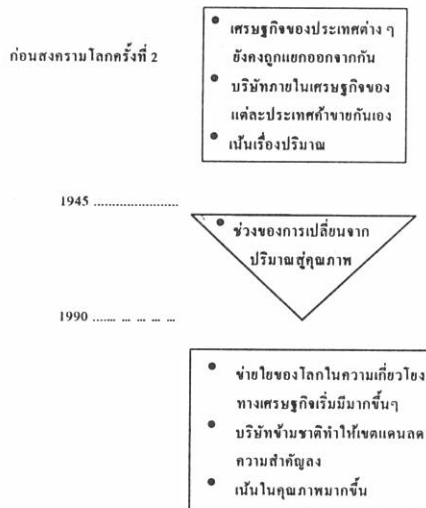


การบริหารคุณภาพโดยรวมแบบญี่ปุ่น

* ปัญญา พัทธกุล

การพัฒนากิจการทางอุตสาหกรรม นั้นจำเป็นจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจใน หลายๆ ด้าน ทั้งในด้านปัจจัยภายใน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหาร ตลอดจนการคาดการณ์และติดตามพัฒนาการ ของปัจจัยภายนอกที่เป็นเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม อีกทั้งการมีวิสัยทัศน์ในกระบวนการ

ดำเนินงานให้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามการ พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะโลกของอุตสาหกรรมนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้าน เดียว ดังเช่นการเปลี่ยนแปลงไปในระบบ เศรษฐกิจและสังคมของโลกดังรูปที่ 1



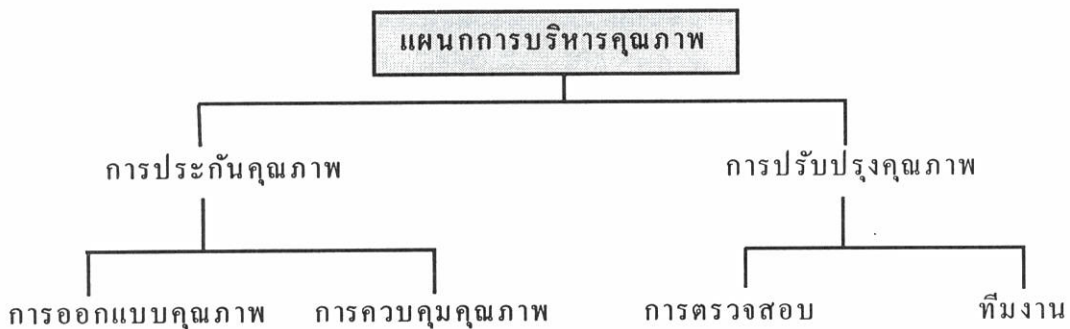
รูปที่ 1 ระบบเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่มีอิทธิพลต่อการผลิต

