

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้ จะมีความเกี่ยวข้องในเรื่องเครื่องมือการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

#### 2.1 เครื่องมือการจัดการ

ทฤษฎีการจัดการได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นระบบเมื่อประมาณทศวรรษที่ 1900 และพัฒนาต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เครื่องมือการจัดการได้รับการประยุกต์เพื่อรองรับแนวคิดหรือทฤษฎีการจัดการเพื่อทำให้การประยุกต์แนวคิดการจัดการไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น นักวิชาการได้แบ่งประเภทของเครื่องมือการจัดการหลายแบบ

สตีเวนและคณะ (Steven, et.al.2003) จำแนกเครื่องมือการจัดการ 56 ชนิด โดยพิจารณาจากจุดเน้นของเครื่องมือเหล่านั้น เกณฑ์ที่ใช้แบ่งประเภทเครื่องมือการจัดการได้แก่ กลยุทธ์ องค์กร กระบวนการหลัก กระบวนการตามหน้าที่ และคนและพฤติกรรม

เทอร์เนอร์ (Turner.2003) ได้จำแนกเครื่องมือการจัดการ 94 ชนิด โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ใช้เครื่องมือการจัดการแต่ละชนิด ได้แก่ การวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร การวางแผนโครงการ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การปรับปรุงภายนอก การขาย การตลาด การอภิปรายและกลยุทธ์

สกอตต์ (Scott.2003) จัดประเภทเครื่องมือการจัดการ โดยอิงกับแนวคิดการจัดทฤษฎี องค์กร ได้จัดประเภทเครื่องมือไว้เป็น 4 กลุ่ม คือ การจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบปิด การจัดการแบบมนุษยนิยมระบบปิด การจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบเปิด และการจัดการแบบมนุษยนิยมระบบเปิด โดยแต่ละกลุ่มจำแนกระดับของการวิเคราะห์หรือระดับการใช้งานเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับปัจเจกบุคคล

เครื่องมือทางการจัดการตามแนวคิดของสกอตต์มีเครื่องมือการจัดการในระดับองค์กร ได้แก่ Learning Organization Knowledge-based Organization TQM BSC PMQA CRM Six Sigma Supply Chain Management เครื่องมือการจัดการในที่ใช้ในระดับกลุ่ม ได้แก่ BSC Core Competencies Organization Learning ส่วนเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในระดับบุคคล ได้แก่ BSC Core Competencies Organization Learning Knowledge Management และ E-learning

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550) ได้สำรวจสถานภาพเครื่องมือทางการจัดการที่ใช้องค์การของรัฐและศึกษาผลของขบวนการนำเครื่องมือการจัดการไปใช้ในองค์กร โดยใช้การศึกษาเชิงปริมาณจำนวน 186 หน่วยงานและเชิงคุณภาพจำนวน 1 หน่วยงาน

องค์การของรัฐที่สำรวจมีการนำเครื่องมือการจัดการไปใช้โดยเฉลี่ย 7 ชนิด จากเครื่องมือ 21 ชนิด และผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้

### ชนิดของเครื่องมือทางการจัดการ

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแล้วพบว่าในคณะบริหารธุรกิจ ในมหาวิทยาลัยต่างๆมีการใช้เครื่องมือการจัดการที่หลากหลาย ดังนั้นจึงขอกำหนดชนิดเครื่องมือการจัดการที่ใช้ในการทำแบบสอบถามดังนี้

### Learning Organization: องค์การแห่งการเรียนรู้

จากบทความของปาริฉัตต์ ศังขะนันท์(2547) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ องค์กรอัจฉริยะ ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรกคือ Chris Argyris เริ่มขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1978 จากงานเขียนชื่อ Organization Learning แต่ยังไม่แพร่หลายนักเพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ. 1990 Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization ” หรือ วินัย 5 ประการ แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา และนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆและการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

### Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้

จากบทความเรื่อง การบริหารองค์ความรู้ ที่เรียบเรียงโดย พิรยา ป้อมสุข ที่ได้รวบรวมค่านิยมเกี่ยวกับองค์กรที่มุ่งความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่ Karl M. ตั้งข้อสังเกตว่าองค์กรธุรกิจทั้งหลาย มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ต่างพยายามพัฒนาวิธีการทำงานและผลงานของตน โดยเน้นไปที่การพัฒนาผลผลิต(products) คุณภาพงานบริการ (service quality) ความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า(responsiveness) แนวคิดที่แตกต่าง(diversity) แนวคิดเรื่องลูกค้าเป็นสำคัญ(customization) และต่างก็เห็นพ้องต้องกันว่า เครื่องมือสำคัญที่ต้องใช้คือ ความรู้ (knowledge) ที่ได้รับการสะสมไว้ในบริษัท เรียกได้ว่าเป็นทรัพย์สินของบริษัท (knowledge assets) ที่ควรสังเกต

