

บทที่ 12

กลยุทธ์การจัดการ

ยุคใหม่

Modern

Management

Strategies

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ท่านสามารถ

1. จงอธิบายกลยุทธ์และองค์ประกอบของการรีปรับระบบ(Reengineering)
2. จงอธิบายกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action - Learning)
3. จงอธิบายหลักแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)
4. จงอธิบายประเภทและกระบวนการเปรียบเทียบ(Benchmarking)
5. จงอธิบายกลยุทธ์การประเมินแบบ Balanced Scorecard
6. จงอธิบายหลักและแนวคิดของกลยุทธ์ซิก - ซิกม่า (Six - Sigma)
7. จงอธิบายแนวคิดการจัดการความรู้
8. จงอธิบายระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000

บทที่ 12

กลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ Modern Management Strategies

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการบริหารในองค์การที่ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายในเรื่องต่าง ๆ เช่น การปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและการกระจายอำนาจให้กับพนักงานมากขึ้น และการมีส่วนร่วมในการบริหาร การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น การจัดการคุณภาพที่ทำให้การผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งมอบให้ลูกค้าในจำนวนที่ครบถ้วนถูกต้องและทันเวลา เพราะลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การต้องคำนึงถึงและทำอย่างไรลูกค้าจึงจะมีความพึงพอใจ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การยุคใหม่เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานของบุคคลและทีมงาน เป็นต้น ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันขององค์การในอนาคต โดยการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสวงหาแนวทางและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้ผลิตภาพของพนักงานและองค์การเพิ่มขึ้นต่อไป

● หลักการจัดการยุคใหม่

1. การจัดการคุณภาพและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การให้อำนาจ (empowerment) การทำกิจกรรมร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการทำงานเป็นทีม
3. การพัฒนาและจูงใจพนักงานให้มีศักยภาพหรือผลิตภาพเพิ่มขึ้น นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. การจัดการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) มาช่วยในการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ เช่น การประเมินแบบ 360 องศา หรือ 540 องศา การประเมินผลแบบ Balance Scorecard และอื่น ๆ เป็นต้น
6. การประเมินคุณภาพ (ISO) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นที่ยอมรับจากภายนอก
7. ผู้บริหารยุคใหม่ควรให้การสนับสนุน สอนแนะและการเอาใจใส่พนักงานมากขึ้น

จากหลักการการจัดการยุคใหม่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมและการจัดการคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ที่ทำให้พนักงานและดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้เขียนขอ นำเสนอกลยุทธ์การจัดการที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- การรีอปรับระบบ (Reengineering)
- การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- การเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- การประเมินผลแบบ (Balanced Scorecards)
- ชิก - ซิกม่า (Six - Sigma)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การบริหารคุณภาพ ISO9001 : 2000

• การรื้อปรับระบบ (Reengineering)

ไมเคิล แฮมเมอร์ กับ เจมส์ เคมพี (Michael Hammer and James Champy) ได้เสนอแนวคิดการจัดการยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ที่ทำให้องค์การนั้นสามารถแข่งขันและอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยยึดหลัก 3 C (Customer, Competition, Change) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ลูกค้า (Customer)

การดำเนินธุรกิจควรให้ความสำคัญกับลูกค้า เพราะลูกค้ามีความหลากหลายในด้าน การศึกษาและความต้องการแตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าลูกค้าพึงพอใจกับสินค้าหรือบริการก็จะทำให้เขากลับมาใช้บริการกับองค์กรอีก ดังนั้น องค์กรควรสนองตอบความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการว่าเป็นแบบใด เมื่อไร เพราะจะทำให้ องค์กรจะแข่งขันและอยู่รอดได้

2. การแข่งขัน (Competition)

การดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ การแข่งขันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น การแย่งชิงและลูกค้าส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้มีการแข่งขันด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพ หีบห่อ ความรวดเร็วในการให้บริการ การส่งมอบทันกำหนด เป็นต้น นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ยังต้องคำนึงถึงการทำธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและชุมชนด้วย

3. การเปลี่ยนแปลง (Change)

การดำเนินธุรกิจในยุคใหม่องค์กรต่าง ๆ ต้องคิดริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ถ้าองค์กรใดสามารถสร้างความแตกต่างได้ก่อน ก็ย่อมทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันได้เร็วกว่าองค์กรอื่น

สำหรับ การจัดการยุคใหม่โดยกลยุทธ์การรื้อปรับระบบคำว่า Reengineering มาจากการผสมของคำสองคำ ได้แก่

Re หมายถึง การทำใหม่ หรือการทำขึ้นมาใหม่

Engineering หมายถึง วิธีการทางวิศวกรรมหรือจัดรูปแบบใหม่

ดังนั้น คำว่า Reengineering จึงมีคำแปลเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน เช่น การยกเครื่ององค์การ การปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ การรื้อปรับระบบ เป็นต้นแต่ในตำราเล่มนี้ผู้เขียนจะใช้คำว่า "การรื้อปรับระบบ" ดังความหมายต่อไปนี้

"การรื้อปรับระบบ" (Reengineering) หมายถึง กระบวนการทำงานแบบใหม่ที่
ไม่เหมือนแบบเดิม โดยให้มีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งต้องมีการ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ พนักงาน เครื่องมือ
อุปกรณ์และวิธีการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความ
รวดเร็วและมีความพึงพอใจ

องค์ประกอบของการรื้อปรับระบบ

1. การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Fundamental)

การเปลี่ยนแปลงโดยการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานใน
ปัจจุบันที่กระทำอยู่ว่า มีปัญหา อุปสรรคอะไรหรือไม่ ควรใช้ต่อไปหรือไม่ อย่างไร
ถ้าหากไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ก็คิดหาแนวทางและรูปแบบใหม่ๆ ในการ
ทำงานต่อไป

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical)

การเปลี่ยนแปลงแบบการรื้อปรับระบบ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่
รูปแบบหรือกระบวนการทำงานแบบเดิมนั้น คือการไม่นำวิธีการเดิมมาใช้แต่จัดกระบวน
การทำงานใหม่และสถานที่ทำงานใหม่ทั้งหมด

3. การเปลี่ยนแปลงเพื่อเป้าหมายสูงสุด (Dramatic)

การจัดกระบวนการและรูปแบบการทำงานใหม่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4. กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดกระบวนการ และรูปแบบการทำงานใหม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และกลับมาใช้บริการ ซื่อเสียงขององค์การดีขึ้น ทำให้ส่งผลดีต่อธุรกิจด้วย

กระบวนการรีอับระบบ

Reengineering Process

1. การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การวิเคราะห์และตรวจสอบว่างานใดบ้างที่สามารถนำมาจัดกลุ่มงานเดียวกันได้ ขั้นตอนใดไม่ก่อประโยชน์ก็ตัดทิ้งไปทำให้การทำงานลดความซ้ำซ้อน ค่าใช้จ่าย และเวลาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถลดจำนวนพนักงานด้วย

2. การให้อำนาจ (Empowerment)

การดำเนินงานแบบใหม่ต้องลดลำดับการบังคับบัญชาลง หรือมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบและตัดสินใจในงานบางอย่างที่สามารถดำเนินงานได้เอง การควบคุมลดลงทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลงด้วย และยังสามารถลดจำนวนพนักงานที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

3. การจัดลำดับขั้นตอนของงาน (Ranking)

การวิเคราะห์งาน เพื่อให้ทราบรายละเอียดของงานว่างานใดควรดำเนินการก่อนหลัง หรืองานใดบ้างที่สามารถดำเนินงานพร้อมกันได้ ทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การจัดรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Multi version)

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่สามารถทำได้หลายรูปแบบ ตามสภาวะการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและประหยัดเวลาในการทำงาน เช่นการให้บริการของธนาคาร ที่มีสาขาย่อยในห้างสรรพสินค้า หรือการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการฝาก ถอน โอน เงิน ซึ่งมีด้วยกันหลายทาง เป็นต้น ทำให้ลูกค้าสะดวก ไม่จำเป็นต้องมาทำธุรกรรมเฉพาะที่ธนาคารเท่านั้น