โดยที่โลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์นั้น คุณภาพจะเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขัน ทั้งนี้ เพราะฐานการผลิตในประเทศต่างๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาแข่งขันในการสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้นทุกขณะ แม้ประเทศอุตสาหกรรมที่เจริญแล้วอย่างสหรัฐอเมริกา ยังเผชิญกับปัญหาของการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดจากกรณีตัวอย่างของอุตสาหกรรมบางประเภท เช่น อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านและอุตสาหกรรมรถยนต์ ที่ประเทศอุตสาหกรรมอย่างญี่ปุ่นนั้นมีความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมากในระบบการผลิตของอุตสาหกรรมประเภทเหล่านี้ในตลาดโลก จากกรณีตัวอย่างอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นได้ปรากฏว่ามีความตกต่ำเป็นอย่างมากโดยที่ในปี ค.ศ. 1950 สหรัฐอเมริกาขายรถยนต์ทั่วโลกมีสัดส่วนถึง 76% แต่เมื่อปี ค.ศ. 1980 อุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐอเมริกามีสัดส่วนในตลาดโลกน้อยกว่า 21% (Bennett 1996) และอุตสาหกรรมนี้เริ่มกลับมาพลิกฟื้นได้ใหม่ในปัจจุบันเมื่อมีการยอมรับและใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางในรูปแบบโครงสร้างของการบริหารที่มีการใช้วิธีการทางสถิติและการเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้ามามีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าตามแบบญี่ปุ่น โดยสหรัฐอเมริกาเรียกวิธีการนี้ว่าการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) จึงเห็นได้ว่าการบริหารคุณภาพโดยรวมแบบญี่ปุ่นนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันประเทศไทยของเราแม้จะเริ่มมีการประกอบกิจการทางอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้าและทำการส่งออกบางส่วนก็ตาม แต่ดูเหมือนว่าผู้บริหารอุตสาหกรรมยังไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ และเป็นความเข้าใจผิดอย่างมากเกี่ยวกับการประกอบกิจการอุตสาหกรรมจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีด้านเครื่องจักรเครื่องมือที่เป็นฮาร์ดแวร์ใหม่ๆ แต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วปัญหาของการผลิตมากกว่า 80% เกิดขึ้นจากระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม และก่อนที่ปัจจุบันจะมีผู้เข้าใจผิดอย่างมากต่อวิถีทางในการให้ได้มาซึ่ง ISO 9000 ว่า สิ่งนี้คือหลักประกันของคุณภาพที่จะทำให้ผู้คนยอมรับในสินค้า โดยที่แนวคิดของมาตรฐาน ISO 9000 นั้นต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเขียนขั้นตอนในการทำงานให้อยู่ในรูปแบบของเอกสารที่เป็นระบบได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำความเข้าใจกับงานที่ทำ อันจะนำมาซึ่งผลงานที่มีคุณภาพตามที่ได้ออกแบบไว้ในระบบการผลิต และการตรวจสอบก็สามารถดำเนินการได้สะดวกจากบุคคลภายนอกเพื่อการรับรอง แต่ในความเป็นจริงของการให้ได้มาซึ่งการรับรองนั้น มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อขอจัดอุปสรรคทางการค้ากับประเทศคู่ค้าทั้งในแถบยุโรปที่เป็นกลุ่มประเทศหลักที่ร่วมกันพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO จนขยายวงกว้างไปหลายทวีป แม้ว่ามาตรฐานนี้จะ เป็นสากลสำหรับหลายประเทศก็ตามแต่ในทางปฏิบัติ การตรวจรับรองบางครั้งก็จำเป็นต้องดำเนินการโดยองค์กรอันเป็นที่เชื่อถือของประเทศคู่ค้าซึ่งมักเป็นองค์กรที่อยู่ในประเทศ

นั้นๆ ดังนั้นจึงเกิดธุรกิจของการช่วยเหลือในการจัดทำเอกสารเพียงเพื่อการตรวจรับรองเท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงแนวคิดด้านคุณภาพที่แท้จริงจากผู้ปฏิบัติงาน และการกระทำดังกล่าวยังเป็นการหยุดความคิดในการปรับปรุงในคุณภาพที่แท้จริง ทั้งนี้เพราะมาตรฐานในอนุกรมนี้มีได้