คือ ความรู้นั้นจะสะสมอยู่ในตัวบุคลากรของบริษัทเป็นสำคัญ จึงมีความพยายามที่จะศึกษาวิธีการบริหารจัดการความรู้ ที่เรียกว่า Knowledge Management ในองค์กรธุรกิจของตน และมีรายงานเกี่ยวกับ KM ออกเผยแพร่จำนวนมาก ซึ่งยอมรับว่า ความเจริญของบริษัทของตน ได้พึ่งพาทรัพย์สินประเภทความรู้ที่ได้สะสมไว้ในบริษัท หรือที่สะสมอยู่ในตัวบุคลากรของบริษัทนั่นเอง และได้มีการหาวิธีการจัดเก็บความรู้เป็นต้นทุนทางสติปัญญา (Intellectual capital portfolio) และกำหนดว่าความรู้เหล่านั้นเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งของบริษัท (knowledge assets, knowledge-based assets, knowledge-related assets) และยอมรับกันว่า ความรู้คือพลังขับเคลื่อนสำคัญสูงสุดในวิชาเศรษฐศาสตร์ทางความคิด (Economics of ideas) ซึ่งมีเนื้อหาหลักๆ คือ การสร้างความรู้ให้กับองค์กรธุรกิจ (knowledge creation) การพัฒนาความรู้ (development) การจัดระบบความรู้ (organisation) และยุทธศาสตร์การใช้ความรู้ (leverage)

ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า Knowledge-based Organization : องค์กรที่มุ่งความรู้ คือองค์กรที่ใช้วิธีการบริหารจัดการสร้างความรู้ให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร ในรูปแบบ ความรู้สาธารณะและความรู้ที่ฝังแน่นหรือตกผลึกอยู่ในตัวบุคลากร เพื่อให้ความรู้เหล่านั้นเป็นเครื่องมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดการจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการรวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ของพนักงาน และกระบวนการต่างๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานได้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อธุรกิจในอนาคต เป็นศิลปะในการสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร (Intangible Asset) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### **TQM : การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ**

พงกะพรรณ ตะกรททอง ได้เขียนไว้ในเรื่อง “TQM : Total Quality Management การประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร” ไว้ว่า 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 TQM ได้รับความนิยมและมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่นซึ่งทำให้เกิดกาเปลี่ยนแปลงในระดับชาติ ที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ทั้งนี้เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศที่แพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 และต้องการฟื้นฟูประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรม และสินค้า

ของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั่วโลก ดังนั้นสหรัฐจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใดๆในด้านการผลิต โดยไม่รู้ตัวว่าคุณภาพของสินค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ในทศวรรษต่อมา

ปรัชญาของ TQM มุ่งหวังให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กรยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้นเพื่อสามารถระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางทีญี่ปุ่นก็เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น “กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า” เมื่อก้าวโดยสรุปโดยภาพรวมสำหรับความหมายของ TQM นั้นกล่าวได้ว่า

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก(external customer) และลูกค้าภายใน(internal customer) โดยตรง

Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic approach of management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใด ๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W.Edwards Deming เพราะฉะนั้นถ้าหมุนวงจรคุณภาพเช่นนี้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กร หนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในประการสุดท้าย

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การประกาศพันธกิจหลัก (mission statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสภาวะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement)

### **Balanced Scorecard : บริหารเชิงดุลยภาพ**

ณรงค์ศักดิ์ บุญยามาลิก ได้เขียนไว้ในเรื่อง Balanced Scorecard ว่า Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard”

เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดย ระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอก องค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard ได้ระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “ การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise) ” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า(customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า(suppliers) ลูกจ้าง(employees) การปฏิบัติงาน(processes) เทคโนโลยี (technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. **The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. **The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. **The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง BSC ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะที่พัฒนาและติดตั้ง BSC ว่าความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

- จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term)

- การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial)
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading)
- มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้นก็ย่อมคาดหวังผลประโชยน์จากการทำ BSC ไม่ได้ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

### CRM : การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

เนื่องจาก CRM หรือ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หรือ Customer Relationship Management เป็นการจัดการที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานานแล้ว และมีการตีความหมายต่าง ๆ กันอย่างไรก็ดีสำหรับระบบ CRM ซึ่งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจากบทความของ ชลิต ติมปะนะเวช เรื่อง หลัก 8 ประการของ CRM (The Eight Myths of CRM) กล่าวว่าถึงลักษณะของ CRM ที่องค์กรที่ใช้ระบบการจัดการนี้ควรมีโดยรวมไว้ 8 ประการ ไว้ดังนี้