5. การจัดผู้จัดการเฉพาะกิจ (Case Manager)

การรื้อปรับระบบจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการเข้ามามีส่วนร่วมกับพนักงาน องค์การจึงควรตั้งผู้จัดการเฉพาะกิจเป็นตัวแทนรับผิดชอบให้คำแนะนำ สร้างความร่วมมือของพนักงาน ประสานงานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระยะแรก ๆ ของการรื้อปรับระบบของพนักงานและลูกค้า

ประโยชน์ของการรื้อปรับระบบ

1. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงาน เวลา และค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม
3. ลดการควบคุม โดยการกระจายอำนาจและให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจด้วยตนเอง
4. การดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. การได้เปรียบการแข่งขันขององค์การมีมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินงานมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

ข้อพิจารณา

1. ความรู้ ความเข้าใจของพนักงาน

การรื้อปรับจำเป็นต้องมีที่ยังที่องค์การต้องกำหนดเป็นนโยบายและสร้างความรู้ความเข้าใจของพนักงาน ถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้มีการปรับลดพนักงาน เพราะจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร

การรื้อปรับระบบให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงมิใช่เฉพาะกระบวนการ

และวิธีการการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ทักษะและความเชื่อแบบเดิมเดิมด้วย ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่าง สอนแนะให้คำแนะนำ การให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจด้วยตนเอง ทำให้ผู้บริหารสามารถลดควบคุม แต่เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล

3. การพัฒนาบุคลากร

การรื้อปรับระบบเป็นการเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ จึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลในการตัดสินใจ

ดังนั้น การรื้อปรับระบบ (reengineering) จึงเป็นกลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน หรือคิดใหม่ในกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนวัฒนธรรม ทักษะในการทำงานของพนักงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานลดการควบคุม แต่เน้นผลของงาน โดยเป้าหมายให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การผลิตสินค้าหรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Action Learning (AL)

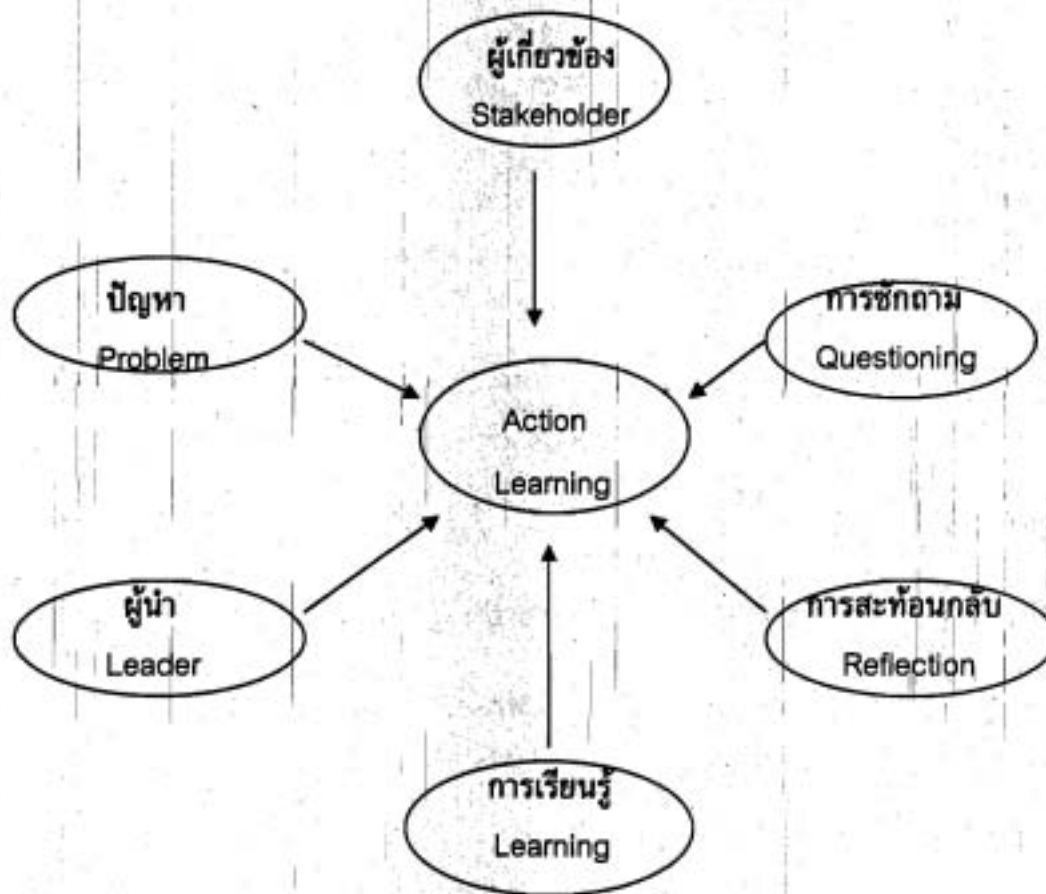
การพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นเป็นแนวทางหนึ่งในการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและองค์การ แต่กลยุทธ์การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่มิใช่เฉพาะในชั้นเรียนเท่านั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนความรู้กับคนอื่น ๆ การเลียนแบบผู้นำ การลองผิดลองถูก เป็นต้น ดังนั้น ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงมีดังนี้

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน โดยกลุ่มเล็กๆ ของพนักงาน ประมาณ 5-8 คน ร่วมกันแก้ไขปัญหา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันมาทดลองใช้แก้ปัญหาและปรับปรุงการทำงาน และกิจกรรมดังกล่าวต้อง ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารขององค์การ

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

รีจินอล รีเวน (Reginal Revens) นักวิชาการชาวอังกฤษได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ว่า "การกระทำกับการเรียนรู้ต้องเกิดคู่กันไป" (There is no learning without action and no action without learning)

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ



จากภาพ

1. ปัญหา (Problem) ได้แก่ ประเด็นปัญหา ข้อขัดข้อง ห่วงใยในงาน หรือโครงการ ซึ่งกลุ่มบุคคลเห็นว่ามีความสำคัญและเป็นความรับผิดชอบของตนเอง
2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ประมาณ 4 - 8 คน ที่สนใจและมีส่วนได้เสียกับการดำเนินงาน นโยบายขององค์การ เช่น พนักงานไม่จำเป็นต้องอยู่แผนกเดียวกัน ลูกค้า ผู้จัดส่ง ตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

3. การซักถาม (Questioning) กระบวนการซักถาม ก่อนทำก็คิด ทำแล้วก็คิดใคร่ครวญ วิเคราะห์สาเหตุ หาแนวทางแก้ไข ทำไมจึงเกิดปัญหาและจะแก้ไขอย่างไร

4. แนวทางแก้ไข (Reflection) การสะท้อนกลับของแนวทางการแก้ไขที่ถูกต้อง ประหยัด คุ่มค่า รวดเร็ว

5. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning) ก่อนกระทำมีการคิดใคร่ครวญทำอะไรให้ได้ผลงาน เกิดการเรียนรู้ การคิดดัง ๆ (Think Aloud) จึงเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ทีมงานและองค์การ

6. ผู้เอื้ออำนวยกลุ่ม (Leader) ในกิจกรรม Action Learning ต้องมีสมาชิกหนึ่งคน เป็นผู้นำที่นำเสนอปัญหาสู่การอภิปราย กระตุ้นกลุ่มการแลกเปลี่ยนความคิด สรุปและประเมินผล

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. ความสามารถในการคิดใคร่ครวญ หมายถึง การคิดกลับไปกลับมา ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน การคิดปรับปรุงและหาแนวทางแก้ไข

2. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จำเป็นต้องมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แบ่งปันข้อมูล ทักษะการฟัง การซักถามและการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น และการสื่อสารที่ดี โดยเฉพาะผู้นำทีมที่สามารถกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

3. พัฒนาองค์การที่เอื้ออำนวย หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสำคัญ ๆ หลายประการ อาทิ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสื่อสารแบบสองทาง การเอื้ออาทรกัน การตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหลายอย่าง เช่น การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้บริหารจึงต้องแสดงหลายบทบาท เช่น การให้คำแนะนำ การสอนแนะ การอำนวยความสะดวก การรับฟังและนำผลที่ได้จากความคิดของกลุ่มไปปฏิบัติต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1. พนักงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน
2. พนักงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนและสื่อสารความรู้ซึ่งกันและทำให้เกิดการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม
3. ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
4. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายการฝึกอบรม พนักงานสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติได้
5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้

Learning Organization

การดำเนินงานขององค์การในอนาคต จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การและพนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา แต่องค์การเรียนรู้จะไร้บ้างซึ่งวัดยาก ขณะเดียวกันพนักงานเรียนรู้เช่นกันแต่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในลักษณะช่วยเหลือหรือขัดขวางหรือไม่ ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์การจึงต้องการความสมดุลระหว่างการเรียนรู้ขององค์การกับการเรียนรู้ของพนักงาน ตั้งแต่ระดับบุคคล (Individual learning) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เพราะองค์การต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสื่อสารให้คนในองค์กรทุกคนได้รับทราบ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ (Learning Organization)

ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก (Peter M. Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือ The Fifth Discipline มีองค์ประกอบหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีความรู้ (Personal Mastery)

บุคคลในที่นี้หมายถึง คนที่อยู่องค์กรซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยเฉพาะการรู้จักตนเองว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไร อะไรต้องการ คือ ความสำเร็จนั้นเกิดจากอะไร รวมทั้งการฝึกฝนตนให้เป็นผู้มีวินัยกับวิสัยทัศน์ของตนเอง ย่อมทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์องค์กรต่อไป

2. ตัวแบบของความคิด (Mental Models)

คนหรือพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มีความคิดเฉพาะหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสายการบังคับบัญชาเท่านั้น รวมทั้งวิธีการเดิมในอดีตมากกว่าความคิดสิ่งใหม่ ๆ ในอนาคต ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กร จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัวแบบของความคิดให้มีการวางแผน มีมุมมองที่กว้าง กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง เชื่อใจและการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การทำงานร่วมกันของคนในองค์กร ต้องมีลักษณะของหุ้นส่วน (partnership) มีการยอมรับและความมุ่งมั่นร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นอย่างใช้เหตุผลมากกว่าเอาชนะ โดยมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์คติซึ่งกันและกัน

4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning)

การทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ ควรมีการทำงานเป็นทีมในลักษณะทีมที่ดี (dream team) คือ ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการใช้และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพราะต้องนำไปใช้ในการทำงานร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ หรือหลาย ๆ ฝ่าย เป็นต้น

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ในองค์การ คือ การดำเนินงานที่ให้ความสนใจตั้งแต่สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ดังนั้น ถ้าพิจารณาความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีนักวิชาการ แกรวิน ดี เอ (Garvin D.A, 2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นพลวัตเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

มาควอร์ และ เรโนลด์ เอ (Marquard & Reynolds A., 1994) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาไม่มาก และมีการกำหนดสมรรถนะหรือความสามารถ (competencies) ของงาน
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้พนักงานมีทัศนคติใฝ่การเรียนรู้ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจพนักงาน
3. การให้อำนาจ โดยผู้บริหารกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจได้เอง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และสามารถลดการควบคุมได้

4. การตรวจสอบและคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องต่อไป

5. การแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ของพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากบุคคล เช่น ฝ่ายอื่น ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

6. การใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวม การประมวลผล การจัดระเบียบและการเรียกกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

7. การเน้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

8. การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ มีการวางแผนนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

9. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี พนักงานมีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมและคุณภาพชีวิตในการทำงาน

10. การทำงานเป็นทีม การดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงาน จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือและทำงานร่วมกัน

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานต้องยึดวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะทำให้การดำเนินงานมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น กำไรสุทธิ ยอดขายผลิ ตภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้แก่ สิ่งที่เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์

3. การได้รับรางวัลหรือเกียรติบัตร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการได้รับการยอมรับจากสังคม

4. คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดีขึ้น ซึ่งสามารถวัดได้จากระดับของความพึงพอใจในงาน การทำงานด้วยความสุขกายและใจ การให้ความร่วมมือ ผูกพัน และจงรักภักดีกับหน่วยงาน

5. บรรยายภาคการเรียนรู้ในองค์การ การจัดโครงการ การพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมงาน และการดำเนินงานที่เป็นคุณภาพ เป็นต้น

ข้อความพิจารณา

1. ขนาดขององค์การ

ถ้าองค์การมีขนาดใหญ่มาก ทำให้โครงสร้างการบังคับบัญชา มีลำดับชั้นเป็นจำนวนมาก การบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ ดังนั้น ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การบริหารให้เป็นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมี โครงสร้างแนวราบ และการทำงานที่อิสระ จึงทำให้เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกัน จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงแนวคิด จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการทำความเข้าใจ

2. ผู้บริหาร

การนำองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำขององค์การต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การจูงใจพนักงานและการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสาร

การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ การไว้วางใจกันและการให้อำนาจเพื่อให้มีความอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น

4. ระบบเวลา

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมความคิดของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความไว้วางใจกันและทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลที่จะเกิดขึ้นการเรียนรู้ขององค์การต้องใช้เวลานานและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย

การเปรียบเทียบ

Benchmarking

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) แนวทางการประเมินองค์การแบบนี้ใช้วิธีการเปรียบเทียบในด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ขององค์การกับธุรกิจที่มีการดำเนินงานเป็นเลิศ (best practice) หรือแม้กระทั่งองค์การที่มีการดำเนินงานในระดับโลก (World – class organization) วิธีการดังกล่าวจะช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจสู่ความเป็นเลิศ

การเปรียบเทียบ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์บริการและการดำเนินธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด (toughest) หรือบริษัทผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry leader)

ประเภทของการเปรียบเทียบ (Benchmarking)

1. การเปรียบเทียบภายในองค์การ (Internal Benchmarking) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานหรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา

2. การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) หมายถึง การเปรียบเทียบ ในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงาน ในมิติต่าง ๆ กับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อค้นหาจุดอ่อน ความแตกต่างในความสามารถ ศักยภาพและวิธีดำเนินงาน เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า

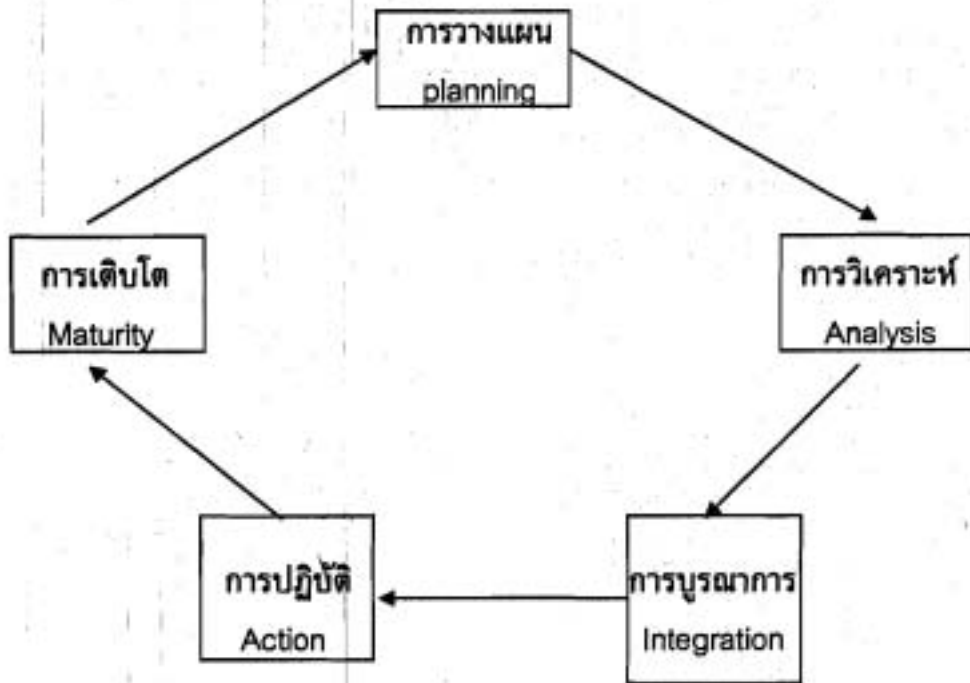
3. การเปรียบเทียบตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) หมายถึง การเปรียบเทียบในแต่ละหน้าที่ที่เราสนใจไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม เช่น ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การผลิต เป็นต้น เพื่อลดความยุ่งยากในการหาผู้เทียบและสะดวกในการดำเนินการ

4. การเปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) หมายถึง การให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ หน้าที่ จึงมีประโยชน์สำหรับการบริหารและพัฒนากระบวนการทางธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดว่าการดำเนินงานของตนดีที่สุดในแล้ว

ดังนั้น การดำเนินการตามกลยุทธ์การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ไม่จำเป็นที่เราจะต้องเปรียบเทียบในทุกประเภท แต่ให้ตัดสินใจเลือกประเภทที่จะทำการเปรียบเทียบให้เหมาะสมกับความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละองค์การ เพราะการเปรียบเทียบบางประเภทอาจเหมาะกับองค์การหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ทั้งนี้ ขอให้พิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การ สินค้า บริการ วัฒนธรรมและการดำเนินงานในปัจจุบัน

กระบวนการเปรียบเทียบ
Benchmarking Process

กระบวนการ Benchmarking



จากภาพ

ขั้นที่ 1 : การวางแผน (planning)

การกำหนดขอบเขตในการดำเนินงานโดยระบบงานหรือกระบวนการที่ทำการเปรียบเทียบ จากนั้นเลือกองค์การที่จะนำมาเปรียบเทียบและกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 2 : การวิเคราะห์ (Analysis)

การวิเคราะห์การดำเนินงาน กระบวนการขององค์การเปรียบเทียบกับองค์การที่ดีที่สุด เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างและสิ่งที่ต้องพัฒนาในอนาคต

ขั้นที่ 3 : การบูรณาการ (Integration)

ข้อมูลที่ได้จากขั้นที่ 2 มาจัดทำเป็นแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ สร้างการยอมรับจากพนักงานโดยการสื่อสารและความเข้าใจ

ขั้นที่ 4 : การปฏิบัติ (Action)

การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติจากขั้นที่ 3 โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 5 : การเติบโตเต็มที่ (Maturity)

ภายหลังจากการนำแผนไปปฏิบัติจนได้รับผลลัพธ์เป็นที่พอใจ ก็จะทำให้องค์การมีความก้าวหน้าและเติบโตอย่างเต็มที่ต่อไป

ดังนั้น กลยุทธ์การเปรียบเทียบเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อให้รู้เขารู้เรา และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

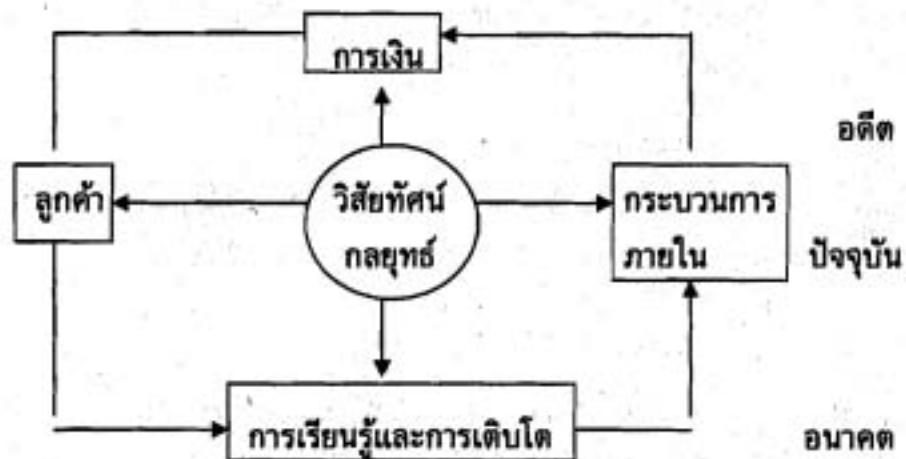
กลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard : BSC

แนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เครื่องมือหรือกลยุทธ์การจัดการแบบใหม่ก็ถูกพัฒนาและทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ กลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard จึงถูกนำมาใช้ในองค์การ แต่เดิมนั้นการประเมินผลขององค์การส่วนมากให้ความสำคัญทางการเงินมากกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นการประเมินผลขององค์การแบบใหม่จึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเงิน (finance),

ลูกค้า (customer), ด้านกระบวนการภายใน (internal process) , การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (learning and growth)

โรเบิร์ต เอส แคปแลน กับ เดวิท พี นอตตัน (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้



1. ด้านการเงิน (Finance Perspective) ความสำเร็จขององค์กรด้านหนึ่งคือกำไรที่เกิดจากการดำเนินงาน เครื่องมือวัดทางการเงินต้องคำนึงถึงผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาวด้วย

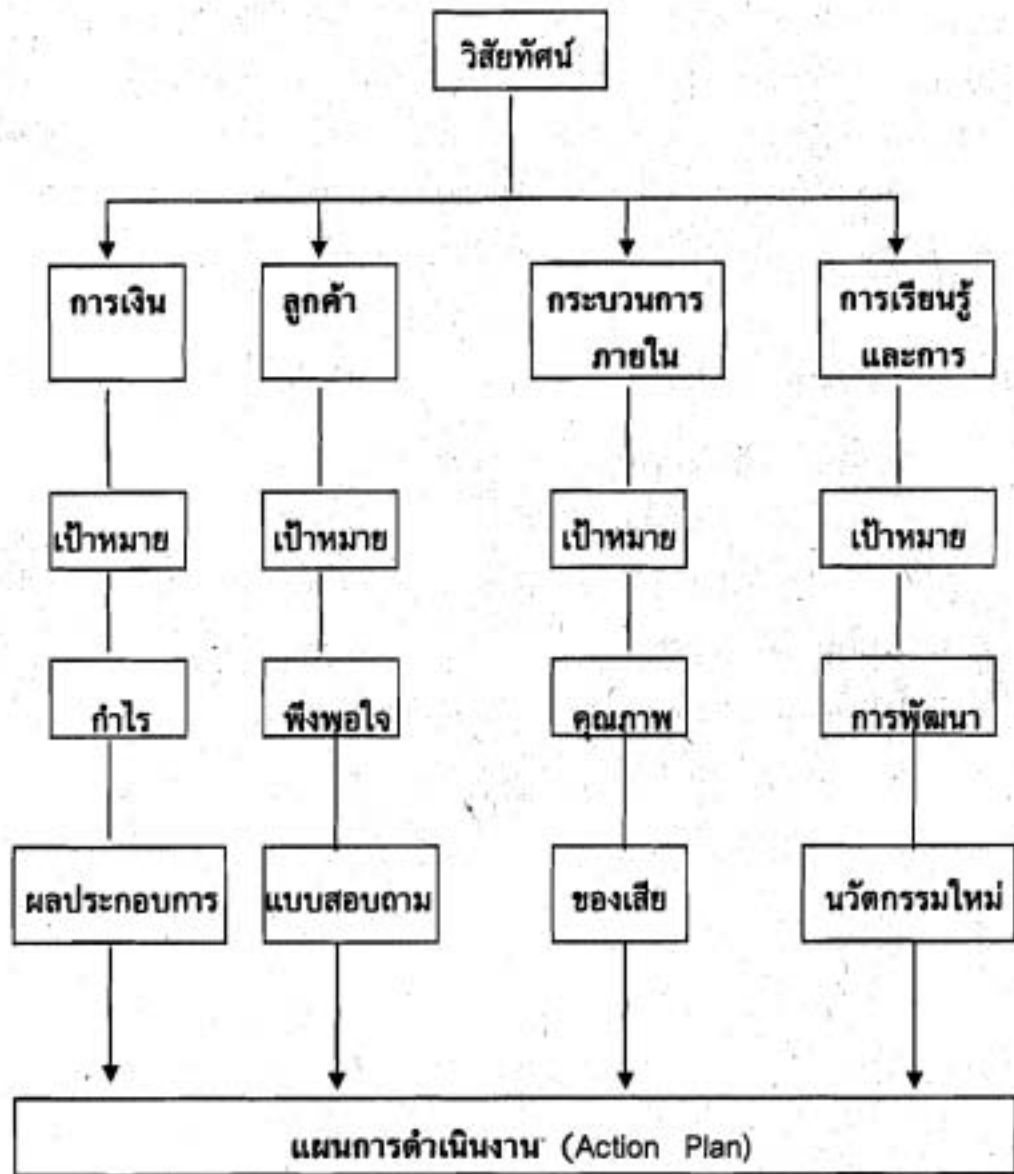
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อลูกค้าพึงพอใจ แล้วกลับมาใช้บริการหรือซื้อสินค้าอีก