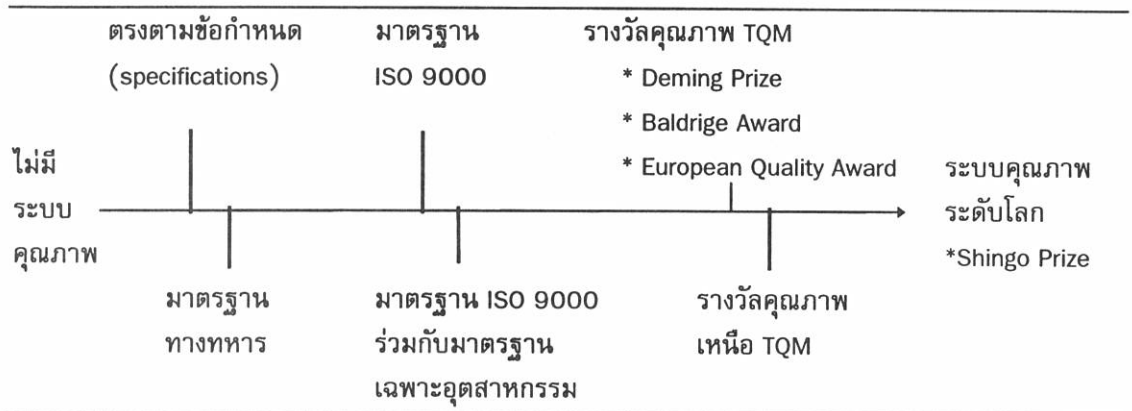
มุ่งเน้นรูปแบบการบริหารที่จะเป็นการพัฒนาในคุณภาพของสินค้าให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพ ดังรูปที่ 2 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารคุณภาพตามแบบยุโรปที่เริ่มจากการประกันคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่แรกของการเริ่มที่หน่วยงาน



รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารคุณภาพ

นั่นคืออนุกรม ISO 9000 นั้นไม่มีส่วนของการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) อยู่ด้วยในมาตรฐาน ซึ่งจะมีแต่เพียงส่วนของการประกันคุณภาพเท่านั้น ดังนั้นมาตรฐาน ISO ที่จะออกมาในปี ค.ศ. 2000 นี้ ก็จะเป็นการพัฒนาให้มีส่วนของการปรับปรุงคุณภาพเข้าไปในระบบด้วยดังรูปที่ 2 แต่ปรัชญาของวิธีการตามแบบ ISO ก็คือการรับรองโดยการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงไม่มีการกล่าวถึงวิธีการพัฒนาระบบ

คุณภาพโดยตรงอันเกิดจากจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานเหมือนกับอุตสาหกรรมของชาวญี่ปุ่น ที่ได้รวมเอาแนวคิดของการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเข้าไปในหลักการบริหารคุณภาพในการผลิตของอุตสาหกรรมญี่ปุ่นที่มีลักษณะเฉพาะ อีกทั้งอนุกรม ISO 9000 ก็เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำสุดของการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในสินค้าที่พอยอมรับได้เท่านั้น ดังรูปที่ 3 แสดงการเดินทางในคุณภาพ

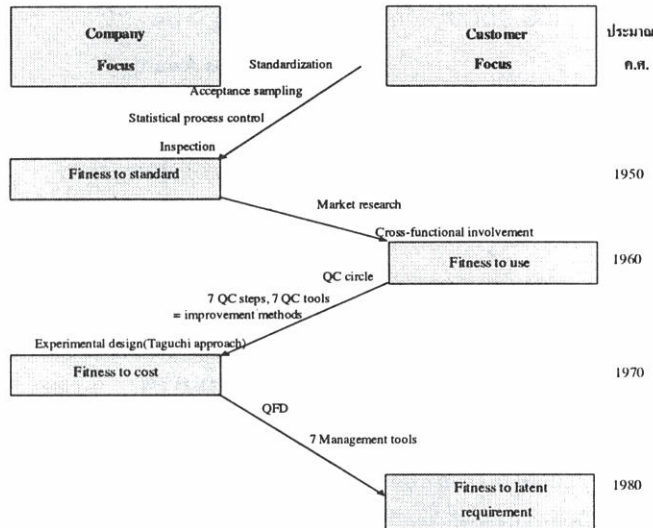


รูปที่ 3 การเดินทางในคุณภาพ

และในความเป็นจริงแล้วคุณภาพของสินค้าที่ได้มาโดยการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นมีขีดระดับความสามารถที่เหนือกว่ามาตรฐาน ISO อย่างมากดังแสดงในรูปที่ 3 นั่นคือนักบริหารอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่นมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพที่ดีเลิศในตัวสินค้าและปรับปรุงระบบและกระบวนการผลิตโดยตรงอย่างต่อเนื่อง โดยที่มิใช่เป็นเพียงการวัดเทียบระบบการบริหารคุณภาพให้ได้เพียงเกณฑ์มาตรฐานเท่านั้น และจากมุมมองในการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติในการผลิตจะพบว่าอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาเน้นดำเนินการควบคุมกระบวนการผลิตโดยยึดจำกัดบนและล่างของค่าที่