#### 1. CRM สามารถทำเงินได้

บริษัทที่ใช้กระบวนการของ CRM ที่ดีที่สุดนั้น มักมีการลงทุนในเชิงเทคโนโลยีน้อยมาก และกลับไปให้ความสำคัญกับวิธีการง่ายๆ ในการพัฒนาแรงจูงใจในองค์กร และให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ในเชิงธุรกิจตามกระบวนการของ CRM เพื่อให้เกิดประโชยน์สูงสุดมากกว่า

#### 2. องค์กรสามารถรับมือกับปัญหาของลูกค้าได้

บริษัทควรจะต้องยึดความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคเป็นเกณฑ์หลัก หลังจากนั้นจึงค่อยกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าด้วยสินค้าและบริการที่ผู้บริโภคต้องการมากกว่า

#### 3. กลยุทธ์ในการขายสามารถทำการควบคุมได้

กลยุทธ์นี้ชี้แนะให้ผู้บริหารหันไปให้ความสำคัญในการลดภาระและวงจรที่เย็นเยือกของกระบวนการขายโดยพนักงานขาย และใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความรวดเร็วและแม่นยำขึ้น รวมทั้งลดเวลาลง และปล่อยให้พนักงานขายมีโอกาสไปใช้ความสามารถหลักของมากกว่า

#### 4. การปรับกลยุทธ์ไปในแนว 360 องศาได้โดยเน้นไปที่การบริการลูกค้าเป็นเกณฑ์

ให้ความสำคัญต่อการลำดับข้อมูลที่ดี และเป็นประโชยน์ของลูกค้าที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยให้บริษัทนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการกับลูกค้าต่างๆ ได้ การปรับกลยุทธ์ในแบบ 360 องศา นี้ เชื่อว่าสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการคลี่คลายโครง

การที่มีความซับซ้อนมากๆ ตลอดทั้งปี ให้แปรสภาพเป็นลายแทง หรือคัมภีร์ในการเพิ่มผลกำไรในระยะยาวได้

#### 5. กลยุทธ์ของการบูรณาการ สามารถสร้างผลกำไรได้

เป็นที่ทราบกันดีว่า กระบวนการในการบริหารที่มีความขัดแย้ง (Conflicting) ภายในตนเอง จะส่งผลในด้านลบต่อการบูรณาการ (Integration) โดยทั้งนี้จึงควรจะทำความเข้าใจต่อสถานการณ์เหล่านี้ให้ชัดเจน การบูรณาการต้องคำนึงถึงกระบวนการทางธุรกิจ และการปรับใช้ให้เข้ากับแต่ละแผนหรือธุรกิจก่อน

#### 6. กลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าคือการบริการเป็นเลิศ

กลยุทธ์ในการบริการลูกค้าที่สมบูรณ์แบบนั้นสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและลดต้นทุนที่ต้องเสี่ยงในระยะยาวได้ การบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุดนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งของการลดอัตราการเสี่ยงที่ลูกค้าจะตีตนออกห่างจากเราไปได้ ในกรณีที่ลูกค้าเริ่มพิจารณาถึงทางเลือกอื่นๆ ในสินค้าหรือบริการนั้นๆ กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างแรง จูงใจในเชิงบวกแก่ผู้บริโภคให้มีมากยิ่งขึ้น

#### 7. กลยุทธ์ CRM เหมาะกับทุกๆ สถานการณ์

การแก้ปัญหาที่ทรงประสิทธิภาพตามแบบฉบับของ CRM นั้น ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะสามารถเข้าถึงปัญหาในแง่มุมใด ขึ้นกับประสิทธิภาพที่จะเข้าถึงวัตถุประสงค์ของการประยุกต์ ก็จะสามารถวางกลยุทธ์และหาโอกาสที่เหมาะสมในการรับมือกับปัญหา และการเพิ่มผลผลิตได้

#### 8. การสร้าง Website ให้เป็นประโยชน์ได้

ด้วยการให้บริการทางธุรกิจในรูปแบบของ E-commerce และ E-service ซึ่งพยายามจะมอบและเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้ใช้ รวมถึงในด้านอื่นๆ