3. ด้านกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Process Perspective) กระบวนการบริหารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้นพึงพอใจ อาทิ เช่น ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า มีคุณภาพ และมาตรฐานสูงเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ

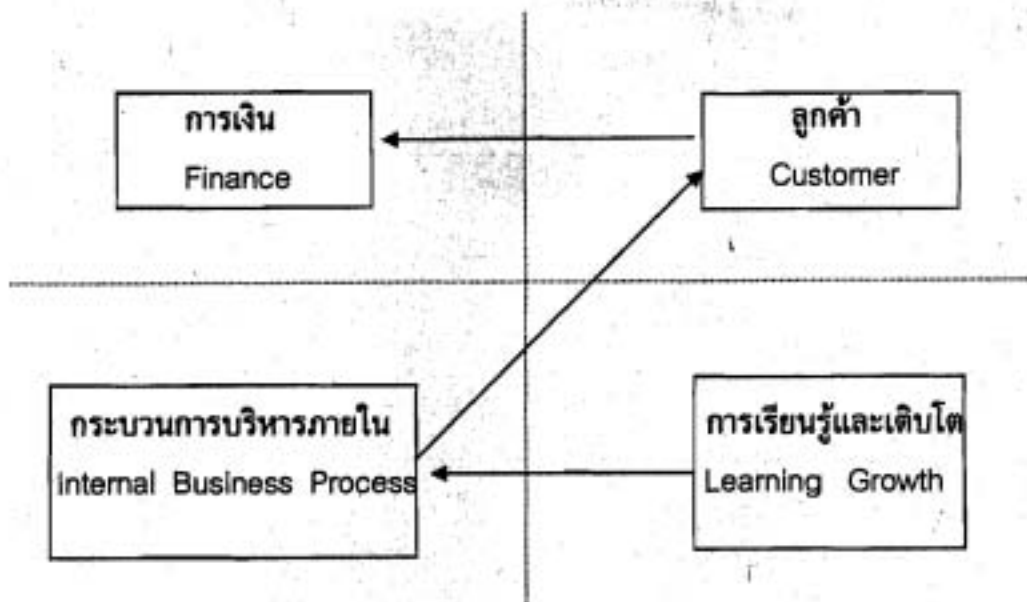
4. ด้านการเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร (Learning & Growth Perspective) การดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องพัฒนาศักยภาพในด้าน การเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะการพัฒนาในระยะยาว มากกว่าการฝึกรอบมในระยะสั้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization)

การนำกลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)
2. การกำหนดมุมมองในแต่ละด้าน (Perspective Setting)
3. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aim)
4. การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)
5. การกำหนดกลยุทธ์ในการวัดผล (Strategic Measures)
6. การกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan)

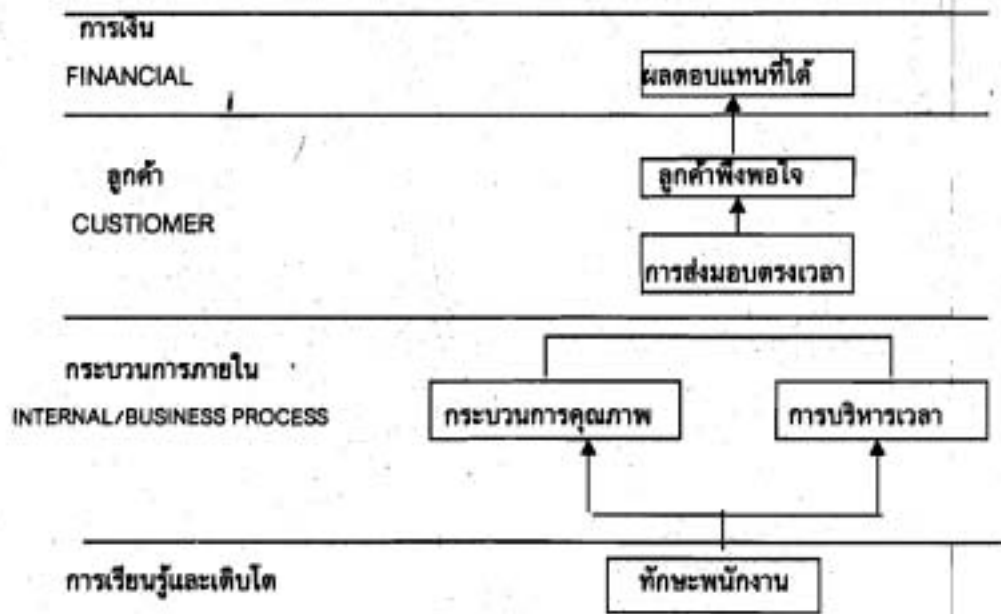


ดังนั้น การนำแนวคิดและขั้นตอนกลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังภาพต่อไปนี้



จากภาพ ถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการพัฒนาให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานตามกระบวนการ และขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ จนเกิดความพึงพอใจ (customer satisfaction) ลูกค้าจะซื้อสินค้าและบริการขององค์กรอีก องค์กรก็มีสถานะการเงินดีขึ้น แล้วนำการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่ง ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจ (motivation) ให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อสร้างความเจริญเติบโต ให้แก่องค์กรต่อไป

ตัวอย่าง



ข้อควรพิจารณา

การนำกลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการปฏิบัติงานยุคใหม่ ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น และทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรทั้งระบบมิใช่สนใจเฉพาะด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังพิจารณาในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้ในด้านอื่น ๆ ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และเติบโตของพนักงาน โดยทุก ๆ ส่วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ถ้าด้านใดด้านหนึ่งดีก็จะส่งผลต่อด้านอื่น ๆ อาทิ ถ้าพนักงานได้รับการพัฒนายิ่งจะส่งผลให้การบริหารงานภายในมีประสิทธิภาพขึ้น ลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือรับบริการก็พึงพอใจ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้กำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์แบบ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมและถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง มิใช่เฉพาะการเพิ่มผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นเท่านั้นแต่ผลตอบแทนที่เป็นกำไรก็เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

ซิก - ซิกม่า

Six - Sigma

กลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ที่ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติที่แสดงการเบี่ยงเบนจากค่าปกติ ดังนั้น การนำมาใช้ในการจัดการจึงทำให้ Six - Sigma มีความหมายดังต่อไปนี้

