

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อปรับปรุงผลิตภาพ ของการผลิตในองค์การ

Total Quality Management Practices to Improve Productivity in the Production Oriented Organization

Article History

Received: June 10, 2019
Revised: November 15, 2019
Accepted: November 18, 2019

อุดมศักดิ์ ชมสุข¹
Udomsak Chomsuk
สมบุญ สารพัด²
Somboon Saraphat

บทคัดย่อ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นหนึ่งแนวคิดที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพของการผลิต 7 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงาน ความเร็ว คุณภาพ ลูกค้า ต้นทุน คุณภาพลดลง และการเงิน ซึ่งอยู่ในรูปของปัจจัยการผลิตและผลผลิต โดยใช้ระบบการวัดผล การดำเนินงานตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน บทความนี้เป็นการ ทบทวนงานวิจัยของการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการเพิ่ม ผลิตภาพของการผลิต และใช้แผนภาพแสดงความสัมพันธ์เหตุและผล ซึ่งให้เห็นถึงปัจจัยที่เป็น ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม ภายใต้หลักการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นประโยชน์ในการ พัฒนากลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ผลิตภาพของการผลิตที่เป็นตัวเงิน ผลิตภาพ ของการผลิตที่ไม่เป็นตัวเงิน

Abstract

The total quality management is one concept that helps increase productivity in 7 factors, technology and continuous improvement, labours, speed, quality, customer satisfaction, costs of quality, and financial aspects, which are the forms of input and output, and using performance measurement system incorporating both financial and non-financial performance measures. The purpose of this study is to review the research of total quality management

¹ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
Master Student, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, Sriracha Campus
E-mail: udomsakchomsuk@gmail.com

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, Sriracha Campus
E-mail: somboonsaraphat@gmail.com

applied to improve productivity in the production oriented organization. The cause and effect relationships showed the factors that are leading and lagging indicators in accordance with the principle of performance measurement leading to the benefit of developing higher efficiency and effectiveness.

Keywords: Total Quality Management, Financial Productivity, Non-Financial Productivity

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เทคโนโลยี นวัตกรรม และการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วอย่างไม่หยุดยั้ง จึงจำเป็นต้องมีการต่างๆ ของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจะได้รับผลพวงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียังส่งผลโดยตรงให้รูปแบบการค้าระหว่างประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน กล่าวคือ ลักษณะการค้าระหว่างประเทศเป็นรูปแบบที่เสรีมากขึ้น ทำให้หลายประเทศพยายามตั้งกฎเกณฑ์การกีดกันทางการค้า โดยใช้มาตรการที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) เป็นกำแพงทางการค้ามากขึ้นเพื่อป้องกันตนเองและลดการแข่งขันโดยพยายามกำหนดมาตรการต่างๆ เป็นข้อต่อรองทางการค้า เช่น กำหนดมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม มาตรฐานสินค้า และมาตรการแรงงาน เป็นต้น จึงทำให้ห้องการค้าต่างๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมพยายามมุ่งเน้นการลงทุน เพื่อสร้างการได้เปรียบที่สูงขึ้นในการแข่งขันในการค้า และยังเป็นการสร้างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา เพื่อต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผลรายงานการศึกษาหัวข้อ “การศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบเชิงนโยบายต่อการพัฒนาประเทศจากผลการคาดประมาณประชากรของไทย พ.ศ. 2553-2583 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)” ระบุว่าประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (aging society) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และจะเข้าสู่ระดับสุดยอดในปี พ.ศ. 2574 ปัญหาที่ตามมา คือ การขาดแคลนแรงงาน ซึ่งเกิดจากอัตราการเกิดที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ปรากฏการณ์เหล่านี้ย้าเตือนผู้ประกอบการให้เห็นความสำคัญในการนำผลิตภาพของการผลิตมาใช้ในวิถีนาคต โดยคัดสรรพนักงานหรือบุคลากรเข้าทำงาน ต้องให้มีทักษะและความสามารถตรงตามลักษณะงานของแต่ละหน้าที่ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม เพราะงานหลายประเภทมีการนำเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์เข้ามาแทนที่แรงงานคน (Sananuch, 2016)

ดังนั้น เพื่อหาแนวทางวิธีการป้องกัน รับมือ รวมทั้งสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากกระบวนการผลิตที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งในตลาด และเพื่อสร้างความมั่นคงที่ยั่งยืนและผลกำไร จึงมีการมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ให้สอดคล้องและสอดคล้องการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม รวมถึงการสร้างกลยุทธ์ที่ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นการประยุกต์การผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ที่สร้างความแตกต่าง หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นตัวช่วยในกระบวนการลดต้นทุน เพื่อการเป็นผู้นำด้านราคาของกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าประเภทเดียวกัน มีการเสนอแนวคิดเพื่อการบริหารจัดการเพื่อมุ่งเน้นกระบวนการต่างๆ ในองค์การของแต่ละกลุ่มธุรกิจในการสร้าง และการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ (Gupta & Campbell, 1995) นั่นคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์การ และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเพื่อเพิ่มผลิตภาพของการผลิตให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ การวางแผนพัฒนาองค์การในระยะยาวให้มีศักยภาพ และเตรียมความพร้อมในทุกด้านที่องค์การต้องได้รับผลกระทบ และยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงด้านการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการบริหารและกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถวัดและประเมินผลได้ทั้งรูปแบบของผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (financial) และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-financial)

ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ (Kitirach, 2018) โดยเน้นกระบวนการดำเนินงานที่สามารถวัดผลที่เป็นรูปธรรม เป็นการบริหารที่เน้นผลการดำเนินงานที่เน้นตัวเงินเป็นหลัก และสามารถใช่วิธีการควบคุมกระบวนการผลิต (Statistical Process Control: SPC) ช่วยตรวจสอบความผิดพลาดจากการทำงาน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความใกล้ชิดกับพนักงาน ใช้การประสานงานภายใน

องค์การกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้น (Phelps, Parayitam, & Olson, 2007) เพื่อลดความสูญเสียจากการทำงานน้อยที่สุด และยังสามารถนำผลที่ได้จากค่าสถิติกลับมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Ahire, Golhar, & Waller, 1996) ในปัจจุบัน รูปแบบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ได้พัฒนาตามหลักสายสังคมศาสตร์มากขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ และระบบการบริหารที่เน้นกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก เน้นการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว และวางรูปแบบการบริหารขององค์การเพื่อสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความประทับใจและความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้า (Hackman, & Wageman, 1995) โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง (high quality) ผลการดำเนินงานสูง (high performance) และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ไม่หยุดนิ่ง (Ahmed Al-Dujaili, 2013) และยังสามารถวัดผลการดำเนินงานจากทั้งภายในองค์การ และภายนอกองค์การที่เป็นรูปธรรม (tangible) และนามธรรม (abstract) เพื่อให้้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานสูงสุด

แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ กระบวนการวางแผนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวที่มุ่งเน้นการตอบสนองกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เพื่อความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า โดยใช้ความร่วมมือจากทุกส่วนขององค์การช่วยในการทำให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สูง และผลดำเนินการที่สูง โดยส่งผลกลับมายังองค์การคือความสามารถในการทำตลาด และสร้างผลกำไรต่อองค์การ (Sethi, 2000)

ความสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกๆ คนในองค์การ และพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และกระบวนการผลิตที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรมนั้น รวมถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต่างๆ ขององค์การเป็นแรงขับเคลื่อนให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อการบริหารมี 4 ประการ คือ (Srisawad, 2013)

ประการที่หนึ่ง เพื่อการวางแผน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภาพ เป็นการกำหนดทิศทางและนโยบายต่างๆ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานภายในองค์การ เพื่อให้

สามารถบรรลุเป้าหมายของ้องค์การได้ โดยการวางแผนการดำเนินงานจำเป็นต้องเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อจัดปัญหานั้นๆ มิให้เกิดซ้ำ หรือเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติเพื่อการป้องกันปัญหา หรือวิกฤตการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความคิด และประสบการณ์ร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายใน้องค์การ เพื่อให้ได้แผนการบริหารที่มีคุณภาพ

ประการที่สอง เพื่อการนำไปปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเลือกแนวทางปฏิบัติจากแผนการดำเนินงานที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประการที่สาม เพื่อการนำไปตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลงานที่ปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการดำเนินการทั้งก่อนและหลังของการนำแผนมาปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ของแผนการดำเนินงานนั้นว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่้องค์การตั้งไว้มากน้อยเพียงใด นำไปสู่การศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถเป็นไปตามเป้าหมายได้ รวมถึงเป็นการสร้างมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประการที่สี่ เพื่อนำไปกำหนดและปรับปรุงมาตรฐานจากผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางดำเนินงานเพื่อจัดปัญหาเดิมๆ ให้หมดไป และป้องกันมิให้ปัญหาเดิมๆ ใน้องค์การเกิดขึ้นอีก รวมถึงกำหนดแนวทางที่ดำเนินงานเพื่อป้องกันปัญหาใหม่ที่สามารถเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารที่มุ่งเน้นการลดปัญหาจากการดำเนินงาน และเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของ้องค์การได้

ศึกษาและทบทวนตัวชี้วัดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

แนวคิดการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQA) ได้เริ่มกำหนดแนวคิดและรูปแบบของ้องค์การที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านคุณภาพไว้ พร้อมกันนั้นก็ได้จัดทำเป็นข้อกำหนดเพื่อสร้างระบบการบริหารทั่วทั้ง้องค์การในปี ค.ศ. 1988 โดย National Institute of Standard and Technology (NIST) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้มีบทบัญญัติ 16 ประการ แบ่งออกเป็น 7 หมวด เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารรูปแบบใหม่หรือการบริหารเชิงระบบที่ปรับเปลี่ยนจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง้องค์การของรูปแบบเดิมให้้องค์การสามารถเพิ่มศักยภาพของการบริหาร

ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ การกำหนดรูปแบบและลักษณะขององค์การที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก และสมาชิกในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน และ

ยึดมั่นในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมุ่งเน้นการพัฒนาโดยมุ่งเน้นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา (Srisawad, 2013)

ตารางที่ 1 ปัจจัยหลักตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพและปัจจัยรองจากบัญญัติ 16 ประการของ Baldrige

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง
1. ภาวะผู้นำ	ความเป็นผู้นำ
2. ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์	การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	การกำหนดแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
4. การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีระบบการพัฒนาศักยภาพที่ดี การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล
5. การจัดการกระบวนการงาน	การบริหารงานที่เหมาะสม การบริหารกระบวนการ คุณภาพของผู้ขายปัจจัยการผลิต
6. การบรรลุผลขององค์การ	การวิเคราะห์เปรียบเทียบ-แข่งดี การประเมินผลระบบ
7. มุ่งสนองความต้องการของลูกค้า	การเน้นที่ความสำคัญของลูกค้า ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

ที่มา: Kitirach (2018)

ในการนี้ บัญญัติทั้ง 7 หมวด แนวทางการบริหารทั่วทั้งองค์การเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพของการผลิตมีรายละเอียดดังนี้

หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลคาดหวังจากการดำเนินงานขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารโดยตรงกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานตระหนักรู้ถึงเป้าหมายขององค์การที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพของการผลิตให้สูงขึ้น รวมทั้งยังต้องสร้างบรรยากาศในองค์การที่ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการผลิตและแนวทางการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

หมวดที่ 2 ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (information and analysis management) คือ องค์การ

ต้องสร้างหลักการในการวัดวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

หมวดที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการสื่อสารแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ หัวใจการที่องค์การจะสามารถปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และออกแบบวิธีการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถปรับแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากวางแผนเชิงกลยุทธ์ และยังช่วยรักษาความยั่งยืนของการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

หมวดที่ 4 การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resource focus) คือ องค์การต้องเตรียมพร้อมใน

การพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกๆ ด้าน เนื่องจากพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อเพิ่มผลผลิตของการผลิต เช่น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการผลิต เทคโนโลยีเพื่อการผลิต และยังคงส่งเสริมการอบรมความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

หมวดที่ 5 การจัดการกระบวนการ (process management) คือ การวางแผนระบบงานและกระบวนการทำงาน โดยพัฒนาแนวทางการจัดการจากความสามารถพิเศษที่ได้เปรียบขององค์กร เช่น ด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสามารถช่วยลดระยะเวลาในการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานได้ดียิ่งขึ้น การออกแบบการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นก่อนทำงาน ระหว่างทำงาน และหลังทำงาน เพื่อลดความสูญเสียของการทำงานที่เป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลือง รวมทั้งต้องมีการเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย เช่น การส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการ และการส่งมอบได้ตามเวลาที่กำหนด ดังนั้นการจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าสู่กลุ่มเป้าหมาย ความสามารถในการปฏิบัติงานตามรอบเวลา การเตรียมแผนฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร

หมวดที่ 6 การบรรลุผลขององค์กร (business results) คือ ผลจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งเป็นการวัดผล 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านลูกค้า คือ การประเมินจากความพึงพอใจของลูกค้า การซื้อซ้ำ เป็นต้น 2) ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร คือ การจัดการกระบวนการผลิตที่มีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การประสานงานภายในองค์กร เป็นต้น 3) ด้านพนักงาน คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น และ 4) ด้านการเงิน คือ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ลดความสูญเสียก่อนทำงาน ระหว่างทำงาน และหลังทำงาน เป็นต้น

หมวดที่ 7 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (customer focus) คือ การศึกษาทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ทำให้เกิดความประทับใจและสร้างความภักดี โดยความต้องการของลูกค้ามี 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) ราคา และ 2) คุณภาพของสินค้าและบริการ

ศึกษาและกบวณปัจจัยผลิตภาพของการผลิต

แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพของการผลิต คือ การมุ่งเน้นพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างบุคลากร การสื่อสาร การควบคุม และต้องบริหารควบคุมไปกับเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และสังคม (Mohanty, 1988) ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองซึ่งช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนหรือกำไร ทั้งนี้ ความหมายของการเพิ่มผลผลิตมี 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ คือ การเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานหรือบริษัทสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการประกอบธุรกิจนั้นๆ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจก่อนว่าการผลิตหรือการบริการเกิดขึ้นจากการที่นำสิ่งที่จำเป็นต้องใช้หรือที่เรียกว่าปัจจัยการผลิต (input) มาผ่านกระบวนการผลิต (process) เพื่อให้ได้ผลผลิต (output) ตามที่ต้องการ

2. แนวคิดทางเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง การสร้างทัศนคติที่จะแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่างๆ รวมถึงวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร ทัศนคติ และแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบขององค์กรที่สามารถขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านทักษะและความเข้าใจในกระบวนการทำงาน เพื่อลดระยะเวลาที่สูญเสียไปจากการทำงาน การลดของเสียที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงาน และยังคงรวมถึงกระบวนการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินปัญหาเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับปัญหานั้น

แนวคิดผลิตภาพของการผลิตเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กร ในปี ค.ศ. 1980 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตภาพการผลิตที่สูงขึ้น ในกรณีนี้ การพัฒนาผลิตภาพของการผลิตให้ดีขึ้นมีหลากหลายวิธี โดยสามารถแยกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้ (Iyer, Saranga, & Seshadri, 2013) คือ 1) การเน้นการบริหารองค์กร (organization management) และ 2) การเน้นการจัดการกระบวนการ (process management) ผ่านการวางแผน และการเรียนรู้ (Schermerhorn, 1986) และสามารถวัดผลิตภาพของการผลิตได้ 3 แบบ ได้แก่ 1) ได้ผลผลิตเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง 2) ได้ผลผลิตมากขึ้นแต่ใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม และ 3) ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

และใช้ปัจจัยการผลิตน้อยลง ทั้งนี้ ปัจจัยการผลิตไม่ใช่เพียงพนักงานและเงินทุนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่เป็นทั้งข้อมูล วัตถุดิบ และพลังงาน (Shurchuluu, 2002) ที่นำเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ โดยผลิตภาพของการผลิตต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมจากภายนอกขององค์กร เพื่อที่จะวางแผนการบริหารที่สามารถแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้ (Burgess, 1990)

ผลิตภาพของการผลิตและการหาความสัมพันธ์ผลิตภาพของการผลิตจึงมีความสอดคล้องกับผลการดำเนินการด้านการเงิน โดยส่งผลกระทบต่อราคาต้นทุนต่อหน่วย และต้นทุนที่เกิดจากของเสียในกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้ การคำนวณผลิตภาพของการผลิตสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Misterek, Dooley, & Anderson, 1992) รวมถึงการได้เปรียบของสินทรัพย์และความได้เปรียบในกระบวนการที่มีผลต่อผลิตภาพของการผลิต โดยพบว่า 1) ความได้เปรียบของสินทรัพย์ ประกอบด้วย โครงสร้างพื้นฐาน เงินทุน พนักงาน เทคโนโลยี และ 2) ความได้เปรียบผลิตภาพของการผลิต ประกอบด้วย คุณภาพ ความเร็ว การตอบสนองต่อลูกค้า และการบริการ ในกรณีนี้ ความได้เปรียบขององค์กรทั้ง 2 ประการส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ในด้านกำไร ส่วนแบ่งการตลาด ความภักดีต่อตราสินค้า และการเติบโต (Shurchuluu, 2002) ซึ่งสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า หลักการวัดผลของการดำเนินงานของการเพิ่มผลิตภาพของการผลิต คือการวัดผลของปัจจัยการผลิต (input) และผลผลิต (output)

ดังนั้น จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 7 หมวด ตามหลักบัญญัติของ Baldrige ที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของการผลิต จำนวน 17 งานวิจัย (Ahmed Al-Dujaili, 2013; Callaghan, 1990; Khataie & Bulgak, 2013; King, 1989; Kitirach, 2018; Kiyohiko, 1986; Gupta & Prasad, 2011; Magrath, 1992; Mohanty, 1998; Moore & Tenney, 2012; Oeij, De Looze, Ten Have, van Rhijn, & Kuijt-Evers, 2011; Schermerhorn, 1986; Stabler, 1996; Stainer, 1997; Stainer & Stainer, 1995; Shurchuluu, 2002; Uyar, 2008) พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และการเพิ่มศักยภาพ ในปัจจัย 7 ประการ

ต่อไปนี้เป็น 1) ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านพนักงาน 3) ด้านความเร็ว 4) ด้านคุณภาพ 5) ด้านลูกค้า 6) ด้านต้นทุนคุณภาพ และ 7) ด้านการเงิน

ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (technology and continuous improvement) คือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะทำให้เกิดการวางแผนพัฒนาองค์กรในกระบวนการที่ต้องสอดรับและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเป้าไว้ เพื่อที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในอุตสาหกรรม ดังนั้น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจึงทำให้องค์กรเกิดการกระตุ้นที่จะพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น

ด้านพนักงาน (labours) คือ องค์กรเกิดการวางแผนพัฒนาศักยภาพ ทักษะ และความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ถูกต้องของพนักงาน เพื่อให้เกิดการมุ่งมั่นและการตระหนักถึงผลที่ได้รับจากการมุ่งมั่นการเพิ่มผลิตภาพของการผลิต เช่น การเพิ่มผลิตภาพของการผลิตส่งผลให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วย หรือลดระยะเวลาในการผลิตลงได้ (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989)