### Six Sigma : เครื่องมือในการลดต้นทุนทางธุรกิจ

กันยรัตน์ คมวัชระ(2547) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่อง การนำ Six Sigma มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ไว้ว่า Six Sigma เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากวิทยาศาสตร์สถิติ เป็นวิธีที่ให้ความสำคัญแก่ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ จุดกำเนิดเริ่มที่บริษัทโมโตโรล่า ภายใต้การนำของ นายมิเกล เจ แฮร์รี่ ในปี 1988 ได้ตีพิมพ์และเผยแพร่วิธีใหม่ที่ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพสินค้า ภายใต้ชื่อ “วิธี six sigma” ทั้งนี้ ตัว sigma (standard deviation) เป็นสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ที่แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ที่แสดงถึงการกระจายตัวของข้อมูล ซึ่งหลักการของนี้มาจากคำแนะนำของ Walter A. Shewhart ในปี 1931 ที่กล่าวว่า ในกระบวนการผลิตใดๆ ถ้าค่าเฉลี่ยของคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้ห่างจากค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากกว่าสามเท่าของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน กระบวนการนั้นควรจะต้องปรับปรุงและแก้ไขใหม่



หลักการหรือแนวคิดของ six sigma มีฐานมาจากแนวความคิดในเชิงสถิติภายใต้สมมติฐานที่ว่า

1. ทุกสิ่งอย่างคือกระบวนการ
2. กระบวนการทุกกระบวนการมีการแปรปรวนแบบหลากหลายอยู่ตลอดเวลา
3. การนำเอาข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการแปรปรวนแบบหลากหลายจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนการทำงานของ Six Sigma มีอยู่ 5 ขั้นตอนคือ DMAIC(ดี-เม-อิก)

**D=Define** คือการกำหนดปัญหาและเป้าหมายอย่างชัดเจน

**M=Measure** คือ การวัด เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เข้าใจสภาพของระบบและกระบวนการที่มีหรือที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

**A=Analyze** คือการวิเคราะห์ เป็นการเอาข้อมูลทางตัวเลขที่ได้จากการวัดมาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุในการที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนและการเปลี่ยนแปลงแบบหลากหลายในกระบวนการและการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาทางจัดปัญหา

**I=Improve** คือการพัฒนาหรือการปรับปรุงสมรรถนะและประสิทธิภาพของกระบวนการ

**C=Control** คือการควบคุม ที่พยายามรักษาสสมรรถนะของกระบวนการที่ได้ปรับปรุงแล้วให้คงอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

### Supply Chain Management : การจัดการโซ่อุปทาน

จากบทความของ อาณัติ ลิ้มคเดช เรื่อง แนวคิดการบริหารห่วงโซ่อุปทาน กล่าวว่า เรื่อง Supply Chain Management นั้นหลายคนยังเข้าใจว่าเป็นเรื่องเฉพาะการผลิตและขนส่งเท่านั้น แต่โดยสภา Supply Chain (<http://www.supply-chain.org>) ว่าภาพของ Supply Chain Management สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. **Source** คือ การจัดการทุกอย่างที่เกี่ยวกับการซื้อและจัดหาวัตถุดิบ
2. **Make** การผลิต ทั้งการผลิตภายใน และการบริหารบริษัทอื่นที่รับจ้างผลิตสินค้าให้กับเรา บรรจุภัณฑ์ และการแปรรูปวัตถุดิบมาเป็นสินค้าขั้นสุดท้าย
3. **Deliver** จัดการคำสั่งซื้อ ดูว่ามีสินค้าในโกดังเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าหรือไม่ บริหารคลังสินค้า ขนส่งสินค้า รวมถึงการชำระเงินของลูกค้าว่าเครดิตยาวไปหรือไม่
4. **Plan** การวางแผนทางด้าน Supply Chain Management ทั้งหมด ทั้งการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตรวมถึงการจัดส่งให้แก่ลูกค้าซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อกลับมานรอบวงจรตลอด

เมื่องาน Supply Chain Management เป็นงานที่เกี่ยวข้องถึง 4 ด้าน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ และบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ที่รับผิดชอบงานในส่วนที่ต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกัน แต่ในส่วนของภาพรวมบริษัทนั้นไม่คิดว่าจะมีการขัดแย้งกัน เพราะ หน้าที่ของซัพพลายเชน คือ จะต้องเข้าใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถหลายคน โดยทำการคาดการณ์ร่วมกันว่าลูกค้าของจะต้องการอะไรในอนาคต และก็เป็นหน้าที่ของผู้จัดการแต่ละฝ่ายที่ต้องใช้ประสบการณ์ ความชำนาญ และความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อค้นหาว่าอะไรคือความต้องการของลูกค้าในอนาคต ดังนั้นซัพพลายเชนต้องมีหน้าที่คาดการณ์ยอดขายล่วงหน้า ในระยะเวลาที่แน่นอนขึ้นกับข้อมูลในการพิจารณา

