให้แก่พวกเขา ซึ่งจะสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็น ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain)

ตารางที่ 1

แสดงหน้าที่ของลูกค้าและผู้ส่งมอบ

ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ
1. ใครเป็นลูกค้าที่ต้องการผลงานของเรา	1. ใครเป็นผู้ส่งมอบของเรา
2. อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	2. อะไรเป็นความต้องการที่แท้จริงของเรา
3. เราจะหาความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร และเราสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	3. เราจะสื่อสารความต้องการของเราถึงผู้ส่งมอบอย่างไร และเราจะทำให้ผู้ส่งมอบเข้าใจความต้องการของเราอย่างไร
4. เราจะวัดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	4. ผู้ส่งมอบของเรามีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของเราหรือไม่และเพียงใด
5. เรามีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่และเราดัดปรับปรุง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร	5. ถ้าเรามีความต้องการเปลี่ยนแปลงเราจะแจ้งต่อผู้ส่งมอบอย่างไร
6. เราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาหรือไม่ และเราจะสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร	

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

องค์การที่จะทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคมซึ่งเราสามารถดำเนินงานได้ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

2.2 พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง

2.3 ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติและไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

ตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officers) หรือ CEOs ที่ไม่ใช่เพียงปฏิบัติงานแบบขอไปทีเท่านั้นแต่ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในการสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น ไม่เฉพาะบุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกหน่วยงานจะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างสอดคล้องและลงตัว โดยมองข้ามกำแพงหรือฝ่าย/แผนกที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ โดยอาจจะจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) เข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานจะเป็นกลจักรสำคัญในการผลักดันธุรกิจไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ

การประยุกต์ใช้ TQM ในเชิงปฏิบัติ

TQM (Total Quality Management) ถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงขององค์กรหลายแห่งมีความประสงค์ที่จะนำ TQM มาประยุกต์ใช้ ซึ่งผู้บริหารเหล่านั้นหลายท่านได้ศึกษาปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของ TQM ไปบ้างแล้วแต่ยังไม่สามารถมองภาพในเชิงปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ดังนั้นบทความนี้จึงเป็นการแนะนำให้ผู้บริหารทราบโดยสังเขปว่าการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินั้นควรจะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของ TQM การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัตินี้มีกิจกรรมที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในองค์กรของตนเองดังนี้

1. การฝึกอบรมทางด้านคุณภาพ

ความเข้าใจ TQM ที่ถูกต้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นพนักงานทุกระดับจะต้องได้รับการอบรมให้ทราบถึงปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของ TQM เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง บทบาทของพนักงานแต่ละระดับ ตลอดจนประโยชน์ที่องค์กรและตัวพนักงานจะได้รับในการทำกิจกรรม TQM ซึ่งหากพนักงานยังไม่เข้าใจในประเด็นเหล่านี้ก็อาจเกิดการต่อต้านในการทำกิจกรรมและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในที่สุด

2. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

องค์กรจะต้องมีการกำหนดระบบหรือกระบวนการบริหารงานประจำวัน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงขั้นตอนของระบบงาน หน้าที่ของตนเอง และวิธีการทำงานที่ถูกต้อง (เปรียบเสมือนกับการเขียน Procedure และ Work Instruction ในการทำ ISO9001:2000 แต่ควรจัดทำให้ครบทุกหน่วยงาน) ทั้งนี้ผู้บริหารควรกำหนด KPIs (Key Performance Indicators) ของระบบงานประจำวันไว้ด้วยเพื่อเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ

3. การบริหารนโยบาย (Policy Management)

3.1 การกำหนดนโยบาย

(1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายในการบริหารงานและประเด็นที่ต้องการปรับปรุงพัฒนา โดยพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนและความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เช่นการเพิ่มยอดขาย, การลดต้นทุน, การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เป็นต้น

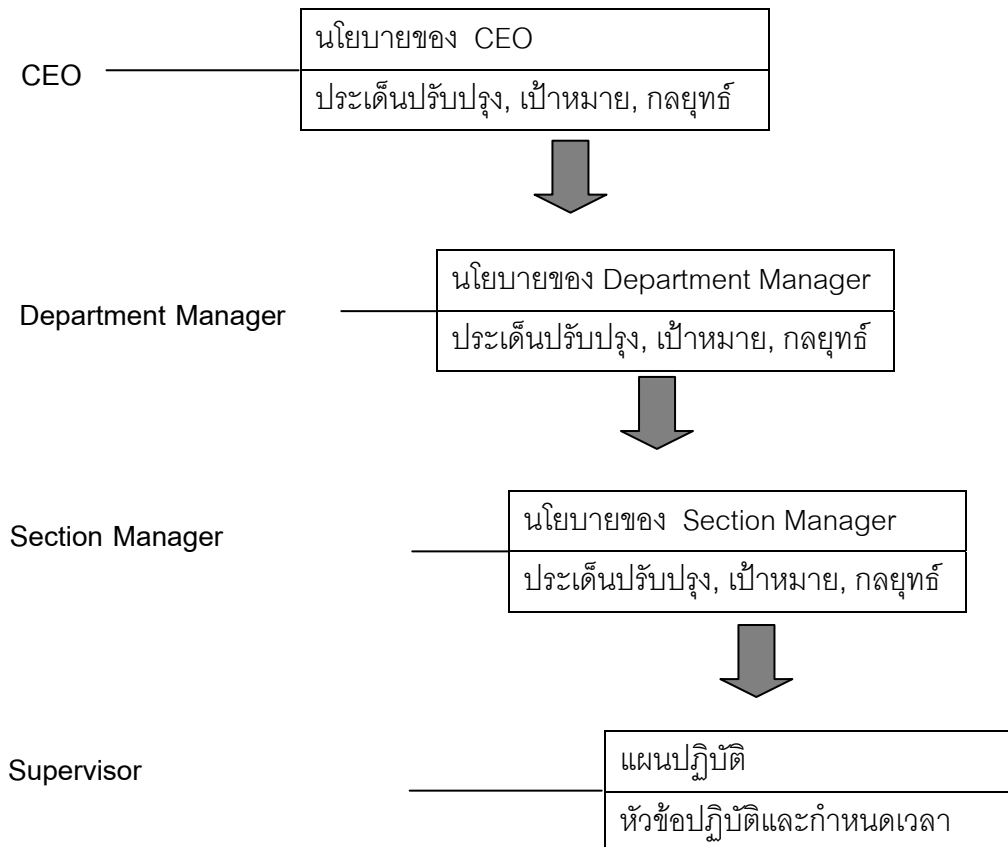
(2) กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายให้เป็นตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อเป็นระดับหรือผลของการปรับปรุงที่ต้องการในแต่ละประเด็น และต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน

(3) กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถอธิบายถึงกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมพนักงานอ่านแล้วต้องเข้าใจ ว่าผู้บริหารอยากให้ทำอะไร และทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

(4) การกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ประเด็นที่จะปรับปรุง, วัตถุประสงค์/เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดต้องมีการกระจายลงสู่ทุกระดับอย่างเป็นระบบเพื่อให้แต่ละระดับทราบถึงสิ่งที่หน่วยงานตนเองจะต้องทำและทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งในระดับล่างจะชัดเจนเป็นแผนปฏิบัติ ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 2

การบริหารนโยบาย (Policy Management)



3.2 ดำเนินการตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ ทำการบันทึกผลของการดำเนินการและนำผลของการดำเนินการตรวจสอบ เทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดเป็นระยะๆ

3.3 ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมเพื่อทบทวนนโยบาย, วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ อย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย, วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างไรหรือไม่

4. การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management) จุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงระบบงานที่มีความเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย เช่น ระบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันทั้งฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพฯลฯ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ของระบบการบริหารข้ามสายงานนั้น มักจะเป็นปัญหาอันเนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูง

เช่น ผู้บริหารระดับฝ่ายต่างคนต่างทำงานไม่มีการประชุมตัดสินใจร่วมกันในประเด็นที่สำคัญ หรือ
เกิดความรับผิดชอบเนื่องจากไม่มีระบบงานที่ชัดเจน

แนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารข้ามสายงาน มีดังนี้

(1) แต่งตั้ง Cross Functional Management Committee โดยประธานควรเป็น
กรรมการผู้จัดการ

(2) การดำเนินงานของคณะกรรมการ

(2.1) รับผิดชอบการจัดทำ Flow Chart ของระบบบริหารข้ามสายงานให้ชัดเจน
ทุกระบบ

(2.2) ดำเนินการตรวจวิเคราะห์ระบบงานตาม Flow Chart ที่กำหนด

(2.3) ร่วมกันเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบ

(2.4) ดำเนินการและติดตามประสิทธิผลของการปรับปรุง

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity)

การจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มย่อย เช่น กิจกรรม 5ส, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC นั้น
มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานอย่าง
ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานอย่างหนึ่งของ TQM และในการดำรงรักษากิจกรรมกลุ่มย่อยไม่ให้
สูญสลายไป ผู้บริหารควรจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม TQM เพื่อฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจและผลักดัน
ให้พนักงานร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างสม่ำเสมอ

6. ตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูงสุด (Top Management Diagnosis)

จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสุดตรวจสอบว่า นโยบายการบริหารที่
กำหนดไว้ได้ถูกนำไปกระจายและปฏิบัติโดยหน่วยงานต่างๆหรือไม่อย่างไร และถูกต้องตาม
แนวทางของ TQM หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงสุดควรทำการตรวจวินิจฉัยอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ
พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่างๆ หากการดำเนินการผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์ที่
ต้องการ

แนวทางการส่งเสริม TQM ภายในองค์กร

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีศรัทธาและมีความเชื่อมั่นว่า TQM จะสามารถช่วยปรับปรุงพัฒนา องค์กรได้อย่างยั่งยืน
2. นำ TQM มาเป็นนโยบายในการบริหารธุรกิจ และประกาศให้พนักงานทุกคนได้รับรู้
3. จัดตั้งหน่วยงานส่งเสริม TQM เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันการดำเนินงาน ต่างๆ ในกิจกรรม TQM ให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. จัดตั้ง TQM Steering Committee โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นประธาน เพื่อกำหนดนโยบาย ผลักดันการดำเนินการ, ติดตามผลและแก้ปัญหาหลัก ๆ ในการทำกิจกรรม TQM
5. หาที่ปรึกษา (Consultant) หากคิดว่าจำเป็น
6. กำหนด Road Map ของการทำ TQM และแผนงานหลัก
7. ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนงานที่กำหนด
8. ดำเนินการลงมือปฏิบัติในกิจกรรมต่าง ๆ ของ TQM
9. ผู้บริหารระดับกลางตรวจสอบการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
10. ผู้บริหารระดับสูงตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) ผลการดำเนินงาน TQM เป็นระยะๆ
11. ประเมินผลงานประจำปี

บทบาทของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม TQM

ผู้บริหารระดับสูง “ศรัทธาต้องมาก่อน ถ้าเบอร์ 1 ไม่เอาก็อย่าเสียแรงทำ”

1. . กำหนดวิสัยทัศน์, นโยบายและเป้าหมายของการทำกิจกรรม TQM ซึ่งควรกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
2. กำหนด Road Map และแผนงานหลักของการทำ TQM
3. แสดงความมุ่งมั่น มีความเป็นผู้นำและสร้างวัฒนธรรมแบบ TQM
4. มอบหมาย และกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. สนับสนุนในทุก ๆ ด้าน
6. แสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำกิจกรรม
7. ตรวจวินิจฉัยและพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับกลาง “ต้องทำงานหนักขึ้น เพราะรับทั้งบนและล่าง”

1. . รับผิดชอบและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรม TQM ในหน่วยงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2. อบรมให้ความรู้และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ติดตามความคืบหน้าและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. สร้างมาตรฐานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ
5. กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. ประสานงานและร่วมมือกับส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารระดับล่าง “ขาดพื้นที่ส่วนตัวเล็ก ๆ อย่าหวังจะให้ระบบเดิน”

1. ควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สร้างขึ้น
2. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ตรวจสอบและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติและรายงานให้ผู้บังคับบัญชา

รับทราบ

4. รับทราบข้อมูลที่เป็นจากพนักงาน
5. ให้ข้อมูลทางด้านเทคนิคที่จำเป็นแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อปรับปรุงงานในช่วง

เริ่มต้นของการทำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและใช้ความพยายามเป็นอย่างสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานในองค์กรอาจไม่เคยชินและเกิดการต่อต้าน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรชี้แจงถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการกิจกรรม TQM ให้ชัดเจนเพื่อลดปัญหาดังกล่าวให้น้อยลง และหลังจากที่ได้ทำ TQM ด้วยวิธีการที่ถูกต้องไปสักระยะหนึ่งแล้ว จะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น และสามารถดำรงอยู่ได้ในธุรกิจระยะยาว

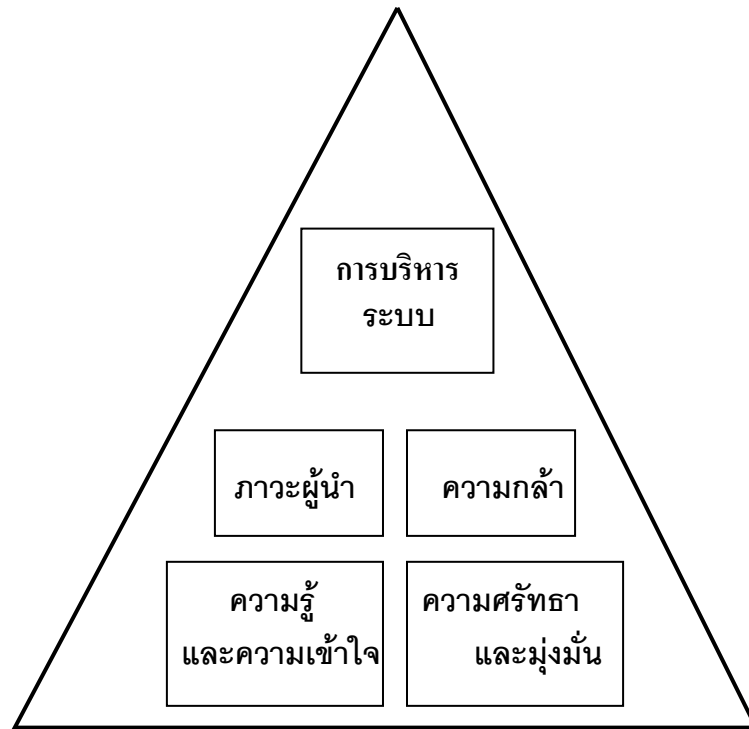
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM

การนำ TQM มาใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะ TQM เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับทุกคนองค์กร ดังนั้น ถึงแม้ผู้บริหารจะดำเนินการตามขั้นตอนการนำ TQM ไปปฏิบัติ แบบเปิดตำราทำ (Open Book Approach) แล้วก็ตาม โครงการ TQM ก็อาจจะล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า เพราะผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

หรือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่เรียกว่า กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) หรือ KSFs โดยที่เราสามารถสรุป KSFs ที่ช่วยให้การนำ TQM มาประยุกต์จนประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้

ภาพที่ 3

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ TQM



1. ความรู้และความเข้าใจ (Knowledge and Understanding)

เป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำ TQM ดังที่ Dr.Deming (1993) กล่าวว่า ไม่มีอะไรทดแทนความรู้ได้ (There is no substitute for knowledge.) เนื่องจาก TQM เป็นปรัชญาในการบริหาร จึงต้องดำเนินงานด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริง ไม่ใช่คิดเองเออเอง หรือทำงานแบบครั้งต่อครั้ง แต่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบในการทำ TQM จะต้องมีความวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ไม่เช่นนั้นการสร้างองค์การคุณภาพสมบูรณ์แบบจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะความรู้และความเข้าใจที่ผิดพลาดจะทำให้การเริ่มต้นโครงการ TQM หรือการดำเนินงานผิดพลาดทางจนไม่สามารถแก้ไขได้

2. ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment)

ในหลักการและความสำเร็จของ TQM ทำให้สมาชิกทุกคนร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการสร้างวัฒนธรรมแห่งการ TQM

ต้องอาศัยความทุ่มเทและเสียสละอย่างมาก แต่ก็ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่แท้จริง มิใช่ศรัทธา และมุ่งมั่นแบบมมาย ที่รับแนวคิดมาปฏิบัติอย่างไม่ได้ตรองให้รอบคอบ เพราะองค์การ TQM เป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) ที่สมาชิกจะต้องเรียนรู้อย่างมีเหตุผลและพยายามแก้ไข ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การเรียนรู้แบบไสยศาสตร์ (Superstitious Learning) ซึ่งเป็นการ ยอมรับในเรื่องต่าง ๆ อย่างไม่มีเหตุผล และจะสร้างผลเสียขึ้น มากกว่าผลดีที่ได้รับในระยะสั้น เท่านั้น

3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง โดยที่ต้อง ตัดสินใจ ทำในสิ่งที่ถูก (Do the right things.) ไม่ใช่เพียงแต่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูก (Do the things right.) ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือเคยปฏิบัติมาเท่านั้น โดยผู้บริหารจะต้องเป็นแม่แบบ (Role Model) ทั้งในการทำงาน การยอมรับในปรัชญาคุณภาพ การเปลี่ยนแปลง และการรับผิดชอบใน การกระทำของตนและลูกน้อง ขณะที่สมาชิกทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง และเป็นผู้ นำของกลุ่ม โดยไม่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือเพื่อเอาใจเจ้านายเท่านั้น แต่จะต้องคิด วิเคราะห์ พยายามทำงาน และพัฒนาตนเอง และทีมงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. ความกล้า (Courage)

เป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะต้อง คิดนอกกรอบของความเชื่อ กฎเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติเดิม โดยสมาชิกในองค์การ TQM จะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ เปลี่ยนแปลง รับผิดชอบและแก้ไขในการดำเนินงานของตนและของกลุ่ม แต่เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงมากในปัจจุบัน ที่ความกล้าหาญกลายเป็นค่านิยม (Value) ที่ถดถอยลง ทุกที่ในองค์การและสังคมไทย เนื่องจากทุกคนต่างพยายามเอาตัวรอด ปกป้องผลประโยชน์ของ ตนเป็นหลัก โดยคนส่วนใหญ่ชอบ ตัดสินใจแบบแทงกั๊ก หรือ Play Safe เสมอ หรือแสดงความ กล้าแบบบ่าบิ่น ขาดสติยั้งคิด และทำเพื่อความต้องการของตนเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงแต่การแสดง พฤติกรรมที่หยาบช้า กักขฬะ และสันดานดิบออกมา ตามที่เราได้รับรู้จากสื่อต่าง ๆ เท่านั้น

5. การบริหารระบบ (System Management)

TQM เป็นงานที่ต้องวางแผนและดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์การ โดยกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนแม่บทรวม (Integrated Master Plan) ซึ่งมีความครอบคลุมในการ พัฒนาศักยภาพขององค์การ แต่ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและ ความผันผวนของเหตุการณ์ ซึ่งจะกำหนดขึ้นจากความเข้าใจ และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ไม่ใช่การทำโครงการทดลอง โดยแยกเป็นส่วน ๆ และค่อย ๆ ดำเนินการครั้งละ

หน่วยงานหรือสองหน่วยงาน โดยวางแผนปฏิบัติเป็นครั้ง ๆ ไป (One At A Time) เพราะแทนที่จะสร้างเสริมการเป็นองค์กร TQM กลับจะกลายเป็นการจัดการคุณภาพเฉพาะส่วน (Partial Quality Management) ที่ไม่สามารถบูรณาการเข้าเป็นองค์การคุณภาพที่แท้จริง

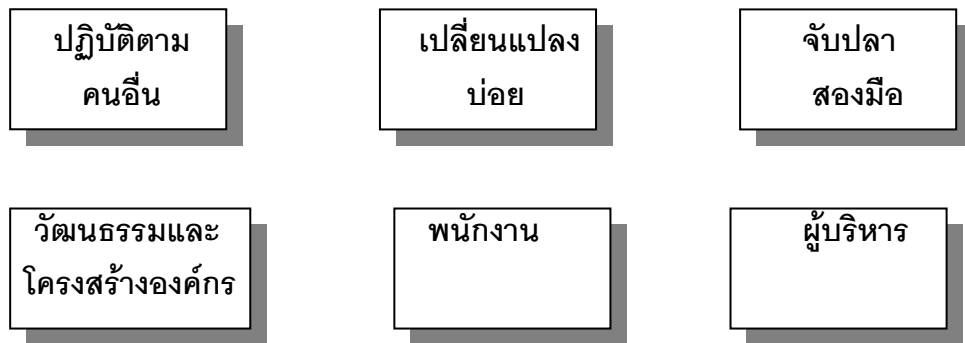
กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จในการทำ TQM นั้นอยู่ที่คน ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมั่นพร้อมที่จะเรียนรู้ในการทำงาน และผู้บริหารต้องไม่ใจร้อน เพราะการสร้างองค์การ TQM จะเริ่มเกิดผลที่เป็นรูปธรรม เมื่อเราดำเนินงานจนถึงระดับที่ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นความสำคัญของคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกในองค์กร TQM จะไม่พอใจต่อคุณภาพ หรือความสำเร็จในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องหมั่นตรวจสอบ วิเคราะห์ และแก้ไขให้ปฏิบัติงานก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

สาเหตุที่การประยุกต์ TQM ล้มเหลว

TQM ไม่ใช่แค่เทคนิคการจัดการคุณภาพ หรือการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านคุณภาพและความพอใจของลูกค้า ซึ่งต้องแทรกตัวเข้าไปในวัฒนธรรมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า และสร้างเสริมพนักงานให้มีสำนึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมต่ออนาคตขององค์กร ผ่านการหาแนวทางปฏิบัติให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการทำงานให้ดีที่สุดในวันนี้ ยังไม่เพียงพอต่อความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารในทุกธุรกิจจะต้องมั่นใจว่าองค์กรของเราสามารถทำงานให้ดีขึ้นในทุก ๆ วัน และมีพัฒนาการต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะธุรกิจจะต้องแข่งขันกับตนเองและคู่แข่งภายนอกอยู่เสมอ แต่การนำ TQM มาประยุกต์ในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งปัญหามาจากหลายสาเหตุ ไม่ใช่เฉพาะแต่นิสัยที่ว่า “ทำอะไรตามใจคือไทยแท้” “มีไม่พายแต่ชอบเอาเท่าราน้ำ” หรือ “เบื่อง่ายและใจร้อนแบบคนไทย” เท่านั้น จากการสังเกตความล้มเหลวในการทำ TQM ขององค์กรต่าง ๆ เราอาจจะสรุปได้ว่า ความบกพร่องมักเกิดขึ้นจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่

ภาพที่ 4

สาเหตุแห่งความล้มเหลวในการทำ TQM



1. ปฏิบัติตามคนอื่น

โดยทำตามกระแส แต่ขาดความเข้าใจ และความมุ่งมั่นในการทำ TQM มาพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง ทำให้องค์กรนำเทคนิคการบริหารงานใหม่ โครงการพัฒนาศักยภาพ หรือแก้ไขปัญหขององค์กรมาใช้ด้วยความไม่รู้ และไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ประกอบกับนิสัยคนไทยที่ไม่ชอบคิดอะไรอย่างเป็นระบบ และไม่วางแผนให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องเสียเวลาถกเถียงในเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น ความหมายของ TQM หรือใครผิดใครถูกในประเด็นย่อย ๆ ที่ไม่สำคัญ เป็นต้น จนไม่มีเวลาปฏิบัติงานที่มีคุณค่าอย่างจริงจัง ทำให้เกิดปัญหาโครงการน่าสนใจ มีการเริ่มต้นดี และการวางแผนน่าเชื่อถือ แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หรือที่เรียกว่า “รำสวย รูปมวยดี แต่ชกไม่เป็น หรือก่อนขึ้นเวทีดูน่าเกรงขาม แต่ชกที่ไรแพ้ทุกที ” ขึ้นในองค์กรแบบไทย ๆ เสมอ