ซิก - ซิกม่า (Six - Sigma) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพราะจะทำให้องค์การมีกำไรมากขึ้น และสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ ซิก-ซิกม่า ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) แต่มีวิธีการรักษาใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังเน้นเรื่องคุณภาพเช่นเดียว แต่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ จะต้องไม่มีความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบน จึงทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างความพอใจให้ลูกค้าเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ หรือสามารถมิของเสียได้ไม่เกิน 3.4 ในหนึ่งล้าน

หลักการของ Six - Sigma

1. การลดต้นทุน (Cost)
2. การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
3. การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
4. การรักษาลูกค้า (Maintenance Customer)
5. การลดระยะเวลา (Cycle Time)
6. ลดของเสีย (Reduce Wastes)
7. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Change Organization Culture)
8. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Improve Product and Service)

จากหลักการที่ 8 ประการ จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสามารถทำให้ผลิตภาพ (productivity) เพิ่มขึ้นและต้นทุนลดลง

แนวทางของซิก - ซิกม่า (Six - Sigma Way)

ปีเตอร์ เอส แพนดี กับคณะ (Peter S. Pande and Others) ได้เสนอแนวคิดของซิก-ซิกม่า ดังต่อไปนี้



จากภาพ

1. กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
2. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance)
3. การประเมินผลองค์กร (Balanced Scorecards)
4. การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า (Voice of the Customer)
5. การคิดริเริ่มใหม่ (Creative Thinking)
6. การออกแบบการทดลอง (Design of Experiments)
7. กระบวนการจัดการ (Process Management)
6. กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process)

ดังนั้น กลยุทธ์ซิก - ซิกม่า จึงเป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมแนวทาง หรือ วิธีการหลายอย่างในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ วิธีการทางสถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การทดลอง การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การรับฟังข้อมูล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลแบบ Balanced Scorecards เป็นต้น

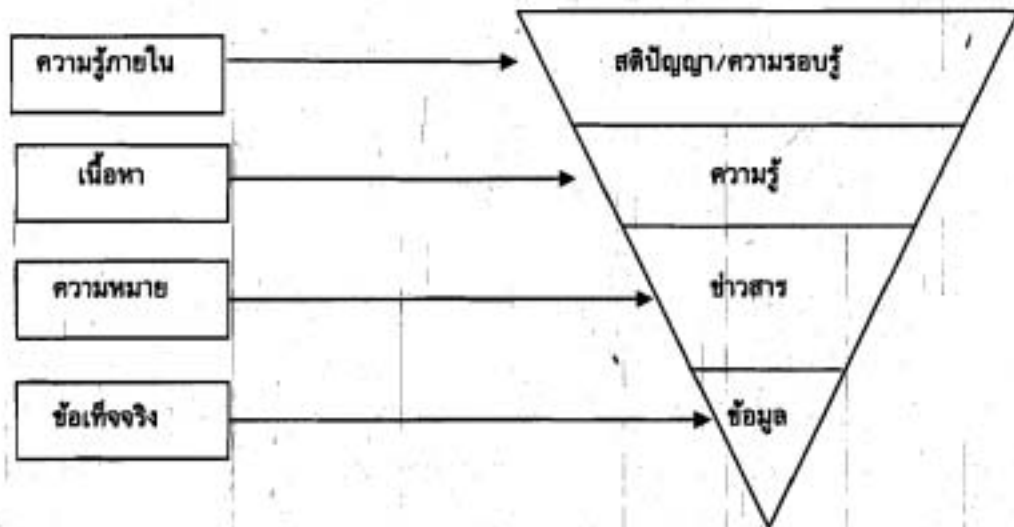
การจัดการความรู้

Knowledge Management : KM

กลยุทธ์การจัดการยุคใหม่อีกแนวคิดหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ สามารถใช้ข้อมูลข่าวสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรที่มีพนักงานที่มีความรู้ช่วยให้สามารถนำความรู้มาเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และมีความคิดสร้างสรรค์ การแปรสภาพและการสื่อสารความรู้ไปยังบุคลากรทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกิดจากแนวคิดที่เริ่มจากบุคคลได้รับข้อมูลตัวแปรสภาพเป็นข่าวสาร ทำให้ได้ความรู้แล้วนำมาทดสอบจนเกิดเป็นสติปัญญาและความรอบรู้ ดังภาพต่อไปนี้



- **ความรู้ในองค์กร** (The Knowledge organization)
 - การใช้ความรู้ในการเพิ่มผลิต (productivity) และ สร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน
- **ความรู้ของพนักงาน** (Knowledge Management)
 - ความสามารถในการใช้ข่าวสารข้อมูล เสมือนกับวัตถุดิบ
 - ความได้เปรียบเกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
- **การจัดการความรู้** (knowledge Management)
 - การสร้างสรรค์ความรู้เพื่อความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - การแปรสภาพความรู้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

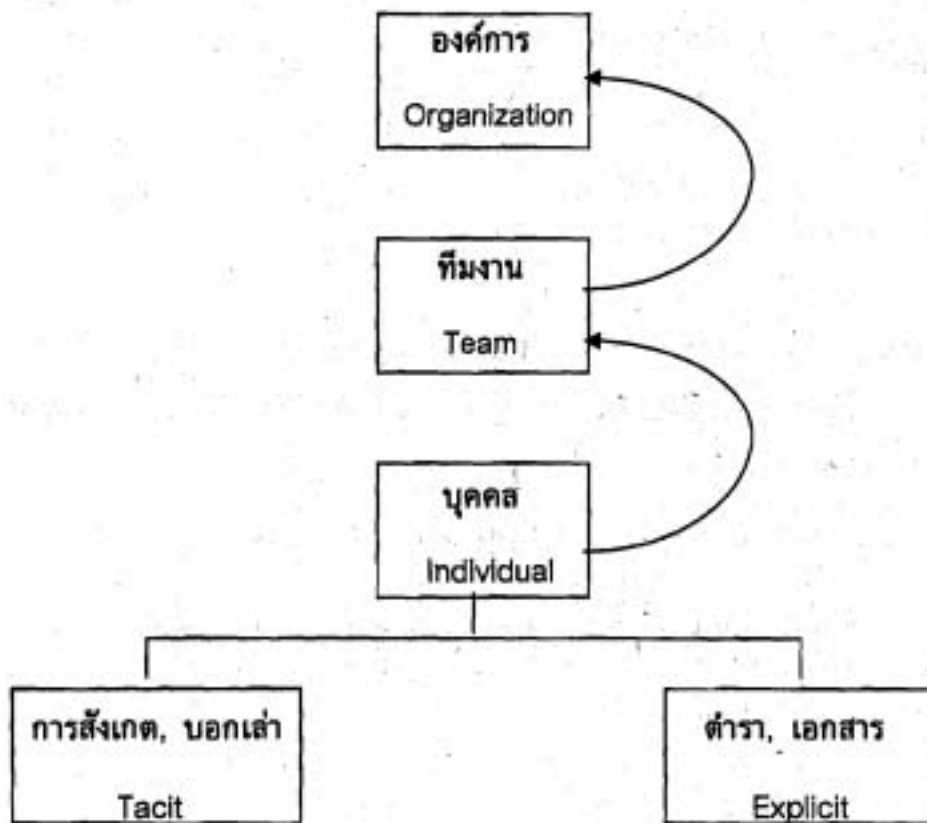
→ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- ข้อมูลที่ถูกต้อง
- เนื้อหาถูกต้อง
- เนื้อหาถูกคน
- ในเวลาที่เหมาะสม