จากคำจำกัดความเกี่ยวกับซัพพลายเชนที่ให้ บริษัทจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารงาน เพื่อบริการลูกค้าได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการใช้ระบบ Supply Chain Management ซึ่งเห็นว่ามี 3 ประการคือ

1. ซัพพลายเชนช่วยให้บริษัทเจริญเติบโต เพราะซัพพลายเชนช่วยบริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยบริการที่ดีที่สุดได้ ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด
2. ซัพพลายเชนแสดงถึงต้นทุนของบริษัท ซึ่งต้องพยายามให้ต้นทุนนั้นต่ำที่สุด โดยหาวิธี การที่มีประสิทธิภาพที่สุด เช่น ในด้านการผลิต
3. ช่วยควบคุมสินทรัพย์ของบริษัท โดยเฉพาะวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง บริษัทต้องบริหาร สิ่งเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องมั่นใจว่ามีสต็อกไม่มาก สินค้าจัดส่งตรงเวลา

หรือกล่าวโดยสรุปคือ บริการลูกค้าอย่างดีที่สุด รักษาต้นทุนให้ต่ำ และบริหารสินทรัพย์ ส่วนที่เหลือก็คือ เรื่องของคุณภาพ

### CSR : ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ

จากบทความของ ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง (2552) เรื่อง บทบาทของ CSR กับ ปัญหาภาวะโลกร้อน ได้กล่าวว่า CSR หรือ Corporate Social Responsibility หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า “ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ” หรือ “ธรรมมาภิบาลบริษัท” หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและการดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม

รากฐานของคำว่า CSR สืบสาวไปได้ถึงเมื่อปี ค.ศ. 1917 เมื่อเฮนรี ฟอร์ด ผู้ประดิษฐ์รถยนต์คันแรกของโลก ถูกฟ้องด้วยข้อกล่าวหาว่า เขาตัดสินใจนำผลกำไรของบริษัท ฟอร์ด

มอเตอร์ ไปลงทุนในการขยายโรงงาน ซึ่งทำให้ราคาของรถฟอร์ดรุ่น Model T ตกต่ำลง เขาแก้ต่างในศาลว่า “ที่ข้าพเจ้าทำไปนี้ ก็คือทำทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนต้องการ ได้แก่ การสร้างรายได้ และใช้รายได้อย่างสมควร สร้างงานให้คนและสร้างรถยนต์ที่ถูกค่านำไปใช้ได้ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ฟอร์ด กล่าวนั้น ก็คือ หลักการพื้นฐานของ CSR นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม วิวัฒนาการของเรื่อง CSR ก็เป็นไปอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ เพราะนักธุรกิจและผู้คนโดยทั่วไปเห็นว่า ผลโยชน์ทางธุรกิจ(และผลประโยชน์ส่วนตัว) ย่อมสำคัญกว่าเรื่องอื่นๆ

กระแสของโลกเรื่อง CSR นี้ เริ่มเข้มข้นจริงจังและรุนแรง ขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เมื่อองค์การความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า OECD (Organization for Economic Cooperation and Development ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญระดับโลก โดย OECD ได้ออกแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติต่างๆทั่วโลกว่าไม่เพียงแต่ต้องทำกิจกรรม CSR แต่ยังเสนอให้บริษัทข้ามชาตินั้นๆติดต่อกับลูกค้าทั่วโลกเฉพาะที่มี CSR อีกด้วย

ในสวนประเทศไทยเอง CSR เริ่มเป็นที่พูดถึงในวงกว้างมากขึ้นหลังจากการจุดกระแสการทำธุรกิจแบบธรรมาภิบาลและกระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผลพวงที่ตามมาจากกระแสดังกล่าวทำให้องค์กรภาคธุรกิจเอกชนมากมายต่างหันมาให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรม CSR เพื่อสังคมมากขึ้น

### การสร้าง CSR ในองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะมีใช้เรื่องเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือคนเพียงคนใดคนหนึ่งจะเป็นผู้ขับเคลื่อนในองค์กรเท่านั้น หากปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกวันนี้มีองค์กรจำนวนมากที่มอบหมายเรื่อง CSR ให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร ฉะนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้ที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้นว่าจะขับเคลื่อน CSR ในองค์กรได้อย่างไร การทำ CSR ให้สำเร็จจะทำคนเดียวไม่ได้ แต่สิ่งที่ท้าทายก็คือจะให้คนอื่นมาร่วมมือกับเราได้อย่างไร ในกระบวนการปลูกฝังให้เกิดเรื่องนี้ขึ้นในองค์กรมีขั้นตอนตั้งแต่การเห็นด้วยของผู้บริหารไปจนถึงการกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทและลงสู่การปฏิบัติด้วยการมีคู่มือแนวปฏิบัติสำหรับพนักงาน การประสานเรื่อง CSR ลงไปทุกแผนก ทุกหน่วยงาน และขั้นตอนสุดท้ายคือการวัดผล