ควบคุมอยู่ที่ 3 sigma (3 เท่าของความเบี่ยงเบนมาตรฐานจากค่าเป้าหมาย) แต่ญี่ปุ่นเน้นดำเนินการอยู่ที่ 6 sigma นั่นคือในความหมายนี้โอกาสที่จะพบของเสียภายใต้การควบคุมของอเมริกันจะมี 3 ส่วนในพันส่วนขณะที่ของญี่ปุ่นนั้นจะมี 10 ส่วนในล้านส่วน ซึ่งสิ่งนี้อุตสาหกรรมของอเมริกันทราบดีตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1990 ดังเช่นบริษัท Motorola ได้ตั้งเป้าไว้ว่าจะดำเนินการตามโปรแกรม 6 sigma ในปี ค.ศ. 1990 แม้บริษัทจะยังไม่บรรลุเป้าหมายนี้ก็ตามแต่ปรากฏว่าบริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ไม่จำเป็นจากโครงการดังกล่าวได้ถึง 500 ล้านดอลลาร์

The Evolution of Methodology in Japan



รูปที่ 4 การพัฒนาในเทคนิควิธีการต่างๆ

ทั้งนี้วิธีการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้ แท้ที่จริงแล้วได้มีการเริ่มพัฒนาการเมื่อหลัง สงครามโลกครั้งที่ 2 จากการที่ส่วนช่วยเหลือ ทางวิทยาศาสตร์และเศรษฐกิจของฝ่ายกิจการ สงครามของสหรัฐอเมริกาได้เชิญ Dr. Deming เพื่อไปให้การศึกษาในวิธีการนำสถิติเข้ามาใช้ ในงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษที่ 1950 ซึ่งเรียกวิธีนี้ว่าการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และ Dr. Deming เป็นผู้ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและถ่ายทอด แนวความคิดการบริหารคุณภาพโดยรวมแบบ ญี่ปุ่น โดยญี่ปุ่นจะเรียกวิธีการนี้ว่าการควบคุม คุณภาพทั่วทั้งองค์กร(Company-Wide Quality Control) ซึ่งมีการนำมาใช้และมีการพัฒนาใน

เทคนิควิธีการต่างๆดังรูปที่ 4 ซึ่งแนวคิดในแบบ ญี่ปุ่นนั้นต้องการให้พนักงานทุกคนสามารถมี ส่วนร่วมในการจัดการด้านคุณภาพโดยใช้วิธีการ เชิงสถิติที่ง่ายๆ อันเป็นการขจัดปัญหาด้าน คุณภาพตั้งแต่พนักงานผู้ทำหน้าที่ผลิต

Dr. Deming ได้เป็นผู้ให้ข้อคิดแก่ ผู้บริหารอุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกาเพื่อพลิก ฟื้นอุตสาหกรรมของประเทศโดยมุ่งสู่รูปแบบการ บริหารที่ให้ความสำคัญต่อคุณภาพสูงสุด โดย สาระสำคัญได้เน้นที่ผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ ซึ่งปรากฏในหนังสือ “Out of Crisis” ที่มีการ กล่าวถึง 14 จุดประสงค์ของ Deming ที่จัดพิมพ์ ในปี ค.ศ. 1986 โดย Center for Advanced Educational Study, Massachusetts Institute of

Technology. ซึ่งสามารถสรุปหลักการต่างๆ ของ Deming ได้ดังนี้

- **แนวคิดที่ชัดเจน** ระบุเป้าหมาย/ภารกิจขององค์กรโดยมีความมุ่งหมายที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่เสนอต่อลูกค้าอยู่เสมอ
- **การทำให้แนวคิดเป็นจริง** โดยมุ่งหวังกำไรในระยะยาวและให้ความสำคัญต่อพนักงานในเรื่องสิ่งจูงใจและความพึงพอใจ ทั้งนี้เพราะเป้าหมายนั้นจะไม่สามารถเป็นจริงได้เลยถ้าผู้ปฏิบัติไม่ได้มีจิตใจร่วมอยู่ด้วย โดยจะต้องจัดสิ่งบันเทิงใจต่างๆ ที่มีต่อคนงาน เช่น การสร้างความหวาดกลัวในเรื่องของการเร่งกำหนดตัวเลขผลงาน การประจบสอพลอของพนักงานบางคนที่มีต่อผู้บริหาร การถือกลุ่มเครือญาติในงานของผู้บริหาร นั่นคือต้องสร้างความเป็นธรรมในงาน และต้องเสริมสร้างศรัทธาใจของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- **การจัดการระบบและกระบวนการ** (อันเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติ) โดยต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจให้มากขึ้นในกระบวนการผลิตและบริการที่จะมีผลต่อลูกค้า จากกฎของ Deming ที่ว่า 85 ระบบ/15 พนักงาน นั้นหมายความว่าผลนั้นเกิดจากส่วนของพนักงานเพียง 15% แต่เกิดจากระบบงานถึง 85% ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดการระบบและ

กระบวนการ ตั้งแต่การรับวัตถุดิบที่มีคุณภาพและตรงเวลาจากผู้ค้าที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจโดยมิใช่พิจารณาจากการประมูลวัตถุดิบในราคาต่ำ ตลอดจนการวิเคราะห์ในส่วนต่างๆ ของกระบวนการทั้งหมด พร้อมกับการสนับสนุนในการใช้เทคนิคทางสถิติ และการทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อกระบวนการนั้นๆ

- **การเรียนรู้อยู่เสมอ** จัดการให้การอบรมและพัฒนาพนักงานอยู่เสมอ และผู้บริหารต้องเรียนรู้จากทีมงานลูกค้าและคู่แข่งอยู่เสมอ
- **ทีมงานและผู้นำ** พนักงานทุกระดับในองค์กรต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ขจัด-อุปสรรคที่มีต่อทีมงาน ที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิต พร้อมกับสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทในการช่วยเหลือมิใช่จากการสั่งการ
- **การให้ผลตอบแทน** กระจายส่วนแบ่งกำไรสู่พนักงานในรูปของทีมงาน ที่มีใช้เป็นการจ่ายตามความสามารถรายปีเป็นรายบุคคล สร้างความภูมิใจในตัวพนักงานที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบและพัฒนาคุณภาพ โดยให้พนักงานมีอำนาจในการจัดการกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความปลอดภัยและอื่นๆ

แม้ในต้นทศวรรษที่ 1980 อุตสาหกรรมอเมริกันเริ่มยอมรับและนำแนวความคิดทั้งของ W. Edwards Deming Joseph M. Juran และ A.V. Feigenbaum ไปใช้ในการบริหารคุณภาพโดยรวม แต่อุตสาหกรรมอเมริกันเองก็มีอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากค่านิยมแบบตะวันตกที่มีความแตกต่างไปจากญี่ปุ่น

จากที่กล่าวมาแล้วชี้ให้เห็นว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมของไทยควรจะนำแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ดีที่สุดมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนเช่นเดียวกับอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น โดยสิ่งที่ยังคงเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไทยก็คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของผู้บริหารในส่วนของความรู้ความเข้าใจที่มีต่อกิจการอุตสาหกรรมและวิสัยทัศน์ที่มีต่อเศรษฐกิจและสังคมของโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั่นคือผู้บริหารของไทยต้องเปลี่ยนแปลงความคิดจากแบบตะวันตก ในเป้าหมายกำไรระยะสั้นโดยเครื่องมือวัดจากระบบบัญชี เพื่อแสดงผลงานของผู้บริหารเป็นการอยู่ในธุรกิจระยะยาวโดยเครื่องมือวัดที่เป็นคุณภาพของสินค้าที่ผู้บริหารมีความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) จากการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ไปเป็นการบริหารทั้งวัตถุประสงค์และกระบวนการ การเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารให้รู้จัก “การให้” ที่มีต่อพนักงานโดยการมองเห็นสุขและทุกข์ของพนักงานซึ่งสิ่งนี้จะ

เป็นแรงจูงใจให้พนักงานคิดปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอโดยอยู่ในฐานะของหุ้นส่วนเพื่อความอยู่รอดร่วมกันแทนที่จะเป็นเพียงการจ่ายเงินเดือนรางวัล และสิทธิมนุษยชนเป็นสิ่งตอบแทนเท่านั้น ตามแนวคิดของตะวันตก ดังจะเห็นได้จากกระบวนการจ้างงานของญี่ปุ่นที่เป็นแบบชั่วชีวิตโดยไม่อาศัยแรงจูงใจจากภายนอกเช่นรางวัลเฉพาะบุคคลในแบบตะวันตก ดังนั้นจะพบว่าญี่ปุ่นมีการสนับสนุนให้มีความทำงานเป็นทีม การเห็นคุณค่าในการใช้ความรู้จากวิศวกรอุตสาหกรรมว่ามีมากกว่าการซื้อเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพียงเพื่อให้ผลิตได้เท่านั้น ทั้งนี้เพราะความรู้ในส่วนนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบและกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพโดยตรง และการเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงไปของทั้งโลกมิใช่เพียงส่วนหนึ่งของโลกเท่านั้นที่จะนำมาสู่การพัฒนาในคุณภาพให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ

ดังนั้น จะขอสรุปแนวคิดในทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้ คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของบุคคล

3 กลุ่ม คือ

- 1.1 ลูกค้า (รวมถึงผู้ที่จะเป็นลูกค้าในอนาคต)
 - 1.2 พนักงาน
 - 1.3 ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ
- การจัดให้ลูกค้ามีความสำคัญสูงสุด ทั้งนี้เพราะลูกค้านั้นเป็นแหล่งของรายได้ขององค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณที่พึงมีต่อสังคมโดยรวม กรณีที่พนักงานได้ถูกจัดไว้ในลำดับที่ 2 นั้นด้วยว่าองค์กรนั้นจะไม่สามารถ

บรรลุถึงคุณภาพที่ดีเลิศได้เลยถ้าปราศจากการเห็นถึงความสำคัญของตัวพนักงานซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ในการผลิตงานที่มีคุณภาพ และการที่ได้จัดให้ผู้ถือหุ้นไว้เป็นลำดับสุดท้ายนั้นก็ด้วยเหตุผลที่ว่าเมื่อบุคคลในกลุ่มที่ 1 พอใจในสินค้าและบริการ และบุคคลในกลุ่มที่ 2 พอใจในชีวิตการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดจากบุคคลสองกลุ่มแรกก็จะส่งผลมาให้กับบุคคลกลุ่มที่ 3 โดยเป็นกำไรที่อยู่บนความยั่งยืนอย่างแน่นอน

2. สร้างค่านิยมและนำวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการ

- เน้นค่านิยมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณที่องค์กรพึงมีต่อสังคม
- สร้างค่านิยมในเรื่องคุณภาพซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อลูกค้าตามแนวคิดที่ 1 และด้วยเหตุที่พนักงานจะเรียนรู้ค่านิยมขององค์กรผ่านทางกรกระทำของผู้บริหารมากกว่าข้อบัญญัติหรือนโยบายด้านคุณภาพที่ประกาศแขวนไว้ภายในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโดยตรง มิใช่เพียงการสั่งการหรือจ้างบุคคลภายนอกมาทำหน้าที่นี้ ดังจะกล่าวถึงในแนวคิดที่ 3
- สร้างค่านิยมในการใฝ่รู้และปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ โดยจัดการให้การอบรมแก่พนักงาน และสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ของพนักงาน
- สร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีมโดยการจัดการให้มีการทำงานเป็น