นอกจากนี้หลายองค์กรยังมีปัญหาการรับข้อมูลมาผิด ๆ หรือไม่สมบูรณ์ เนื่องจากนิสัยของคนไทยที่ไม่ชอบศึกษา และค้นคว้าข้อมูลที่แท้จริงจากต้นกำเนิด ทำให้การประยุกต์ความรู้เบี่ยงเบน หรืออาจจะบิดเบือนไปจากหลักการ และเป้าหมายที่แท้จริงในการดำเนินงาน จึงไม่สามารถดำเนินงานตามหลักการ และขั้นตอนที่แท้จริง แต่ชอบ “ทำแบบไทย ๆ” หรือ “หัวมังกือท้ายมังกร” ทำให้เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารถูกนำมาใช้แก้ไขปัญหได้เพียงอาการที่ผิวเผินเท่านั้น แต่ไม่สามารถแก้ไขที่สาเหตุ และกระบวนการในการเกิดปัญหา ทำให้ปัญหาเพิ่มความซับซ้อน หมักหมม และทวีความรุนแรงขึ้น

2. เปลี่ยนแปลงบ่อย

ปัจจุบันผู้บริหารในหลายองค์การชอบนำเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้อยู่เสมอ ตั้งแต่การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives) หรือ MBO การรีอับระบบ (Reengineering) การทำ TQM การทำ 5 ส การ Benchmarking และการสร้างองค์การเรียนรู้แต่ไม่เคยประสบความสำเร็จในการใช้งานอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม โดยปัญหามักจะเกิดขึ้นจากความใจร้อนของผู้บริหาร และความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งมักจะมีคามคาดหวังที่มากเกินไป และมองที่ผลลัพธ์แบบสำเร็จรูป

ประการสำคัญ การเปลี่ยนโครงการต่าง ๆ บ่อยเกินไป เปรียบเสมือนการเปลี่ยนม้ากลางศึก ซึ่งเสี่ยงต่อความล้มเหลว เพราะสร้างความเบื่อหน่ายให้แก่สมาชิก ทำให้เขาไม่สนใจและทุ่มเทให้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ รู้สึกว่าเสียเวลาทำงานปัจจุบัน ซึ่งก็ปัญหาและปริมาณมากอยู่แล้ว

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยเกินไปก็สร้างปัญหาความไม่คงเส้นคงวาของนโยบาย และปรัชญาทางธุรกิจ เมื่อผู้บริหารใหม่เข้ามา ก็มักจะสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงวิสัยทัศน์และความสามารถของตน โดยไม่ศึกษาข้อมูลการดำเนินงานของธุรกิจให้ชัดเจน ทำให้โครงการที่กำลังดำเนินอยู่และที่กำลังเริ่มเห็นผลต้องหยุดชะงัก และกลับมาเริ่มต้นใหม่ ซึ่งสร้างปัญหาในการปรับตัวของพนักงานและระบบ ซึ่งจะเป็นความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศไทย

3. จับปลาสองมือ

บางครั้ง ผู้บริหารกลับพยายามที่จะประยุกต์เทคนิคการบริหารสมัยใหม่หลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะแตกต่างจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงบ่อยปัญหาการจับปลาสองมือ จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภท “รักพี่เสียดายน้อง” ทำให้ขาดการประสานหลัง (Synergy) ในการดำเนินงาน และโครงการไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่ต้องกระจายทรัพยากรขององค์การ ซึ่งมีอยู่ในปริมาณที่จำกัด ไปในทุก ๆ กิจกรรม จนขาดแรงสนับสนุนที่จะผลักดันแต่ละโครงการให้ประสบความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า “การแบ่งย่อยจนเกินไป (Spread too Thin)” ซึ่งยากต่อการนำทรัพยากร กระบวนการ และผลลัพธ์กลับเข้ามารวมให้เกิดประโยชน์ สุดท้ายจึงไม่สามารถทำโครงการใดให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4. วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ

ที่จัดโครงสร้าง และตำแหน่งงานตามความต้องการส่วนตัว มากกว่าความจำเป็นขององค์การ ทำให้เกิดการขยายตัวมากเกินไป และขยายตัวอย่างไร้ทิศทางของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก จนกลายเป็นอาณาจักรแห่งความขัดแย้งส่วนตัว ผลประโยชน์ และความกลัว (Kingdom of Personal Conflict, Interest and Fear) ทำให้มีปัญหาการเมืองในองค์การที่ซับซ้อนและรุนแรง โดยพนักงานต่างกลัวว่าตนหรือกลุ่มจะสูญเสียอำนาจ ความสำคัญ หรือผลประโยชน์ ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับตนเองและกลุ่ม การแยกตัว และการเอาตัวรอด แต่ไม่ใส่ใจต่อส่วนรวม ไม่สนใจต่อการเรียนรู้และการพัฒนา จึงไม่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพและผลงานของระบบ โดยพนักงานส่วนใหญ่มักจะทำงาน เพื่อสร้างภาพหรือเอาหน้าเท่านั้น แต่ขาดสำนึกของ TQM ความรับผิดชอบและความต่อเนื่องในการทำงานอย่างแท้จริง

5. พนักงาน

ขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างแท้จริง เพราะผู้บริหารจะกำหนดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจ และสั่งงานให้พนักงานปฏิบัติ โดยไม่อธิบายเหตุผล หรือถามปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ พนักงานจึงไม่ทราบว่าตนและองค์การจะก้าวไปในทิศทางใด และการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบอย่างไรกับเขา จึงเกิดความกลัวในสิ่งที่ตนไม่รู้จักร (Fear of the Unknown) ทำให้เขาต่อต้าน และไม่ยอมปฏิบัติตาม นอกจากนี้ความไม่เข้าใจในปรัชญาของ TQM ทำให้พนักงานคิดว่า การทำ TQM เป็นการเพิ่มงานของตนเอง จึงมุ่งทำงานประจำวันของตนต่อไป โดยไม่สนใจเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างแท้จริง

เราอาจจะกล่าวได้ว่า ความล้มเหลวในการนำ TQM มาประยุกต์ในองค์การเกิดขึ้นจากองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ โครงสร้างและวัฒนธรรม องค์การ ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์การที่ต่างปฏิบัติงานในทิศทางของตนแต่ไม่สอดคล้องและส่งเสริมกัน ซึ่งเราต้องแก้ไขโดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับเรื่องของ TQM อย่างแท้จริง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อร่วมกันพาองค์การของตนไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์การคุณภาพสมบูรณ์แบบ ก่อนที่จะวางแผนและดำเนินงานในด้านอื่นๆ ต่อไป

วงจรการบริหาร P-D-C-A

ความหมายของ P-D-C-A

PDCA คือ วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น
ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยการพิจารณาถึงตัวแปรที่เกิดขึ้นที่ชัดเจน
2. กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้
3. กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมี
ความต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ศึกษาขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการตามที่แผนงานกำหนด
2. ลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
3. รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

C = Check คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานว่ามี
ปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด ประกอบด้วย

1. ตรวจสอบผลในขณะที่การปฏิบัติงานของพนักงานนั้นเป็นไปตามขั้นตอนที่จัดตั้งไว้
2. ตรวจสอบผลโดยการวัดความผิดพลาด, ความแปรปรวนต่างๆที่เกิดขึ้นจากการ
ดำเนินงาน

3. ตรวจสอบผลคุณลักษณะด้านคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่จัดตั้งไว้