แต่ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการปลูกฝังวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ในองค์กร คือการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความยอมรับ ซึ่งในขั้นตอนแรกต้องเป็นการสร้างให้เกิดการรับรู้รับทราบในองค์กรในฐานะผู้ที่รับผิดชอบเรื่อง CSR ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานใดในองค์กร สิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างให้คนในองค์กรเกิดความสนใจ ผ่านขั้นตอนการสร้างกระบวนการยอมรับซึ่งประกอบด้วย

อย่างไรก็ตามการก้าวสู่ความสำเร็จในการทำให้ CSR ผสานอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำไม่ได้ บทบาทของผู้ทำงานด้าน CSR ในองค์กร ต้อง

ทำงานอย่างมีแผนงานเพื่อที่จะให้ทุกอย่างง่ายขึ้นและจะเป็นผลดีกับบริษัทในระยะยาว ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ดำเนินงานด้าน CSR ในฐานะคนทำงาน พนักงานในองค์กร กับผู้ดำเนินงานด้าน CSR รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ดำเนินงานด้าน CSR กับชาวบ้านเหล่านี้เป็นภารกิจหลักที่ทำนายคนทำงานในฐานะผู้รับผิดชอบขับเคลื่อน CSR ให้ประสบความสำเร็จได้ต้องมองทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กรไปพร้อมๆกัน

### ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์

เรื่องเกี่ยวกับระบบ ISO ได้มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและมีหลายรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามทั้งหมดก็มีพื้นฐานอยู่ในแนวเดียวกันเพียงแต่จะมีความแตกต่างในรายละเอียดเท่านั้น ดังนั้นในงานวิจัยนี้จะขอกล่าวถึง ระบบ ISO 9002 ที่นำเสนอในบทความของ พัฒนิจ โภชญนาท (2002) เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระบบ ISO 9002 ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นหรือมีผู้เกี่ยวข้องมากขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาให้เข้าสู่ระบบมากขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามกระบวนการที่เหมาะสม สามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาระบบการทำงานจึงกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ระบบ ISO 9000 ถือได้ว่าเป็นระบบหนึ่งที่มีชื่อเสียงและให้การยอมรับ อันเป็นเครื่องหมายที่จะยืนยันถึงคุณภาพขององค์กร โดยแนวคิดสำคัญของ ISO 9000 คือ การจัดวางระบบการบริหารเพื่อประกันคุณภาพที่จะสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบเอกสารอย่างชัดเจน โดยได้กำหนดเนื้อหาออกเป็น 5 หลักได้แก่

ISO 9000 เป็นแนวทางในการเลือก กำหนดกรอบ ประยุกต์ การนำไปใช้ให้เหมาะสม

ISO 9001 เป็นมาตรฐานที่เน้นการดูแลทั้งออกแบบและพัฒนา การผลิต การติดตั้งและบริการ

ISO 9002 เป็นมาตรฐานที่เน้นการกำกับดูแลเฉพาะการผลิต การติดตั้งและการบริการ

ISO 9003 เป็นมาตรฐานที่เน้นการกำกับดูแลเรื่องการตรวจและการทดสอบครั้งสุดท้าย

ISO 9004 เป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในด้าน ข้อเสนอแนะในการใช้มาตรฐาน ข้อเสนอแนะด้านธุรกิจบริการ และ ข้อเสนอแนะด้านการผลิต เป็นต้น

### การพัฒนาระบบ ISO ให้ประสบความสำเร็จ

การพัฒนาองค์กรด้วยระบบ ISO มีหลายขั้นตอน ทั้งนี้สามารถสรุปปัจจัยทั้งหมดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1.ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจว่าหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งนอกเหนือจากการดำเนินงานตามหน้าที่หลักแล้วคือ หน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร และนำองค์กรสู่ระบบมาตรฐานด้วย

2. เริ่มปรึกษากับบริษัทจดทะเบียน (Certify body) โดยติดต่อกรอกข้อมูลองค์กรเพื่อขอข้อมูลจากแต่ละแห่งมาเปรียบเทียบกัน และตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะเข้ามาดำเนินการตรวจสอบ และเริ่มปรึกษาการดำเนินงานตั้งแต่ต้น เพื่อให้สามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ต้น