ด้านความเร็ว (speed) คือ ทำให้องค์กรเกิดการวางแผนกระบวนการภายในองค์กรตั้งแต่กระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบ จนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการสู่กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มของลูกค้าได้ตรงตามกำหนด ซึ่งการที่สามารถทำงานได้ทันต่อเวลาที่กำหนดหรือเร็วกว่าเวลาที่กำหนดนั้น แสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย (Iyer, Saranga, & Seshadri, 2013)

ด้านคุณภาพ (quality) คือ องค์กรเกิดการวางแผนพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมี 2 ปัจจัย คือ 1) ด้านราคา และ 2) ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ คือ การส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจและความภักดีต่อตราสินค้า โดยส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรเพิ่มขึ้น สรุปได้คือ การที่องค์กรมีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้องค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ และส่งผลทั้งต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีผลตอบกลับในรูปความภักดีต่อตราสินค้า และยังรวมไปถึงการลดความสูญเสียในกระบวนการทำงานที่สูญเสียเปล่า คือ การผลิตสินค้าที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย

ด้านลูกค้า (customers satisfaction) คือ หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นการบริหารเพื่อการมุ่งเน้นในการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้น การประยุกต์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ จึงทำให้องค์การวางแผนและจัดการกระบวนการภายในองค์การทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่จะเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การส่งมอบสินค้าตรงตามกำหนด และการพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ด้านต้นทุนคุณภาพ (cost of quality) คือ ทำให้องค์การสร้างแนวทางและวิธีการในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนทำงาน ระหว่างทำงาน และหลังการทำงาน ซึ่งต้นทุนคุณภาพแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ต้นทุนเพื่อป้องกัน (prevention cost) 2) ต้นทุนเพื่อประเมินคุณภาพ (appraisal cost) 3) ต้นทุนความล้มเหลวของคุณภาพภายในองค์การ (internal failure cost) และ 4) ต้นทุนความล้มเหลวของคุณภาพภายนอกองค์การ (external failure cost) โดยสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า ซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการจะมีความสำคัญต่อความพึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้้องค์การเกิดการบริหารที่ป้องกันปัญหาตั้งแต่ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Black & Porter, 1996) จนถึงการผลิตส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสู่กลุ่มเป้าหมาย เพราะการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีคุณภาพสู่กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าจะส่งผลกระทบต่อองค์การ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าสามารถเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินโดยตรง ดังนั้น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะทำให้้องค์การมุ่งเน้นการลงทุนในส่วนต้นทุนเพื่อประเมินคุณภาพมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มผลิตภาพของการผลิตใน้องค์การ (Black & Porter, 1996)

ด้านการเงิน (financial) คือ เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดจากการวางแผนและการบริหารจัดการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภาพของการผลิต กล่าวคือ ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นตัวชี้วัดตาม (lagging indicators) ของผลจากกระบวนการดำเนินงานที่สามารถวัดเป็นรูปธรรม ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพของการผลิตทำให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วย ทำให้เกิดกำไรจากการขายสูงขึ้น สร้างความได้เปรียบทางราคา (cost leadership) ตลอดจนเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีต่อตราสินค้า ทำให้เกิดการกลับมาซื้อซ้ำ เป็นต้น

การวัดผลการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อมุ่งเน้นผลิตภาพของการผลิต

การวัดผลการดำเนินงานเป็นการวิเคราะห์ผลเพื่อวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและข้อเสียจากนโยบายการบริหาร ซึ่งจะนำเข้าสู่กระบวนการการแก้ไขปรับปรุงปัญหาไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ลดอุปสรรคจากการดำเนินงานในครั้งต่อไป และยังเป็นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมให้ยั่งยืน Kaplan and Norton (Buathong & Bangchokdee, 2015) ได้กล่าวไว้ในปี ค.ศ. 1996 ว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินร่วมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้้องค์การประสบผลสำเร็จมากขึ้น

แนวคิดการวัดผลตามหลักการ Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่ยังช่วยกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) แผนกลยุทธ์ (strategic plan) และยังเป็นตัวชี้วัดผลงาน (performance indicators) ซึ่งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์การได้ชัดเจน โดยวัดค่าได้จากผลการดำเนินงานจากทุกมุมมอง จึงมีการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) ซึ่งจะแสดงให้เห็นรายละเอียดของความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายใน้องค์การและผลกระทบจากลูกค้าภายนอก้องค์การมาปรับกลยุทธ์เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน และยังเป็น การหาแนวทางแก้ไขและปรับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น มากกว่าจะเป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นด้านการเงินเพียงด้านเดียว เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด ดังนั้น การบริหารและวัดผลตามหลัก Balanced Scorecard จะทำให้เห็นภาพของ้องค์การใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลโดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน้องค์การ (business process perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้าง้องค์การที่มีประสิทธิภาพ

การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด และการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การสูญเสียระหว่างผลิตลดลง และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

การประยุกต์ใช้การวัดผลการดำเนินงานตามหลัก Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง ในการวางแผน และกำหนดแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ สามารถวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือผลจากกำหนดเป้าหมายได้ 3 รูปแบบดังนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (financial and non-financial)
2. การวัดผลการดำเนินงานในรูปความสัมพันธ์ของเหตุและผล (cause and effect) ซึ่งจะเป็นการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยในรูปของความสัมพันธ์ในการบริหารองค์กร

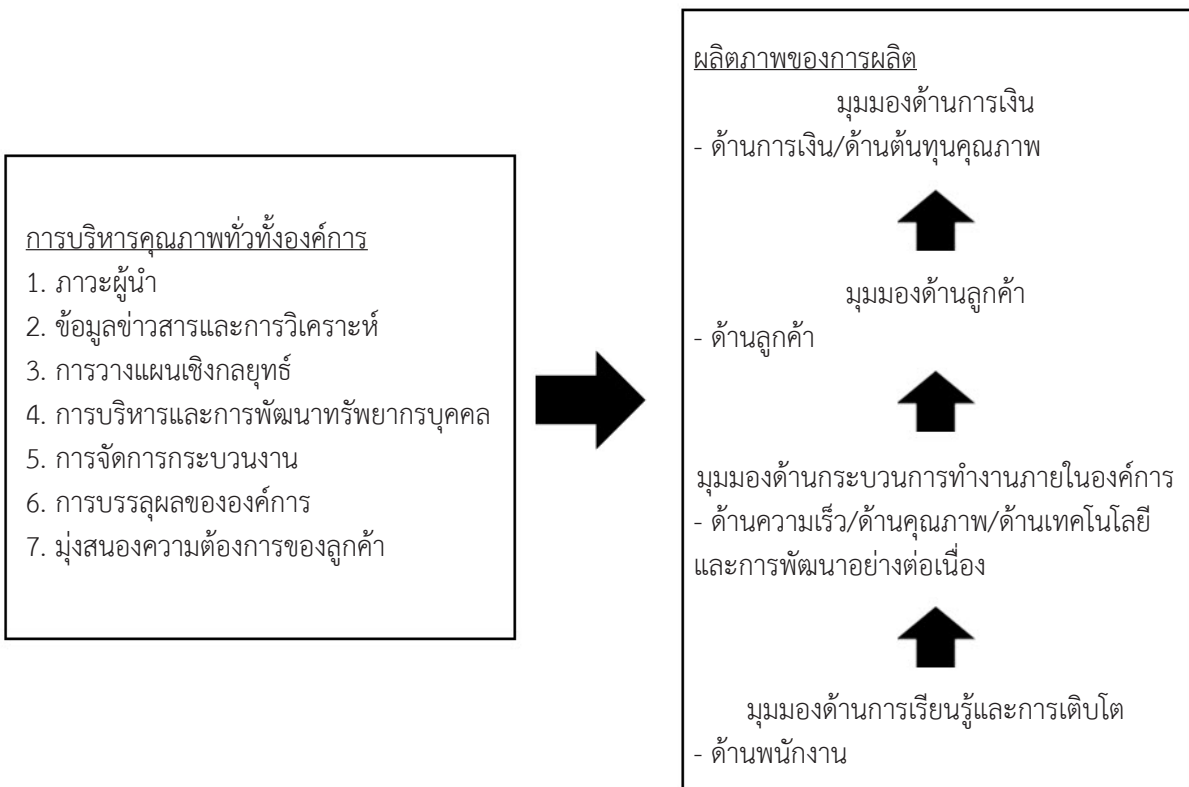
ที่ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดนำ (leading indicators) คือ ตัวชี้วัดกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานในอนาคต ซึ่งเป็นการวัดผลการดำเนินงานระยะยาว

ตัวชี้วัดตาม (lagging indicators) คือ ตัวชี้วัดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดจากการดำเนินงาน ส่วนใหญ่เป็นผลการดำเนินงานที่เป็นรูปตัวเงิน

3. แผนที่กลยุทธ์ (strategy map) คือ วิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมติฐานขององค์กร และกลยุทธ์

ดังนั้น จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 7 หมวด ที่ส่งผลต่อปัจจัยในการเพิ่มการผลิตของการผลิต 7 ปัจจัย สามารถอธิบายโดยแผนภาพความสัมพันธ์เหตุและผล ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภาพความสัมพันธ์เหตุและผล