A = Action คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆ ก็ ยอมรับ
แนวทางการ

ปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป ประกอบด้วย

1. ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทันที
2. เมื่อการแก้ไขปัญหามีผลสำเร็จ ให้จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน เพื่อป้องกัน
การเกิดซ้ำ ของปัญหา
3. ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน

เมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาก็ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนก่อน วนไปได้เรื่อยๆ จึงเรียก “วงจร PDCA”

ภาพที่ 5

วงจรการบริหาร P-D-C-A



2.3 ทฤษฎีการจัดการ

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 24-27) กล่าวถึง การจัดการเป็นศาสตร์ใหม่เมื่อเทียบกับวิทยาศาสตร์ (science) หรือ สังคมศาสตร์ (social science) สาขาอื่น การจัดการเกิดขึ้นมาจากการพัฒนาการของโลกและสังคมขนาดใหญ่และซับซ้อน ทำให้ต้องจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาการจัดการเริ่มได้รับความสนใจจากผู้บริหารตั้งแต่สมัย

ปฏิวัติอุตสาหกรรม (industrial revolution) ซึ่งจะเห็นได้จากแนวคิดของ อדם สมิท (Adam Smith) นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงแห่งสหราชอาณาจักร ผู้เขียนหนังสือเดอะเวลธ์ออฟเนชัน (The Wealth of Nations, 1776) กล่าวถึง ถ้าผู้บริหารมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานเฉพาะที่ตนเองมีความถนัด โดยแบ่งงานทั้งหมดออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่เรียกว่า การแบ่งแยกงาน (division of labor) เราจะได้ผลงานในปริมาณมากกว่าการมอบหมายให้คนงานแต่ละคนทำงานทั้งหมดด้วยตนเอง

แนวความคิดของสมิท (Smith) จึงเป็นสมมติฐานที่สำคัญของการจัดการในสมัยเริ่มต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดการรูปแบบงานและโรงงานอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามการศึกษาด้าน

การจัดการกลับได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 โดยสามารถแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการ (evolution of management) ออกเป็น 4 แนวทาง ได้แก่

1. การจัดการแบบคลาสสิก (classical approaches to management)
2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral approaches to management)
3. การจัดการเชิงปริมาณ (quantitative approaches to management)
4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (modern approaches to management)

1. การจัดการแบบคลาสสิก (classical approaches to management)

การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิกเป็นทฤษฎีการจัดการที่ได้รับความสนใจในสมัยเริ่มต้นของการตื่นตัวในการศึกษาด้านการจัดการธุรกิจโดยนักวิชาการจะให้ความสนใจศึกษาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ

การศึกษาการจัดการแบบคลาสสิกมีแนวคิดที่สำคัญ มัลลิกา ต้นสอน (2544) ต่อไปนี้

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) ให้ความสำคัญกับการศึกษาระบบและกระบวนการทำงานโดยใช้หลักเหตุผลและหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การ

1.2 การจัดการแบบราชการ (bureaucratic management) โดยเวบบ์ Weber อธิบายว่าองค์การจะเป็นระบบที่แบ่งงานกันทำตามความถนัดและความชำนาญ งานจะถูกกระจายออกไปยังหน่วยงานย่อยและจัดแบ่งงานให้พนักงานรับผิดชอบในส่วนที่เขามีความชำนาญ โดยที่องค์การจะต้องมีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ที่สมาชิกทุกคนยึดถือและปฏิบัติอย่างชัดเจนและต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้พนักงานในแต่ละระดับจะถูกคัดเลือกโดยพิจารณาคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ตลอดจนผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการอาชีพ (professional manager) ที่ปฏิบัติงานให้กับองค์การ เพื่อสร้างผลงานซึ่งสัมพันธ์กับผลตอบแทนและความก้าวหน้าในอาชีพ

1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร (administrative management) เฟลโย (Fayol) ให้ความสำคัญกับการวางแผนการจัดรูปงาน การสั่งงาน การประสานงาน และการควบคุม ตลอดจนใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการแก้ไขปัญหาผลิต นอกจากนี้เฟลโย (Fayol) จะเป็นบุคคลที่เริ่มกล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดการ

องค์การ (organization) การสั่งงาน (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) หรือที่ใช้ตัวย่อว่า POCCC แล้วเขายังเสนอหลักการจัดการ (principles of management) 14 ข้อ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) การยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (authority and responsibility) ระเบียบวินัย (discipline) เอกภาพในการสั่งงาน (unity of command) เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) ประโยชน์ส่วนรวมต้องมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว (subordination of individual to the general interest) มีวิธีการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม (remuneration and methods) การรวมอำนาจการตัดสินใจ (centralization) การจัดสายงานแบบ scalar (scalar chain) ความมีระเบียบเรียบร้อย (order) ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกันในการบริหาร (equity) ความมั่นคงในการทำงาน (stability of tenure) การมีความคิดริเริ่ม initiative) ความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (esprit de corps)

2. การจัดการเชิงพฤติกรรม (behavioral approaches to management)

การศึกษาการจัดการเชิงพฤติกรรม เป็นแนวคิดทางการจัดการที่ให้ความสนใจกับการแสดงพฤติกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มและองค์การ เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถคาดการณ์ และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามที่ต้องการและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างสูงสุด โดยที่การศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญทางการจัดการ ต่อไปนี้

2.1 จิตวิทยาองค์การและอุตสาหกรรม(industrial and organization psychology) หรือ I/O มีนักวิชาการสำคัญ ๆ ที่เริ่มต้นศึกษาอิทธิพลของจิตวิทยาต่อการดำเนินงานอุตสาหกรรมและองค์การ ได้แก่ ฮักโก มันส์เตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) และ เมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลท (Mary Parker Follet) โดยที่มันส์เตอร์เบิร์ก (Munsterberg) ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Father of I/O Psychology) เขาให้ความสนใจศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสถานประกอบการ เพื่อหาทางเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเสนอความคิดในการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาในการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานและศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เพื่อที่จะใช้ชักจูงและควบคุมให้บุคคลแสดงผลงานตามที่ต้องการ ซึ่งกองทัพสหรัฐได้นำหลักการของ I/O มาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือก จัดสรรงาน ฝึกอบรม จูงใจ และออกแบบยุทธปัจจัยให้เหมาะสมในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 นอกจากนี้ การศึกษาของจิตวิทยาองค์การและอุตสาหกรรมยังเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาด้าน

บริหารธุรกิจ โดยเฉพาะการอธิบายพฤติกรรมของผู้บริโภค (consumer behaviors) ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

2.2 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการ (social system approach to management) เป็นการรวบรวมหลักของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในระดับสังคม ได้แก่ การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ กลุ่มอำนาจและการยอมรับในอำนาจหน้าที่เพื่อใช้บริหารงาน โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การศึกษาความสำคัญของระบบสังคมที่มีต่อการจัดการได้รับความสนใจจากการศึกษาฮาวธอร์น (Hawthorne Study) ของกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งเริ่มต้นศึกษาถึงปัจจัยทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคน แต่กลับได้ผลการศึกษาและข้อสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตในสังคมที่บุคคลมิใช่เครื่องจักรหรือทรัพยากรในการผลิตเท่านั้น แต่เขายังเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออกและการบริหารงาน การศึกษาฮาวธอร์น (Hawthorne) นำไปสู่การตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการประยุกต์แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ในการจัดการแทนที่การบริหารงาน โดยมุ่งหวังประสิทธิภาพสูงสุดจากแนวความคิดการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เพียงด้านเดียว โดยนักวิชาการต่างยอมรับว่า ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทางการจัดการในระบบสังคม ดังนั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวของเขาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำความเข้าใจและบริหารงานให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของระบบสังคม

2.3 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) อับราฮัม มัสโล (Abraham Maslow) นักวิชาการชาวอเมริกันที่ให้ความสนใจศึกษาการจูงใจของมนุษย์ (human motivation) กล่าวถึง ความต้องการ (Needs) ของมนุษย์ว่ามีอยู่อย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะลดแรงขับที่มีต่อพฤติกรรมนั้นลง และมนุษย์จะเกิดความต้องการอื่นขึ้นมาใหม่และเรียงเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง เราจะเห็นว่า ความชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสะดวกต่อการใช้งาน ทำให้แนวความคิดของมัสโล (Maslow) ได้รับความนิยมจากทั้งนักวิชาการและผู้บริหาร โดยก่อให้เกิดการตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ของบุคคล เพื่อให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และยังเป็นแนวความคิดที่ได้รับการกล่าวถึงและใช้งานมาจนถึงปัจจุบัน

2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (theory X and theory Y) ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) นักวิชาการที่เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงชาวอเมริกัน เสนอสมมติฐานในการมองคนของผู้บริหารออกเป็น 2 ประเภทซึ่งได้รับการกล่าวถึงในชื่อของ “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y”

โดยผู้จัดการที่มีสมมติฐานตามทฤษฎี X จะมีความเชื่อว่าบุคคลจะไม่มี ความทะเยอทะยาน ไม่ทำงาน มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต้องได้รับการควบคุมอย่างใกล้ชิด ขณะที่ผู้จัดการที่มีสมมติฐานตามทฤษฎี Y จะมีความเชื่อว่า บุคคลจะมีความทะเยอทะยาน มีจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ชัดเจน มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต้องการความรับผิดชอบเต็มไป ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารเพียงแต่ให้คำแนะนำ โดยไม่ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เป็นอีก แนวความคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้งานในการบริหารองค์การ ทำให้การศึกษาการ จัดองค์การเชิงพฤติกรรม 3617 ได้รับความสำคัญและนำมาประยุกต์ในการพัฒนาผู้บริหารใน ระดับต่าง ๆ ขององค์การ

3. การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ (quantitative approaches to management)

การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ เป็นการนำหลักการและเทคนิคของวิชา คณิตศาสตร์และเครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการกำหนดสมมติฐานและสร้างแบบจำลองในการ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม การศึกษาการจัดการเชิงปริมาณ ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 วิทยาการจัดการหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (management science หรือ operations research) เป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณซึ่งประยุกต์แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ และสถิติ เพื่อกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในสถานการณ์การตัดสินใจต่าง ๆ เช่น การจัดส่วนผสม การผลิต การจัดสรรทรัพยากร การกระจายสินค้า การให้บริการ การจำลองสถานการณ์ และ พยากรณ์จำนวนประชากรในอนาคต เป็นต้น ซึ่งได้รับความสนใจและประยุกต์ในการบริหารธุรกิจ นับตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 โดยที่เทคนิคเชิงปริมาณต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์สำหรับ ผู้บริหารในการทำความเข้าใจและคาดการณ์อนาคต

3.2 การจัดการด้านการดำเนินงาน (operations management) การประยุกต์ เทคนิคเชิงปริมาณและการจัดการเพื่อปรับปรุงกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ (transformation process) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะรวมถึงการออกแบบระบบงาน การ พยากรณ์ความต้องการ การวางแผนการผลิต และการบริหารสินค้าคงคลัง การจัดการคุณภาพ และมาตรฐานต่าง ๆ การจัดการด้านการดำเนินงาน ได้รับความสำคัญ ฐานะหน้าที่สำคัญทาง ธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มการศึกษาด้านการบริหารธุรกิจ แต่ในอดีตการศึกษาการจัดการด้านการดำเนินงาน จะให้ความสำคัญกับการผลิตในภาคอุตสาหกรรมทำให้มีชื่อเรียกว่า “การจัดการ การผลิต (production management)” ปัจจุบันเทคนิคในการวิเคราะห์ปัญหาการผลิตถูกนำไปใช้ในกิจการ

ด้านอื่น ทำให้ขอบเขตของวิชาขยายตัวครอบคลุมการบริการ ทำให้เปลี่ยนชื่อเป็น “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการ” ซึ่งมีความหมายครอบคลุมขึ้น

3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system) หรือ MIS เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารข้อมูลขององค์กร ซึ่งมักจะเป็นระบบคอมพิวเตอร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยผู้ใช้ (User) ในการจัดเก็บ ประมวล ค้นหา และจัดรูปแบบข้อมูลให้ตรงกับความต้องการใช้งานข้อมูล โดยผู้ใช้สามารถเรียกใช้ได้ในระยะเวลาด่วน ๆ ปลอดภัย และประหยัดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะสนับสนุนการบริหารงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หรือไอที (IT) ที่เชื่อมโยงข้อมูลขององค์กรถูกค้าและสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้3610 .บริหารสามารถบริหารงานและตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่ (modern approaches to management)

แนวคิดเรื่องการจัดการสมัยใหม่เป็นแนวความคิดทางการจัดการที่ได้รับการเสนอแนะและถูกกล่าวถึงในช่วงเวลาไม่นาน ซึ่งส่วนใหญ่จะตระหนักถึงขยายขอบเขตจะแนวคิดเดิมที่พิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น โดยที่แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่

4.1 การจัดการและการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking and management) แนวคิดทางการจัดการที่พิจารณาองค์การในฐานะระบบ (system) ที่มีปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อม โดยระบบขององค์การจะเป็นกลุ่มของส่วนประกอบหรือระบบย่อย (subsystem) ที่เกี่ยวข้องและต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงหรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของระบบการมองภาพรวมของระบบจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้สามารถตัดสินใจแก้ไขอย่างถูกต้องและครอบคลุม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในส่วนอื่น ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแบบลูกโซ่ต่อกัน

4.2 การจัดการเชิงสถานการณ์ (contingency management) ถึงแม้การจัดการจะมีความเป็นสากลที่สามารถประยุกต์กับทุกองค์การ แต่มีได้หมายความว่า ผู้บริหารจะใช้เทคนิคการจัดการของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกเหตุการณ์ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์การหนึ่ง อาจจะเป็นผู้บริหารระดับธรรมดา เมื่อเขาต้องบริหารธุรกิจอื่น การจัดการเชิงสถานการณ์จะให้ความสำคัญกับตัวแปรและข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยเฉพาะเทคโนโลยี

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการให้เหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์

4.3 ทฤษฎี Z (Theory Z) วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการของธุรกิจอเมริกันและญี่ปุ่น โดยสรุปเป็นทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎี A เป็นแนวความคิดการจัดการแบบอเมริกัน ซึ่งให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกชนที่พนักงานแต่ละคนจะรับผิดชอบและตัดสินใจในงานของตน บุคลากรจะมีการแข่งขันและประเมินผลงานตามความสามารถ ทำให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งและอาจจะต้องเปลี่ยนงานอย่างรวดเร็ว มีระบบควบคุมอย่างเป็นทางการ พนักงานจะให้ความสำคัญกับการทำงานและความก้าวหน้าตามสายอาชีพของตน

ทฤษฎี J เป็นแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกัน รับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกันแบบเป็นเอกฉันท์ การประเมินผลงานและการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ การเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่จะมีความมั่นคงในการจ้างงานหรือระบบการจ้างงานตลอดชีพเส้นทางอาชีพไม่เน้นความเชี่ยวชาญแต่จะเกี่ยวข้องและเกี่ยวพันกัน

ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการที่ผสมผสานแนวความคิดแบบอเมริกันและญี่ปุ่น โดยองค์การจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงาน การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบเป็นขั้นตอนและค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการแต่มีระบบประเมินที่ชัดเจน การเติบโตในเส้นทางอาชีพมีความชัดเจนพอสมควรแต่จะเกี่ยวข้องกันในลักษณะของครอบครองดังความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นับว่าการจัดการมีความสำคัญต่อสังคมและองค์การเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญของเครื่องจักรที่คอยควบคุมดำเนินการให้สังคมหรือองค์การนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2.4 ทฤษฎีการพัฒนองค์กร