3. วางแผนเพื่อจัดทำโครงการ (Proposal) อย่างชัดเจน ครอบคลุมในทุกประเด็นตามมาตรฐาน ISO ที่กำหนด โดยคำนึงถึงพนักงานทุกกลุ่ม ขั้นตอนต่างๆ ปัจจัยที่จะต้องระมัดระวัง และงานหลักสำคัญๆ ทั้งนี้โครงการจะต้องมีการนำเสนออย่างเป็นระบบ ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงทรัพยากรและระยะเวลาประกอบด้วย การวางโครงการที่ดีจะเป็นการกำหนดกรอบเวลาที่สำคัญในการติดตามและการนำองค์กรเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพต่อไป

4. ประกาศนโยบายคุณภาพต่อพนักงาน การประกาศนโยบายคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพเป็นประการสำคัญ ต้องมีการเน้นที่กลุ่มลูกค้า การให้ความสำคัญของพนักงานในการพัฒนาระบบ และการทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

5. แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการฝ่ายต่าง ๆ หลังจากการประกาศนโยบายคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการ (Steering Committee) และมีคณะกรรมการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่จะติดตามการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน

6. คัดเลือกผู้บริหารที่จะเข้าไปดูแลอย่างเต็มที่ ตัวแทนฝ่ายบริหารที่เรียกว่า Quality Management Representative (QMR) มีความสำคัญมาก อาจจะต้องเป็นเบอร์ 1 หรือเบอร์ 2 ขององค์กร มีความสามารถในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง มีเวลามากพอในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งมีผู้แทนจากทุกกลุ่มที่เหมาะสม ในการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วย

7. ให้มีการอบรมแก่พนักงานทุกคนในทุกระดับ โดยเริ่มจากการอบรมพนักงานระดับสูงก่อนและลงไปยังพนักงานระดับล่าง รวมทั้งควรที่จะมีการทบทวนและให้ความรู้ในเรื่องมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ต้องไม่ลืมว่าต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญและข้อกำหนด ISO อย่างถูกต้อง ควรให้การอบรมและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

8. กำหนดโครงสร้างและระบบเอกสารที่ดี ระบบเอกสารจะต้องมีการกำหนดกรอบอย่างชัดเจน และประการสำคัญคือ เอกสารเหล่านี้จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติในทุกขั้นตอน ซึ่งไม่ได้มีเพียงเอกสารเท่านั้น การเขียนจะต้องเป็นเอกสารที่เขียนจากการปฏิบัติจริงภายใต้กรอบของ ISO ทั้งนี้ต้องคำนึงอยู่เสมอว่าจะต้องครบวงจรการเขียนเอกสารอันประกอบด้วย การเขียนเอกสารที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และมีการนำมาทบทวนและนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ เพื่อให้เอกสารทันสมัยอยู่เสมอ

9. แต่งตั้งทีมงานขึ้นมาติดตามการดำเนินการด้านต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและข้อกำหนดที่คณะกรรมการชุดต่างๆ กำหนด ที่เน้นการติดตามที่มุ่งเน้นการพัฒนามิใช่การใช้อำนาจแต่เพียงอย่างเดียว

10. เน้นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางร่วมกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

11. จัดระบบการทบทวนการจัดการทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งมีการทบทวนเอกสารต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยมีกำหนดระยะเวลาทบทวนที่ชัดเจน

12. ทำการตรวจสอบ(Audit) และติดตามคุณภาพภายใน หากพบข้อบกพร่องจะต้องรายงานเพื่อแก้ไขทันที

13. ประเมินตนเองเบื้องต้นอยู่เสมอว่า ได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ หรือเอกสารใดที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ทำการแก้ไข และมีการทบทวนการปฏิบัติอยู่เป็นประจำตามแผนและกำหนดเวลาอย่างสม่ำเสมอ

14. ติดตามและประเมินผลเพื่อผ่านการรับรอง

15. ตรวจสอบประเมินเพื่อผ่านการรับรอง คือ การดำเนินการตรวจสอบประเมินโดยบุคคลที่ 3 ว่าได้มีการปฏิบัติตามระบบที่ได้วางไว้หรือไม่ หากมีข้อบกพร่องก็จะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป

16. กำหนดให้มีแผนการติดตามการปฏิบัติ เพื่อการรักษาคุณภาพการประเมินอย่างต่อเนื่อง

17. รักษาระบบเพื่อศึกษามาตรฐานและกำหนดมาตรฐานในแต่ละด้าน รวมถึงมีการติดตามอยู่เสมอว่า ได้มีการปฏิบัติหรือไม่ การรักษามาตรฐานเป็นกระบวนการที่ยากลำบากสำหรับคนไทย เพราะจะทำตามใจตนเอง แต่ทุกฝ่ายตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงพนักงานจะต้องรักษามาตรฐานไว้ เพราะจะมีการตรวจการดำเนินการจากผู้รับรอง 2 ครั้งต่อปี และมีการตรวจติดตามใหม่ ทุกๆ 3 ปี เพื่อเป็นการทำให้มั่นใจว่า ได้รักษาไว้ซึ่งคุณภาพที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ หากไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกลบชื่อออกหรือถูกยึดใบรับรองคืน