จากภาพที่ 1 พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 7 หมวด ของ Baldrige ส่งต่อปัจจัยของผลิตภาพของการผลิต ดังนี้ 1) ด้านพนักงานดีขึ้น 2) ปัจจัยด้านพนักงานที่ดีขึ้น ส่งผลต่อด้านความเร็ว/ด้านด้านคุณภาพ/ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดีขึ้น 3) ปัจจัยด้านความเร็ว/ด้านคุณภาพ/ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและดีขึ้นส่งผลต่อด้านลูกค้าดีขึ้น และ 4) ปัจจัยด้านลูกค้าที่ดีขึ้น ส่งผลต่อด้านการเงิน/ด้านต้นทุนคุณภาพดีขึ้น สรุปได้ว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ และมุมมองด้านลูกค้า เป็นตัวชี้วัดนำ (leading indicators) ซึ่งส่งผลต่อมุมมองด้านการเงิน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตาม (lagging indicators) (Ahire et al., 1996; Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder, 1994; Powell, 1995) สอดคล้องหลักการวัดผลตามหลักแนวคิด Balanced Scorecard และการวัดผลการดำเนินงานในรูปที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (financial and non-financial)

การวัดผลลัพธ์ผลิตภาพของการผลิตที่ไม่เป็นตัวเงินของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การวัดผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระหว่างกระบวนการดำเนินงานที่สะท้อนออกมาในรูปของการพัฒนานโยบาย การพัฒนากระบวนการ และการวางแผนกลยุทธ์ จากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะส่งผลต่อผลิตภาพของการผลิต โดยการวัดผลการดำเนินงานจากหลักการ Balanced Scorecard โดยพบว่า ในแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์เหตุและผล สามารถจัดกลุ่มของปัจจัยเพื่อการอธิบายการวัดผลที่ไม่เป็นตัวเงินได้จำนวน 5 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (technology and continuous improvement) ด้านพนักงาน (human capital) ด้านความเร็ว (speed) ด้านลูกค้า (customers satisfaction) และด้านคุณภาพ (quality)

การวัดผลข้างต้นสอดคล้องกับการวัดผลตามหลักการ Balanced Scorecard 3 มุมมอง ดังนี้ 1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 2) มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ และ 3) มุมมองด้านลูกค้า โดยสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การทำให้เกิดการบริหารงานที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้า ดังนั้น องค์การจะเกิดการพัฒนาศักยภาพของกระบวนการผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีอยู่อย่างเสมอ เพื่อช่วยเพิ่มผลิตภาพของการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงการประยุกต์

ใช้เทคโนโลยีในการวางแผนบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์การ เป็นการช่วยลดระยะเวลาการผลิต รวมถึงลดระยะเวลาความผิดพลาดที่เกิดจากการรอวัตถุดิบที่จะเข้าสู่กระบวนการผลิตอีกด้วย (Iyer, Saranga, & Seshadri, 2013) และที่สำคัญ นอกจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกิดการจากบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ พนักงานที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อน ควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้ (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989)

การวัดผลลัพธ์ผลิตภาพของการผลิตที่เป็นตัวเงินของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การวัดผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน คือ ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการบริหารที่จะสะท้อนในรูปของประสิทธิผลที่สามารถคำนวณได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เช่น ผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น การวัดผลการดำเนินงานจากหลักการ Balanced Scorecard พบว่า แผนภาพแสดงความสัมพันธ์เหตุและผล สามารถจัดกลุ่มของปัจจัยเพื่อการอธิบายการวัดผลที่เป็นตัวเงินได้จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (finance) และด้านต้นทุนคุณภาพ (cost of quality)

การวัดผลดังกล่าวสอดคล้องกับการวัดผลตามหลักการ Balanced Scorecard ในมุมมองด้านการเงิน โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การทำให้เกิดการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรในองค์การอย่างคุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงการตระหนักรู้ของผลที่จะได้รับจากการบริหารที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่จะส่งผลต่อความสามารถของรายได้เปรียบเทียบการเงินขององค์การในภาพรวม และยังสามารถช่วยลดต้นทุนคุณภาพได้ เนื่องจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะมุ่งเน้นในการลดต้นทุน (Kitirach, 2018)

บทสรุป

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเป็นที่น่าสังเกตว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 7 หมวด จะส่งผลต่อผลิตภาพของการผลิตใน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านพนักงาน 3) ด้านความเร็ว 4) ด้านคุณภาพ 5) ด้านลูกค้า 6) ด้านต้นทุนคุณภาพ และ 7) ด้านการเงิน กล่าวคือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

จะทำให้องค์กรเกิดการบริหารจัดการกระบวนการ รวมทั้งวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้เกิดการมุ่งเน้นพัฒนาเพิ่มผลผลิตของการผลิตสูงขึ้นทั้งในรูปปัจจัยการผลิตและผลผลิต แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้สูงขึ้น ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยใช้หลักการวัดผลการดำเนินการด้วยหลักการ Balance Scorecard และประยุกต์ใช้แผนภาพแสดงความสัมพันธ์เหตุและผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์เหตุและผลระหว่างปัจจัยตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม เพื่อจัดกลุ่มผลที่เกิดการจากบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานผลผลิตของการผลิตที่เป็นตัวเงิน และผลผลิตของการผลิตที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อ

ผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการบริหาร และใช้ในการวางแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรส่งผลต่อผลผลิตของการผลิตที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นตัวชี้ทำให้เกิดผลผลิตของการผลิตที่เป็นตัวเงิน (Buathong & Bangchokdee, 2015) ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และมุมมองของลูกค้า ซึ่งเป็นผลผลิตของการผลิตที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ มุมมองด้านการเงิน ♥

References

- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahmed Al-Dujaili, M. A. (2013). Study of the relation between types of the quality costs and its impact on productivity and costs: A verification in manufacturing industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 397-419.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Black, S., & Porter, L. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.
- Buathong, S., & Bangchokdee, S. (2015). *Kānchai tuā chī watphon kān dā nāēn ngān thāng kāngnāēn lāe mai chai thāng kāngnāēn phāitai thritsadi kānbōrihān chāēng sathānakān* [Use of financial and non-financial performance measures within contingency theory]. *Journal of Accounting Profession*, 11(31), 63-79.
- Burgess, T. F. (1990). A review of productivity. *Work Study*, 39(1), 6-10.
- Callaghan, B. (1990). Productivity for profit. *Work Study*, 39(2), 6-19.
- Gupta, M., & Campbell, V. S. (1995). The cost of quality. *Production and Inventory Management Journal*, 36(3), 43-49.
- Gupta, S., & Prasad, A. (2011). Productivity-based hybrid model: Learning from the Indo-Japanese and Indian auto sector. *Journal of Advances in Management Research*, 8(1), 158-171.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Iyer, A., Saranga, H., & Seshadri, S. (2013). Effect of quality management systems and total quality management on productivity before and after: Empirical evidence from the Indian auto component industry. *Production and Operations Management*, 22(2), 283-301.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Khataie, A. H., & Bulgak, A. A. (2013). A cost of quality decision support model for lean manufacturing: Activity-based costing application. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(7), 751-764.
- King, R. A. (1989). Manufacturing strategy for productivity improvement. *Journal of Business Strategy*, 10(2), 62-63.
- Kitirach, R. (2018). *Khwaṃsamphan choṅg sahet rawāng kānboṅrihān khunnaphāp thūā thang 'ongkān phonlaka rōdam nōn ngān thī mai pentūā ngōn læ phonlaka rōdam nōn ngān thī pentūā ngōn khoṅg 'utsāhakam phalit yāng rotyon nai nikhom 'utsāhakam læm chabang* [Causal relationships between total quality management, non-financial and financial performance of tire wheel manufacturing industry in Laem Cha Bang industrial estate] (Master's thesis, Kasetsart University).
- Kiyohiko, S. (1986). Japanese worker attitudes: A key factor in productivity. *International Journal of Operations & Production Management*, 6(1), 42-53.
- Magrath, A. (1992). The management of marketing productivity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(4), 49-54.
- Misterek, S., Dooley, K. J., & Anderson, J. C. (1992). Productivity as a performance measure. *International Journal of Operations & Production Management*, 12(1), 29-45.
- Mohanty, R. P. (1988). Factors affecting productivity: Perception of Indian manager. *Industrial Management & Data Systems*, 88(7/8), 21-26.
- Mohanty, R. P. (1998). Understanding the integrated linkage: Quality and productivity. *Total Quality Management*, 9(8), 753-765.
- Moore, D. A., & Tenney, E. R. (2012). Time pressure, performance, and productivity. *Research on Managing Groups and Teams*, 15, 305-326.
- Oeij, P. R. A., De Looze, M. P., Ten Have, K., van Rhijn, J. W., & Kuijt-Evers, L. F. M. (2011). Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 93-109.
- Phelps, L. D., Parayitam, S., & Olson, B. J. (2007). Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of difference in organization and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6, 1-14.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

- Sananuch, S. (2016). Thung wēlā phāk rat tōng wat Productivity [It's time for the government sector to measure productivity]. Retrieved July, 23, 2019, from <https://www.ftpi.or.th/2016/7682>
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Schermerhorn, J. R. (1986). Productivity perspectives in management development. *Journal of Management Development*, 5(2), 3-6.
- Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14.
- Shurchuluu, P. (2002). National productivity and competitive strategies for the new millennium. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 408-414.
- Srisawad, N. (2013). *Khwāmsamphan rawāng kānbōrihān khunnaphāp thūā thang 'ongkān (TQM) kap kānphatthanā nawattakam nai 'utsāhakam 'āhān sat* [The relationship between total quality management (TQM) strategy and innovation in animal feed industries] (Master's thesis, Kasetsart University).
- Stabler, A. (1996). Productivity, performance measurement and management in logistics. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 8(2), 46-63.
- Stainer, A. (1997). Capital input and total productivity management. *Management Decision*, 35(3), 224-232.
- Stainer, A., & Stainer, L. (1995). Productivity, quality and ethics-a European viewpoint. *European Business Review*, 95(6), 3-11.
- Uyar, A. (2008). An exploratory study on quality costs in Turkish manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(6), 604-620.