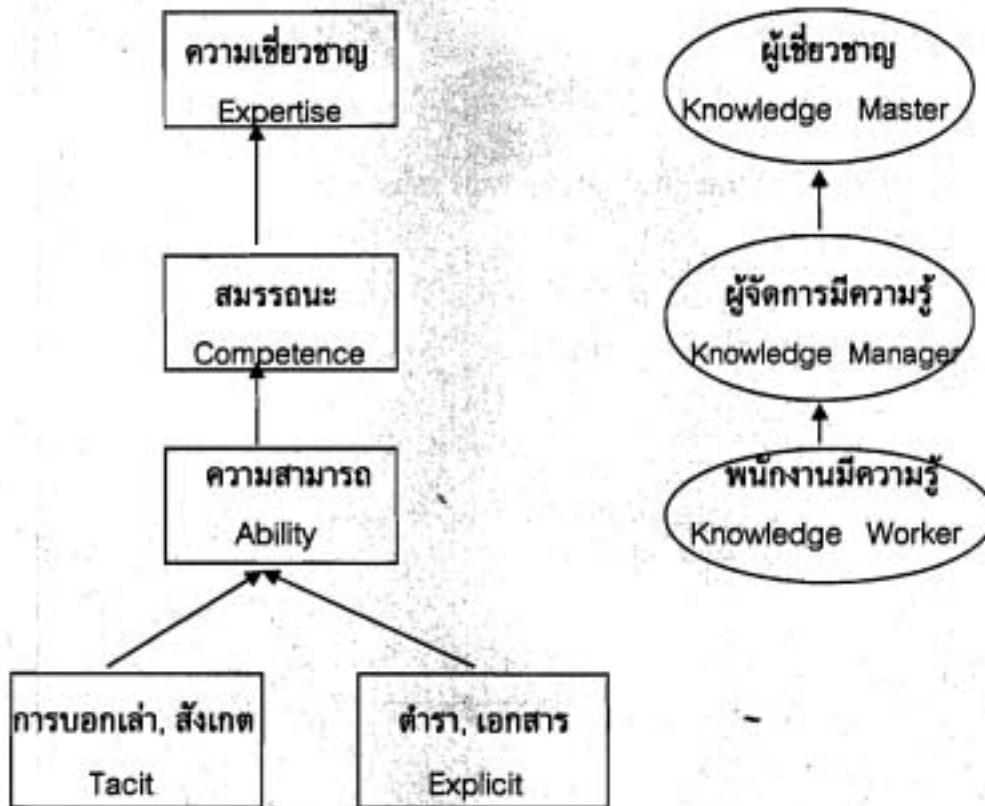
ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการ
สร้างสรรค์ การค้นหา แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน หรือการ
จัดการสื่อสาร โดย

- ความรู้จากเอกสาร ตำราและอื่น ๆ (explicit knowledge)
- ความรู้จากการสังเกต การบอกเล่า (tacit knowledge)

The Knowledge Spiral



จากภาพ บุคคลสามารถมีความรู้ได้สองทางคือ แนวทางแรกได้จากการสังเกต การบอกล่า (tacit) แนวทางที่สองได้จากตำรา เอกสาร (explicit) เมื่อบุคคลได้รับความรู้และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจนเกิดเป็นความรู้ของทีมงานและเป็นความรู้ขององค์กรต่อไป

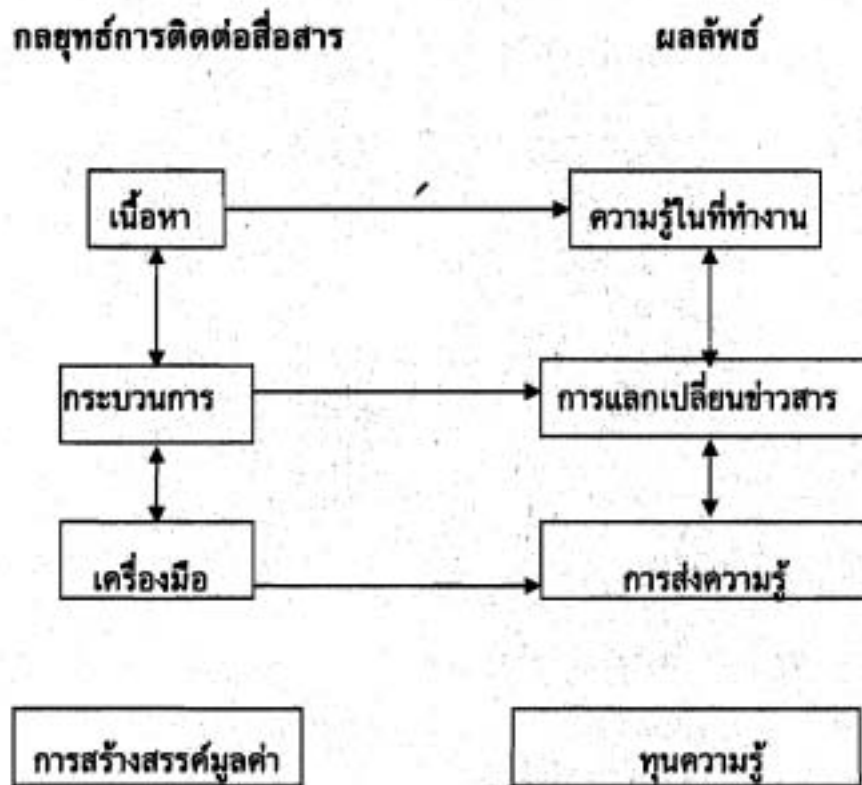


จากภาพ ความรู้จากตำราเอกสาร (Explicit) และจากการสังเกตการบอกเล่า (Tacit) ทำให้บุคคลมีความสามารถและเป็นพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และความสามารถนำไปสู่สมรรถนะ (Competence) ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการที่มีความรู้ (Knowledge Manager) และสมรรถนะก็นำไปสู่ความเชี่ยวชาญที่ทำให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้น ๆ ต่อไป (Knowledge Masters)

กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร

The Communication Strategies

การสื่อสารเป็นทักษะที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ ดังนั้น กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารมีดังนี้



ดังนั้น การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ของการจัดการยุคใหม่ที่เกิดขึ้นต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีความมุ่งหวังใช้ความรู้เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันและนำกำไรมาสู่องค์กร และกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ที่ต้องมีการส่งผ่าน การแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างบุคคล ทำให้เกิดทีมงานที่มีความรู้ และองค์กรที่มีความรู้ สามารถนำความรู้ไปสร้างสรรค์ผลงานเพื่อให้ได้เปรียบการแข่งขันในอนาคตต่อไป

ระบบคุณภาพ ISO 9000

การดำเนินงานของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้การติดต่อค้าขายกันได้ทุกแห่งทั่วโลก การแข่งขันทางธุรกิจจึงทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เพื่อชิงความได้เปรียบทางการค้า ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรเป็นที่ยอมรับ จึงมีการกำหนดมาตรฐานเป็นข้อตกลงที่จัดทำขึ้นเป็นแนวทางหรือการให้คำจำกัดความคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ กระบวนการและวิธีการทำงานได้มาตรฐานแล้ว นำมากำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ โดยการก่อตั้งองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) คือ ISO เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานทุกสาขา จึงเป็นที่มาของมาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 ขึ้นเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1987 เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการรับรองผลิตภัณฑ์หรือการบริการ มาตรฐานดังกล่าวระบบถึงข้อกำหนดที่จำเป็นต้องมีระบบคุณภาพ และใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปใช้กับภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ธุรกิจการค้า การบริการทั้งขนาดเล็กและใหญ่จากสภาพของการแข่งขันทางธุรกิจมีมากขึ้นเท่าใด คุณภาพของสินค้าหรือบริการก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ทำให้องค์การต่าง ๆ นำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 มาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการทำธุรกิจระหว่างประเทศ จำเป็นต้องใช้ใบรับรองระบบบริหารคุณภาพเป็นใบผ่านทาง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าว่าสินค้าหรือบริการมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำระบบมาตรฐาน ISO 9000 มาบังคับใช้กับผู้ผลิตหรือผู้ขาย หรือผู้ให้บริการ จัดระบบบริหารคุณภาพในองค์กรตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรมเป็นผู้กำกับดูแลและออกใบรับรอง และขึ้นทะเบียนไว้ในบัญชีรายชื่อองค์กรที่ได้รับรองในประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีบริษัทเอกชนที่เป็นตัวแทนการขอใบรับรองจากต่างประเทศด้วย ในปัจจุบันระบบมาตรฐาน ISO 9000 ได้มีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตลอดมาโดยทุก ๆ 5 ปี จะมีการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น อาทิเช่น เดิมระบบ