### ผลที่จะได้รับ

หากองค์กรสามารถที่จะดำเนินการจนกระทั่งผ่านการรับรองคุณภาพไปแล้ว และสามารถที่จะรักษาคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดได้จะเกิดผลดีต่อหลายฝ่ายคือ

#### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 เกิดการยอมรับในคุณภาพ เพราะมาตรฐาน ISO ย่อมเป็นการประกันว่าในกระบวนการดำเนินการทุกขั้นตอนมีการดำเนินการอย่างถูกต้อง มีระบบ ขั้นตอน และในที่สุดจะแสดงว่าสินค้าหรือบริการในขั้นสุดท้ายมีคุณภาพด้วย

1.2 เกิดภาพลักษณ์ที่ดี องค์กรที่ได้รับการรับรองคุณภาพจะได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานสูง จึงจะเกิดการยอมรับในสินค้าหรือบริการได้ง่าย

1.3 ต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงเพราะองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการดำเนินการตามมาตรฐานแล้วจะเห็นได้ว่าจะลดการสูญเสีย ความผิดพลาด หรือผิดขั้นตอน หรือการตัดสินใจที่มีระบบมีเอกสารควบคุม จึงจะทำให้ต้นทุนการดำเนินการต่ำลงถึงแม้จะมีค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงการดำเนินการที่มาก แต่เป็นการลงทุนระยะยาวเพื่อให้เกิดความประหยัดในระยะยาว

1.4 กระบวนการบริหารงานมีระบบ จากเดิมที่อาจจะไม่มีวิธีการทำงานแต่ไม่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้

## 2. ประโยชน์ต่อพนักงาน

2.1 พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะการทำงานมีระบบชัดเจน มีคู่มือ สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ หรือตรวจสอบการทำงานได้ทุกขั้นตอน

2.2 พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพมากขึ้น เพราะจะต้องดำเนินการตามระบบและขั้นตอนที่กำหนดไว้

2.3 พนักงานมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น เป็นผลโดยตรงตามข้อกำหนดของ ISO ที่จะต้องปฏิบัติงานที่เป็นระบบในทุกกระบวนการที่เข้าสู่ระบบ

2.4 พนักงานมีจิตสำนึกด้านคุณภาพที่เป็นผลจากการดำเนินการที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องยาวนาน จะทำให้เกิดการพฤติกรรมอันนำไปสู่การสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพในการทำงานทุกขั้นตอน

2.5 พนักงานจะร่วมกันทำงานเป็นทีมมากขึ้น การทำงานโดยปกติมักจะมีการดำเนินการไปตามลักษณะเฉพาะหน้าที่ แต่เมื่อผ่านการรับรองคุณภาพแล้วจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการที่กำหนด ทำให้ต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการของตนเอง ดังนั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น

## 3. ประโยชน์ต่อลูกค้า

3.1 มีความมั่นใจในสินค้าและบริการขององค์กรมากขึ้น เพราะเมื่อองค์กรได้รับการรับรอง ISO ผลผลิตที่เกิดขึ้นย่อมมั่นใจในคุณภาพได้

3.2 สามารถอ้างอิงจากองค์กรที่รับประกันคุณภาพได้ ทำให้เกิดการยอมรับในสินค้าและบริการมากขึ้น

3.3 ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบว่าสินค้าได้รับมาตรฐานหรือไม่ เพราะเมื่อได้รับการรับประกันคุณภาพก็ย่อมถือได้ว่ามีคุณภาพในระดับที่มั่นใจระดับหนึ่ง

## 2.2 วัฒนธรรมองค์การ

ชัชวาลวรรณ มีทรัพย์ทอง (2549) นำเสนอบทความ วิชาการในเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพซึ่งสามารถจัดปัญหาในการดำเนินการของธุรกิจในระดับต้นต่อของสาเหตุโดยมีหลักพื้นฐาน 8 ประการ และค่านิยมคุณภาพ 6 ข้อ

Richard L.Daft (2005) กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ว่าสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ซึ่งสามารถกล่าวในรายละเอียดดังนี้

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้นผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกันค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร
2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น





รูปที่ 2.1 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)

ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience.

### วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

### วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ใน

สหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

### **วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)**

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัดความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป