

หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ (Eight Quality Management Principles)

ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง ผู้ซึ่งช่วยพัฒนามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้กับประเทศญี่ปุ่น ให้ความหมายว่า คำว่าคุณภาพมีความหมายมากกว่า “การประกันคุณภาพ” หรือ “การควบคุมคุณภาพ” โดยเริ่มพัฒนาจากระบบบริหารคุณภาพ เขามุ่งพัฒนาที่ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นระบบที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

TC176 ซึ่งเป็นฉบับร่างของอนุกรมมาตรฐาน ISO9000 จุดสำคัญคือ ความเข้าใจถึง “การประกันคุณภาพ” ที่เป็นต้นแบบของระบบบริหารคุณภาพ ต้องระบุถึงความต้องการทั่วไปทั้งหมดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่, เล็ก, ผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการ ความต้องการแรกเริ่มเพื่อมุ่งสู่มาตรฐานตามเจตนาของมาตรฐานเกาถือการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ในมาตรฐานอนุกรมใหม่ที่เพิ่มขึ้นมานี้จะมีเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า ไม่ใช่มุ่งแต่ที่กระบวนการเท่านั้น แต่ต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ หรือสามารถทำการวัดความพึงพอใจได้

ดร.เดมมิ่ง กล่าวว่า มาตรฐาน ISO9000 ไม่ได้ปรับปรุงทุก ๆ สิ่ง แต่คือการนำทุก ๆ สิ่งใส่ลงในกระดาษเอกสาร

AIAG คือกลุ่มอุตสาหกรรมทางด้านรถยนต์ ได้นำมาตรฐาน ISO9001 ที่สนับสนุนความต้องการของผู้ส่งมอบรถยนต์ (QS9000) ให้เป็นที่ยอมรับ ฉะนั้นต้องเพิ่มส่วนของความพึงพอใจลูกค้าลงไปด้วย รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาของการปรับปรุงแก้ไข ISO9001 เริ่มที่องค์กรต้องมุ่งเน้นความสำคัญลูกค้า , ผู้นำที่มุ่งมั่น , การบริหารงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม , การมองอย่างเป็นกระบวนการ , หลักการบริหารเชิงระบบ , การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง , การอาศัยข้อเท็จจริงช่วยในการตัดสินใจ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ส่งมอบ ในการบริหารที่ดีควรปฏิบัติตามหลักการของระบบบริหารคุณภาพ 8 อย่าง และสนองรับต่อ ISO9001:2000

หลักการของระบบบริหารคุณภาพ คือความเข้าใจถึงการเตรียมเอกสาร ที่จะช่วยพัฒนาการบริหารให้ประสบความสำเร็จ หลักการของระบบบริหารคุณภาพ ถูกอธิบายไว้ใน ISO9004 ฉบับปรับปรุงใหม่ เป็นมาตรฐานพื้นฐานบนหลักการของระบบบริหารคุณภาพ

องค์กรที่มีการติดตามการประยุกต์หลักการของระบบบริหารคุณภาพ 8 ข้อ จะก่อให้เกิดสิทธิประโยชน์สำหรับลูกค้า, เจ้าของ, ประชาชน, องค์กร และสังคม

หลักการบริหารคุณภาพ 8 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

หลักการที่ 1 : Customer-Focused Organisation (องค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญลูกค้า)

ในการบริหารองค์กรต้องมุ่งลูกค้าเป็นหลัก โดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายคุณภาพ พันธกิจ เข้มมุ่ง ตลอดจนกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงาน โดยองค์กรมุ่งที่ความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก องค์กรต้องมีการศึกษาถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำให้บรรลุตามความพึงพอใจของลูกค้า จากการปฏิบัติงานดังกล่าวในบางครั้ง อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร หรือเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานบ้าง ผู้บริหารก็ควรเลือกทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อลูกค้าเป็นหลัก แม้ว่าคนในองค์กรอาจต้องขัดแย้งกันบ้าง แต่ท้ายสุดแล้วจะพบว่าองค์กรที่จะอยู่ได้ก็ต้องมาจากการตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวังลูกค้านั่นเอง

หลักการที่ 2 : Leadership (ผู้นำที่มุ่งมั่น)

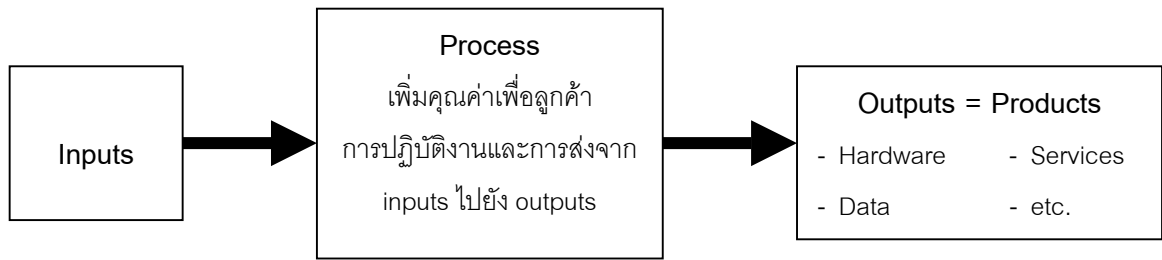
การบริหารคุณภาพในองค์กรที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในหลักการ ด้านการบริหารคุณภาพ มีการกำหนดทิศทางขององค์กร เป้าหมาย โดยเฉพาะการยึดเอาลูกค้าเป็นที่ตั้งแล้วบริหารงานโดยนำทรัพยากรในองค์กรร่วมมือกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสื่อสารและกระจายลงไปในแต่ละหน่วยงานให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจ และเกิดความมุ่งมั่นร่วมกันพัฒนาระบบคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังที่ผู้บริหารกำหนดไว้

หลักการที่ 3 : Involvement of People (การบริหารงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม)

การสร้างความสำเร็จเปรียบเหนือคู่แข่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่ายิ่ง ฉะนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมพนักงาน ในการให้พนักงานมีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ อาทิเช่น ร่วมแสดงออกในความรู้ความสามารถ ร่วมคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ เสนอแนะ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาไปในด้านที่ดียิ่งขึ้น และควรจัดอบรม ให้การศึกษาให้กับพนักงานในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน

หลักการที่ 4 : Process Approach (การมองอย่างเป็นกระบวนการ)

ต้องมีการระบุอย่างชัดเจนว่า ใครคือลูกค้าภายใน ใครคือลูกค้าภายนอก และผู้ส่งมอบของแต่ละกระบวนการคือใคร และนำทรัพยากรมาใช้ให้ถูกในแต่ละกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรบุคคล การเงิน เครื่องมือ วิธีการ และวัตถุดิบ



การเพิ่มทรัพยากรเข้า inputs เช่น ทรัพยากรมนุษย์,
การเงิน, เครื่องมือ, เทคนิคต่าง ๆ และวิธีการ

หลักการที่ 5 : System Approach to Management (หลักการบริหารเชิงระบบ)

เมื่อองค์กรมองการทำงานในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการแล้ว จะพบว่าในระบบการทำงานขององค์กรนั้นประกอบขึ้นจากกระบวนการหลาย ๆ หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ในการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุยังวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจแบ่งเป็นกระบวนการหลัก (Core Processes) และกระบวนการรอง (Support Processes)

กระบวนการหลัก (Core Processes) เช่น กระบวนการตลาด กระบวนการจัดซื้อ กระบวนการผลิต กระบวนการส่งมอบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

กระบวนการรอง (Support Processes) เช่น ในกระบวนการตลาดซึ่งเป็นกระบวนการหลัก อาจประกอบด้วยกระบวนการรองคือ กระบวนการวางแผนและวิเคราะห์ด้านการตลาด กระบวนการบริหารกิจกรรมทางการตลาด กระบวนการบริการลูกค้า เป็นต้น หรือ กระบวนการด้านการผลิต อาจประกอบด้วยกระบวนการรองคือ กระบวนการวางแผนการผลิต กระบวนการผลิต กระบวนการบำรุงรักษาเครื่องมือในการผลิต เป็นต้น

หากเรามองด้านการบริหารเชิงระบบแล้ว จะพบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบขึ้นจากหลายระบบงาน ที่พบมากในทุกองค์กรคือ ระบบการบริหารด้านการตลาดและการขาย ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารการเงินและบัญชี ระบบบริหารสินค้าคงคลัง ฯลฯ และองค์กรสมัยใหม่ซึ่งมีขนาดใหญ่จะมีระบบอื่นเพิ่มขึ้นมา อาทิ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบบริหารคุณภาพ (เช่น ISO9000 , ISO14001 , HA , HACCP) หรืออาจเพิ่มระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำมาตรฐานต่าง ๆ เหล่านี้ มาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับประเภทของกิจการในองค์กรของตน ซึ่งการนำหลักการบริหารเชิงระบบมาใช้จะทำให้เรามองระบบต่าง ๆ ออกว่าประกอบขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ อย่างไรบ้างและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเพียงไร เพื่อช่วยให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และยังสามารถวิเคราะห์สาเหตุ ปัญหาต่าง ๆ เมื่อเกิดข้อขัดข้องขึ้นในระบบได้อย่างถูกต้องขึ้น

หลักการที่ 6 : Continual Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง)

ผู้บริหารควรมีการทบทวนเรื่องของการตรวจสอบภายใน/ภายนอก และ มีการตรวจสอบด้านความถูกต้อง/การป้องกัน , การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านประสิทธิผลของระบบการบริหารคุณภาพองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายที่จะมุ่งไปให้ถึง โดยมีการเตรียมทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวโดยอาศัยการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

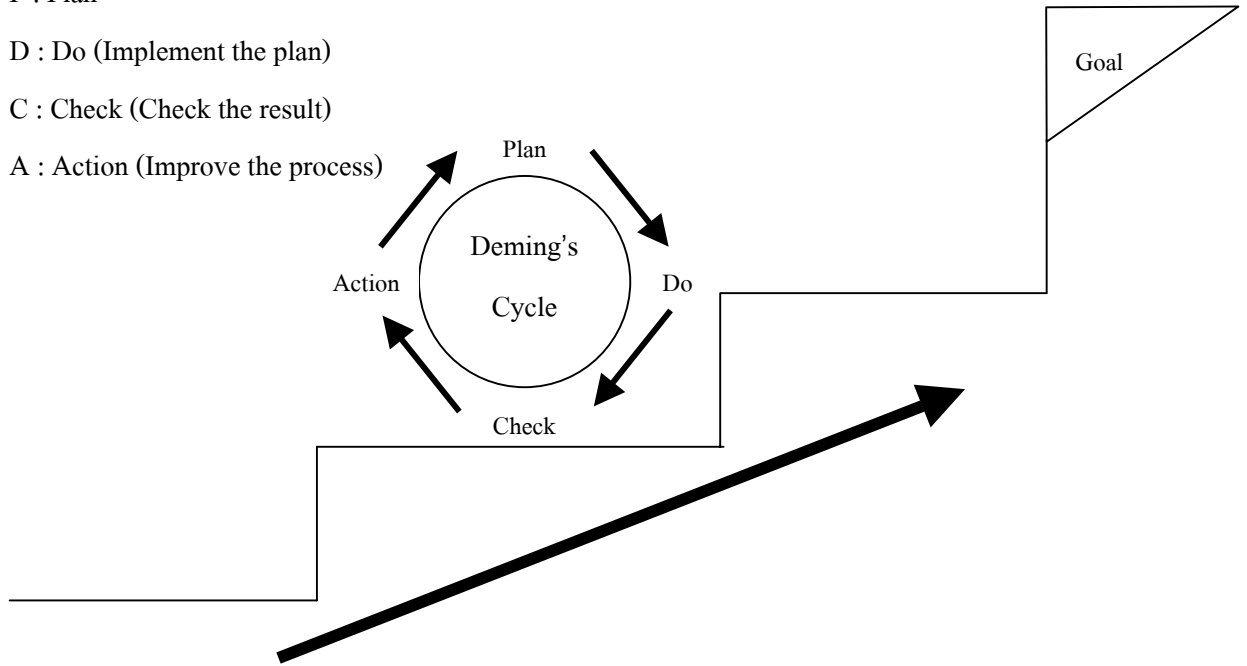
ดร.เดมมิง ได้อธิบายถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วยวงจร PDCA ดังนี้

P : Plan

D : Do (Implement the plan)

C : Check (Check the result)

A : Action (Improve the process)



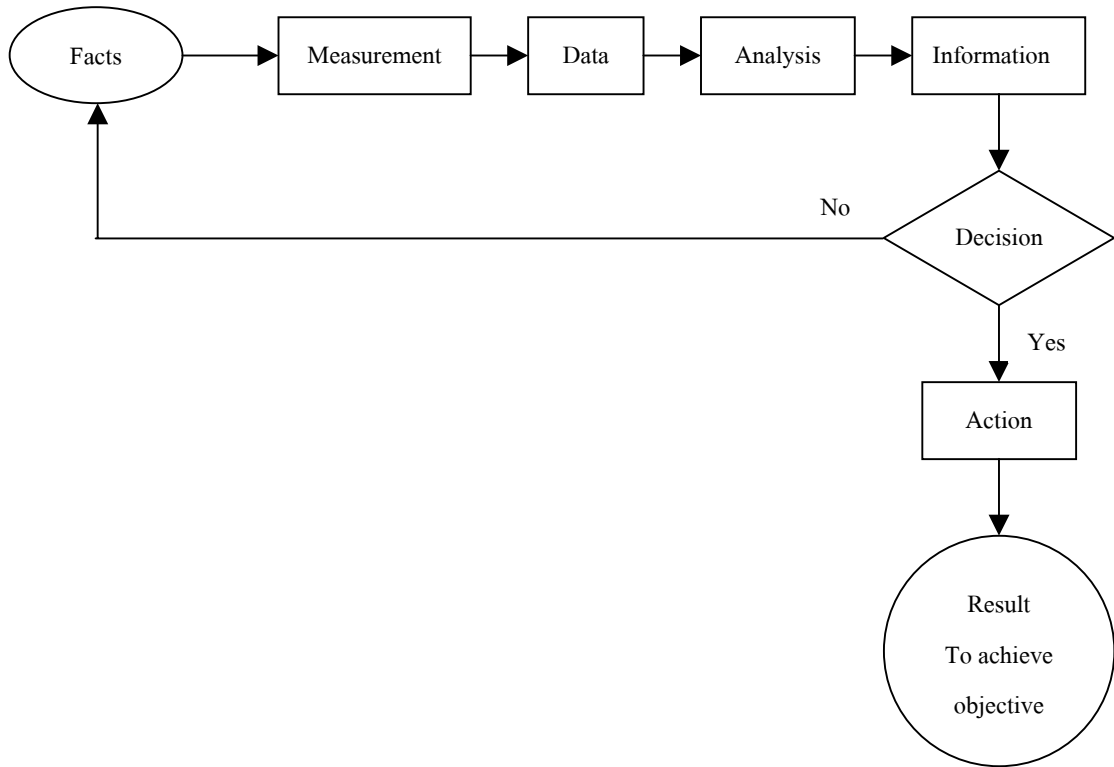
ความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในตลาด และเนื่องจากสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ลูกค้าเปลี่ยน เทคโนโลยีเปลี่ยน และที่สำคัญคู่แข่งของเราก็เปลี่ยนแปลงและมักจะเปลี่ยนแปลงในทางที่เหนือกว่าเราอยู่เสมอ ฉะนั้น เพื่อให้เราสามารถรักษาตำแหน่งผู้นำตลาด และยังคงใจลูกค้าเอาไว้ได้ องค์กรจำเป็นต้องหาความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าวให้ได้ หรืออาจมองความต้องการที่เกินกว่าลูกค้าคาดหวังไว้ก็จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งเพิ่มขึ้น ที่สำคัญที่ขาดไม่ได้คือองค์กรต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจได้

หลักการที่ 7 : Factual approach to decision making (การอาศัยข้อเท็จจริงช่วยในการตัดสินใจ)

กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก คือ กระบวนการวางแผน กระบวนการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และกระบวนการแก้ปัญหา งานนั้น หากใช้ความรู้สึกรของคนเป็นหลักย่อมมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้สูง และคาดหวังความ

สัมฤทธิ์ผลได้ยาก องค์กรสมัยใหม่ที่อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงมากในปัจจุบัน ต้องทำงานอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ลดความคลาดเคลื่อนและความสูญเสียเปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้น้อยที่สุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริง ที่เราเรียกว่า Management Information มาใช้วิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยพื้นฐานด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งสามารถอธิบายดังกระบวนการวิเคราะห์ดังนี้



หลักการที่ 8 : Mutually beneficial supplier relationships (การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ส่งมอบ)

องค์กรต้องทำการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยทำการประเมินและควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบให้มีคุณภาพทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ เพราะผู้ส่งมอบมีผลต่อเราอย่างมากในการนำวัตถุดิบจากเขามาผลิต หากต้นทุนไม่ดี ไม่มีคุณภาพ แล้วผลิตภัณฑ์ปลายทางจะดีได้อย่างไร ฉะนั้นองค์กรต้องคัดสรรผู้ส่งมอบที่ดีให้กับองค์กร และองค์กรควรมีการตรวจสอบและประเมินผู้ส่งมอบเป็นระยะเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดีให้กับลูกค้านั่นเอง

กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นจะต้องอาศัยหลักการของ 8 QMP นี้มาปรับใช้กับองค์กรของตนเพื่อให้ลูกค้าได้รับสิ่งตรงต่อความต้องการจนเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กร จะทำให้อยู่องค์กรอยู่รอดได้