ทีมตามแนวคิดที่ 3 ที่จะกล่าวต่อไป และต้องจัดให้มีการพิจารณาให้ผลตอบแทนแก่พนักงานในรูปของทีมงานมากกว่าการพิจารณาเฉพาะเป็นรายบุคคลในการประเมินผลงาน

ค่านิยมต่างๆ เหล่านี้จะเกิดเป็นจริงขึ้นได้ในองค์กร ถ้าผู้นำคือผู้บริหารได้ทำเป็นแบบอย่าง อันจะทำให้พนักงานเกิดการรับรู้สะสมอันจะส่งผลให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร นั่นคือพนักงานจะทราบว่าจะองค์กรดำเนินงานอย่างไร และพนักงานควรจะปฏิบัติอย่างไรต่อลูกค้า ต่อพนักงานด้วยกัน และต่อผู้ค้า

3. จัดการระบบและกระบวนการ

ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจระบบและกระบวนการในการผลิตและบริการที่จะมีผลโดยตรงต่อลูกค้าในเรื่องคุณภาพ ดังนั้นการจัดการระบบและกระบวนการจึงมีความสำคัญและถือเป็นหน้าที่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง ซึ่งผู้บริหารการผลิตและบริการควรที่จะต้องรับหน้าที่นี้โดยอาจจะมีการใช้ที่ปรึกษาช่วยแนะนำในเบื้องต้นได้ แต่มิใช่เป็นการยกภาระหน้าที่และความรับผิดชอบนี้ให้กับตัวแทนการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Representative) ที่เป็นบุคคลภายนอกให้มาทำหน้าที่นี้แทนผู้บริหาร ดังเช่นการว่าจ้างบุคคลภายนอกองค์กร (Outsourcing) จากบริษัทที่ทำธุรกิจเป็นที่ปรึกษาและให้บริการสำหรับระบบมาตรฐาน ISO 9000 อันเป็นที่ปรากฏอยู่มากมายในขณะนี้ เป็นต้น การทำการจ้างบุคคลภายนอกนั้นเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าผู้บริหารมิได้ให้ความสำคัญต่อระบบและกระบวนการอย่างแท้จริงตามแนวคิดที่ 2 ดังนั้นพนักงานก็จะ

ประพจน์เช่นเดียวกับผู้บริหาร และการที่ไม่ได้ศึกษาและเข้าใจด้วยตัวของผู้บริหารเองย่อมส่งผลมาถึงการไม่เข้าใจในงานที่ทำ การตัดสินใจต่างๆไม่ว่าจะเป็นนโยบายใดๆ ย่อมไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กอปรกับระบบและกระบวนการนั้นเปรียบเสมือนเป็นโครงสร้างหลักในการ

ดำเนินธุรกิจซึ่งผู้บริหารจะละเลยมิได้ และส่วนที่สำคัญในการจัดระบบและกระบวนการผลิตและบริการนั้นจำเป็นต้องนำเอาวิธี การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติและเครื่องมือด้านคุณภาพอื่นๆเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบด้วย

บรรณานุกรม

- Bennett, F. L., **The Management of Engineering: human, quality, organizational, legal, and ethical aspects of professional practice**, John Wiley, 1996.
- Huyink, D.S. and Westover, C., **ISO 9000: motivating the people, mastering the process, achieving registration**, Irwin, 1994.
- Mead, A., "Deming's Principles of Total Quality Management (TQM)", <http://www.well.com/user/vamead/demingdist.html>, 1996.
- Montgomery, D. C., **Introduction to Statistical Quality Control**, 3rd ed., John Wiley, 1997.
- Shiba, S., Graham, A. and Walden, D., **A new American TQM: four practical revolutions in management**, Productivity Press, 1990.
- Willborn, W. and Cheng, T.C. E., **Global Management of Quality Assurance Systems**, McGraw-Hill, 1994.
- Williams, R. L., **Essentials of Total Quality Management**, AMACOM, 1994.