เบนนิส (Bennis, 1969 อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, 2544, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของการพัฒนองค์กรว่า คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อนที่มุ่งใช้เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ริชาร์ด (Richard, 1969, หน้า 50) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนองค์กรที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมาย การพัฒนองค์กร คือ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโตให้กับองค์การตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์

ไมเคิล (Michael, 1977, หน้า 51) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนองค์กรเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การ

แบลค และนิวตัน (Black & Newton, 1989, หน้า 51) ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบสำคัญของวิธีการพัฒนองค์กรแนวใหม่ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ได้แก่

- 1) วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ
- 2) ครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์การ
- 3) ถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 4) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ
- 5) มุ่งแก้ปัญหา
- 6) มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและของสังคม

ลูธานส์ (Luthans, 1995, หน้า 51) ได้สรุปว่า ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอันเกิดจากความพยายามในการพัฒนองค์กร คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การ ส่วนในระดับบุคคลนั้นการพัฒนองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การทางด้านนักวิชาการของไทยนั้น

อรุณ รักธรรม ผู้ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในทางด้านการพัฒนาองค์กร ได้ให้ความเห็นถึงความหมายของการพัฒนาองค์กรมีหลายแนวด้วยกันแนวหนึ่ง การพัฒนาองค์กรหมายถึง เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการศึกษาองค์กรเพื่อมุ่งที่จะให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทักษะ ค่านิยม และโครงสร้างในอันที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กรอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์กร สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์กรมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มุ่งผนึก (Integrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารงานตามทฤษฎีได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นในด้านของการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งด้าน ISO และการประกันคุณภาพซึ่งจัดว่าเป็นการจัดการคุณภาพโดยรวมที่หลากหลาย ทำให้ทราบถึงมุมมองในด้านการวิจัยทั้งด้านวิธีการบริหารงาน รวมทั้งอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยผลการศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ธนากร ออมสิน ของ ศศิรินทร์ ชัยอาภา (2542) พบว่า การนำเทคนิค TQM มาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานธนากร ออมสินมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ในด้านสภาพปัญหาที่ก่อนนำเทคนิค TQM มาใช้ ด้านกิจกรรม TQM ที่พนักงานสะดวกในการปฏิบัติงาน ด้านกิจกรรม TQM ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และด้านผลของการดำเนินกิจกรรม สำหรับสุดีพร ฉันท์เฉลิมพงศ์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างตัวแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บัลด์ริจ (MBNQA) มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า ในภาพรวมแล้วทุกด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกรายข้อความ โดยความคิดเห็นดังกล่าว มีระดับความสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สำหรับผลการศึกษาเรื่องการประยุกต์แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) ในงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ ของ พรพิมล โกมุฒ์น้อย (2544) พบว่า บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารคุณภาพในระดับสูง มี

ทัศนคติต่อการบริหารคุณภาพที่ดี ต้องการให้มีการพัฒนาคุณภาพตามแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จนี้เกิดขึ้นในโรงพยาบาล พบว่า ความรู้ในแนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับแนวทางการพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์ของโรงพยาบาล และทัศนคติของบุคลากรในโรงพยาบาลมีผลต่อแนวทางการพัฒนาคุณภาพ ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพบริการ สำหรับการศึกษาของ เตือนใจ อ่อนสำอางค์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร บริษัท พรินซ์ อินเทอร์เน็ต คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รู้ว่า TQM คือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้งานเป็นระบบ และมีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า และเห็นว่าการพัฒนากระบวนการ จะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากทีมงาน ส่วนการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานลูกค้า ประชาชน : การบริหารงานด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บริษัทไทยคาร์บอน แบล็ค จำกัด (มหาชน) ของ สุเทพ กรมตะเภา (2550) พบว่า พนักงาน ลูกค้า และประชาชนมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับพึงพอใจทีเดียว สำหรับการศึกษาของ สนธิรัตน์ เมฆบุตร (2550) ได้ศึกษาเรื่องการให้ความสำคัญด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจ SMEs ประเภทโรงกลึง ในเขตจังหวัดชลบุรีและปราจีนบุรี พบว่า การให้ความสำคัญด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทโรงกลึง ในเขตจังหวัดชลบุรี และปราจีนบุรี ได้แก่ด้านความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ด้านกระบวนการและผลลัพธ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านภาวะผู้นำ และด้านการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พบว่าด้านประชากรศาสตร์ ในภาพรวมผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

จากการศึกษาทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ร่วมกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี สรุปได้ว่าการนำหลักของการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (TQM) ไปใช้ในการดำเนินงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน สามารถช่วยปรับปรุงสภาพองค์กรให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการดำเนินกิจการ เพิ่มผลผลิตและลดข้อบกพร่องในการดำเนินงานลง และที่สำคัญยังสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี ดังนั้น การนำ แนวคิดการบริหารงานแบบ TQM ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ จะเป็นแนวทางให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ในบริษัท ปัญญธรา จำกัด ประกอบด้วยความคิดเห็น 8 ด้านต่อไปนี้ การให้ความ

สำคัญกับลูกค้า ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวัฒนธรรมองค์กร มาสร้างเป็นแบบวัดของการจัดการคุณภาพโดยรวม เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) อีกด้วย

2.6 กรณีศึกษา บริษัท ปัญญาธรา จำกัด

เซเว่นอีเลฟเว่น คือ ร้านสะดวกซื้อที่เปรียบเสมือนบ้านใกล้เรือนเคียงหลังหนึ่งของชุมชน ซึ่งคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้คุณปู่ย่าตายาย พ่อแม่พี่น้อง ลูกป้า น้าอา และลูกหลาน ด้วยมิตรภาพและไมตรีจิตที่มุ่งมั่นในงานบริการมานานกว่า 17 ปี เรายืนยันหยั่งที่จะเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของคุณตลอดไป เซเว่นอีเลฟเว่น ได้พัฒนาการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง คือ

ปี 2538 ลงนามความร่วมมือกับกรมอาชีวศึกษา เปิดการศึกษาระบบทวิภาคี เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ

ปี 2541 นำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO มาปรับใช้ในองค์กร

ปี 2548 นำระบบบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มาใช้ในองค์กรรวมทั้งกลุ่มบริษัท ในเครือ

บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ได้มีการนำแนวทาง Total Quality Management (TQM) มาใช้กับธุรกิจร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่น จนถึงปัจจุบันผ่านมา 10 ปี เมื่อมองย้อนกลับไปในวันแรกที่เริ่มอยู่ในยุควิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของไทยที่เรียกว่าต้มยำกุ้ง และกลับกลายเป็นว่าวิกฤตที่เกิดขึ้นกลายเป็นโอกาสครั้งสำคัญ เพราะในขณะที่บริษัทอื่นๆ ต่างลดคนและลดเงินเดือนพนักงานอย่างมหาศาล แต่ 7eleven บอกกับบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่ในตอนนั้นว่าจะไม่ลดคนและลดเงินเดือน แต่ทุกคนจะต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการสร้าง productivity เพื่อเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพราะอยู่ในภาวะวิกฤตทำให้ทุกคนร่วมมือ ซึ่งถ้าเป็นภาวะปกติจะไม่ยอมง่ายๆ อย่างนี้ ซึ่งภายใน 3 ปีก็เห็น productivity เกิดขึ้นในหลายๆ เรื่อง ด้วยการนำ TQM มาใช้ช่วยให้เซเว่นอีเลฟเว่นเติบโตมาได้ ณ วันนี้ สามารถมีร้านได้ถึง 4 พันสาขา มีพนักงานในร้านถึง 4 หมื่นคน พนักงานในบริษัทที่อยู่ในเครืออีกกว่า 2 หมื่นคน รวมกับพนักงานทำความสะอาดกับพนักงานรักษาความปลอดภัยซึ่งมาจาก out source อีก 4 พันคน รวมเป็น 6.6 หมื่นคน ซึ่งเมื่อแยกเป็นหน่วยงานนับร้อยหน่วย จึงเป็นเรื่องยากที่จะบริหารให้เดินไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง

ความภูมิใจอยู่ที่การผลักดันให้ทุกคนช่วยกันสร้างยอดขายได้ถึง 8 หมื่นล้านบาท ด้วยการดูแลลูกค้าถึงวันละ 4 ล้านคน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่แนวทางการบริหารให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพ ในจุดนี้เมื่อเปรียบเทียบกับหลายๆ บริษัทที่มีผู้นำเพียงไม่กี่คนเป็นคนนำพาองค์กรไปในทิศทางใดก็ได้ โดยที่คนส่วนใหญ่ที่ทำงานในองค์กรนั้นทำหน้าที่ของตนเองจนสุดความสามารถเท่านั้น โดยไม่รู้จะพบกับวิกฤตเมื่อไร นอกจากนี้ ต้องใช้แนวคิด market in ไม่ใช่ product out ต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร และพยายามคิดสิ่งที่เหมาะสมไปเสนอ รวมทั้ง แนวคิดที่ต้องเห็นหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเป็นลูกค้าด้วย เพื่อจะได้ส่งต่องานดีๆ ไปให้ ความท้าทายของผู้บริหารอยู่ที่การผลักดันความคิดหรือทำให้มีนิสัยในการทำงานแบบ TQM ไปสู่บุคลากรทุกระดับ นั้นมีความยาก ไม่ใช่การทำ TQM เป็นเรื่องยาก สิ่งที่ต้องทำคือการรณรงค์และจัดกิจกรรมมากมาย เช่น การตั้งรางวัล Golden Ant เพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม และผลักดันให้มีความคิดความเชื่อว่าพนักงานทุกคนคือเจ้าของบริษัท เพราะพนักงานส่วนใหญ่คิดแค่ว่าเป็นเพียงลูกจ้าง จึงต้องใช้การอธิบายและทำให้รู้ การให้หุ้นทองคำด้วยการที่ผู้บริหารนำเงินของตนเองไปซื้อหุ้นมาแจกพนักงาน เพราะกฎหมายไม่อนุญาตให้บริษัทแจกหุ้นกับพนักงาน

นอกจากนี้ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจชีวิตการทำงานแบบเซเว่นฯ จึงกำหนด ค่านิยม (value) 7 ประการ ขององค์กร คือ สัจจะวาจา สามัคคี มีน้ำใจ ให้ความเคารพผู้อื่น และชื่นชมความงามแห่งชีวิต ด้วยมุมมองว่าทุกคนมีชีวิตจิตใจ มีสิทธิ์เป็นเจ้าของชีวิตของตัวเอง การทำงานที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นในฐานะความเป็นคนต้องทำงานอย่างมีความสุข ปราศจากความอึดอัดลูกค้าด้วยทีมงานมีความสุข เพราะเมื่อทำงานมีความสุขรอยยิ้มจึงมาจากใจจริง ลูกค้าจะยิ้มกลับเพราะฉะนั้น จึงมีกิจกรรมต่างๆ มากมายให้พนักงานเลือกทำ เช่น ชมรมวรรณกรรม ชมรมกีฬา และเกมต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้รู้จักชื่นชมความงามแห่งชีวิต เพื่อให้การบริหารทุกระดับขั้นเป็นไปได้ตามเป้าและประสงค์ให้การนำ TQM มาใช้ก้าวไปได้ จึงมีการกำหนด 11 leadership ส่วนของผู้บริหารระดับต้นมี 4 ข้อ คือ มีความจริงใจ ใช้ปิยวาจา ไม่ศักดิ์นา อ่อนลงอำนาจ ผู้บริหารระดับกลาง 4 ข้อ คือ เป็นแบบอย่างที่ดี ให้ความเมตตา มียุติธรรม และกล้าตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารระดับสูง 3 ข้อ คือ อารมณ์ดี บ่มเพาะคนดี ต้องมีใจกว้าง "ด้วยการเห็นคุณค่าของ TQM มาก และเชื่อในความร่วมมือของคนจำนวนมากๆ ซึ่งการสร้างความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญที่สุด" ยิ่งกว่านั้น การประกวดเพื่อคว้ารางวัล Total Quality Award ในกระบวนการทำให้เกิดข้อดีในการทำงาน ทุกหน่วยงานต้องเข้ามาร่วมกัน และต้องการพัฒนาตัวเองจริงๆ จึงส่งประกวดแบบปีเว้นปี เพื่อใช้เวลาในการปรับปรุงตัวเอง ซึ่งเริ่มจากการเชื่อใน TQM นอกจากนี้ ยังมีแนวทางการทำงานแบบ TQM มีเกณฑ์เพื่อให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ (cross function) และแม้ว่าจะ

สอบตกไม่สามารถคว้ารางวัลมาได้ และมีจุดที่ต้องปรับปรุงพัฒนาตัวเองอีกมาก แต่เป้าหมายยังเหมือนเดิม (ก่อดัคกี้ไชยรัศมีศักดิ์, 2550)

ตั้งแต่วันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป บริษัทจะเปลี่ยนชื่อบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ผู้ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ “เซเว่นอีเลฟเว่น” เป็นบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) พร้อมโลโก้ใหม่ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นการรวมตัวที่สมบูรณ์แบบของธุรกิจในเครือที่มีอยู่ 10 บริษัท อาทิ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด, บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด, บริษัท ซี.พี.ค้าปลีกและการตลาด จำกัด, บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เอ็ม เอ เอ็ม ฮาร์ท จำกัด, บริษัท ปัญญาธรา จำกัด, บริษัท ศึกษาวิวัฒน์ จำกัด, บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด และบริษัท ไดนามิค แมนเนจเม้นท์ จำกัด เพื่อรองรับการขยายตัวและการเติบโตในอนาคต และถือเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เข้มแข็ง

บริษัท ปัญญาธรา จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ เป็นบริษัทที่จัดการฝึกอบรม ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ สำหรับด้านการบริหารงาน บริษัท ปัญญาธรา จำกัด รับผิดชอบด้านการบริหารงานจาก ซีพี ออลล์ จึงได้นำการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) มาใช้เป็นแนวทางหลักในการบริหารงาน

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

TQM มี หลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
2. การปรับปรุงกระบวนการ
3. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม

แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ

1. ความต้องการและความหวังของลูกค้า
2. กระบวนการและผลลัพธ์
3. ทีมงาน
4. ภาวะผู้นำ
5. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เห็นได้ว่าพัฒนาการทางการบริหารงานขององค์กร ตั้งแต่ ปี 2541 เป็นต้นมาองค์กรได้เน้นถึงแนวคิดในการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กร ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยทั้งสิ้น ทำให้ผู้ศึกษาวิจัย ต้องค้นคว้า ในเชิงลึกถึงหลักการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำมาใช้ให้บรรลุตามจุดมุ่งหวังขององค์กร

ในปัจจุบันบริษัท ปัญญธรา จำกัด ได้มีหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมหลายหลักสูตรตามความต้องการของลูกค้าทั้งหลักสูตรที่กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานสายสำนักงาน และหลักสูตรที่กลุ่มเป้าหมายเป็นพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อเป็นการรองรับการขยายตัวของธุรกิจของลูกค้า (บริษัทในกลุ่ม ซีพี ออลล์) ดังนั้น จึงต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกระบวนการการจัดฝึกอบรม ให้มีประสิทธิภาพโดยนำแนวคิดการนำระบบบริหารคุณภาพ (TQM) มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร และเป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดฝึกอบรม อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในคุณภาพของหลักสูตร และคุณภาพของกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ผ่านการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรได้รับความรู้ ทักษะ และสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้ง ซีพี ออลล์ จะก่อให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพ พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพของ ซีพี ออลล์ ร่วมกัน และตระหนักถึงคุณภาพเป็นสำคัญ นำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการดำรงธุรกิจของ ซีพี ออลล์ ต่อไปได้อย่างยั่งยืนและสู่ความเป็นเลิศแห่งองค์การคุณภาพต่อไปอีกด้วย