มาตรฐานISO9000มีด้วยกันหลายมาตรฐาน ซึ่งต่อมามีการยุบรวมให้เป็นมาตรฐานฉบับเดียวกัน และจัดหัวข้อกิจกรรมโดยใช้ชื่อเรียกว่า "ระบบการบริหารคุณภาพ" ใน ปี 2000 เพราะรวมเอาการบริหารในทุกกระบวนการที่เกิดขึ้นในองค์กรเข้าไว้ด้วยกันโดยไม่คำนึงว่าเป็นเรื่องที่แตกต่างกัน เช่น คุณภาพความปลอดภัย เป็นต้น

มาตรฐานระบบคุณภาพ ISO 9000 หมายถึง การจัดวางระบบการบริหารเพื่อประกันคุณภาพที่สามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบเอกสาร จึงทำให้มีค่าที่มีความหมายและเกี่ยวข้องอีก เช่น

- ระบบคุณภาพ (Quality System) หมายถึง ระบบโครงสร้างและการบริหารงานภายในองค์กร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการทำงานและการจัดการทรัพยากรให้เกิดคุณภาพ
- การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การบริหารงานในองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพ
- การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานตามระบบและแผนที่กำหนดไว้และสร้างความมั่นใจว่า ผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

วัตถุประสงค์ของระบบคุณภาพ ISO 9000

1. เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพของสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้รับ
2. เพื่อให้ระบบการบริหารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกิดประสิทธิผล
3. เพื่อควบคุมการดำเนินงานอย่างครบวงจร
4. เพื่อให้ผู้บริหารมั่นใจว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
5. เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6. เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากความสูญเสียของการดำเนินงาน
7. เพื่อลดข้อกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ

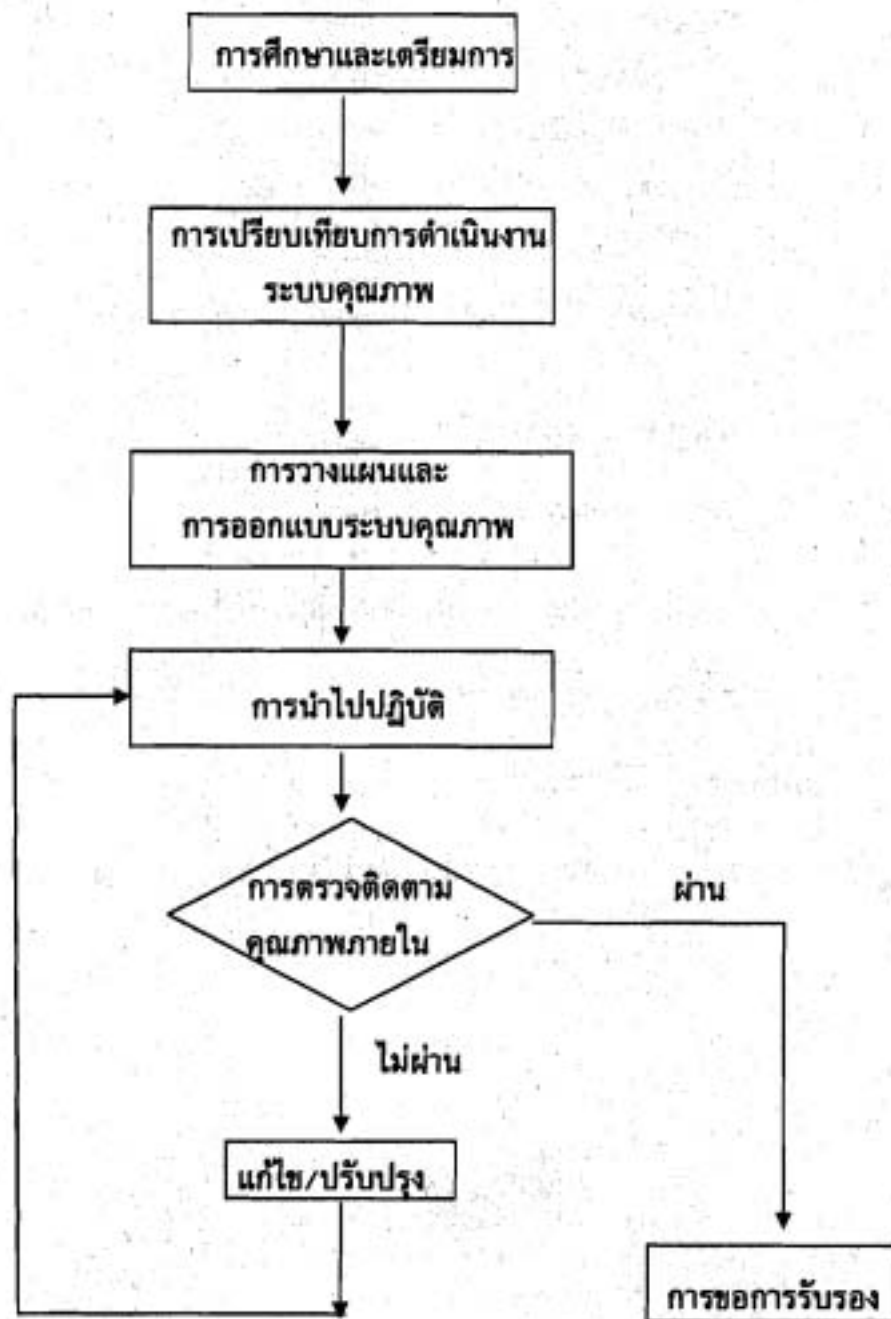
ลักษณะของระบบคุณภาพ ISO 9000

1. การบริหารงานที่ยึดหลัก "คุณภาพ" ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน
2. การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีแผนการดำเนินงาน
3. เน้นการตรวจสอบ โดยมีหลักฐานระบบเอกสารที่มีคุณภาพ
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กร
5. แนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)
6. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ดีขึ้น
7. เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาด

กระบวนการและขั้นตอนระบบคุณภาพ ISO 9000

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและเตรียมการ
- ขั้นตอนที่ 2 การเปรียบเทียบการดำเนินงานกับระบบคุณภาพ
- ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนและออกแบบระบบคุณภาพ
- ขั้นตอนที่ 4 การนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน

กระบวนการและขั้นตอนระบบคุณภาพ ISO 9000



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและเตรียมการ

เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะนำองค์การเข้าสู่ระบบคุณภาพ ISO 9000 ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรู้และเข้าใจระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เป็นอย่างดี เพื่อจัดเตรียมความพร้อม งบประมาณและเลือกใช้บริษัทที่ปรึกษา สถาบันที่ให้บริการ ฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องระบบคุณภาพ ISO 9000 ให้กับบุคลากรทุกคน รวมทั้งการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบและประสานงาน

ขั้นตอนที่ 2 การเปรียบเทียบการดำเนินงานกับระบบคุณภาพ

การตรวจสอบและประเมินคุณภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การ เปรียบเทียบกับข้อกำหนด ISO 9000 เพื่อทราบข้อแตกต่างต่าง ๆ และนำข้อมูลเสนอผู้บริหารต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนและออกแบบระบบคุณภาพ

การวางแผนและออกแบบระบบคุณภาพ โดยอิงข้อกำหนดของระบบคุณภาพ ISO 9000 จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์การ เพื่อตระหนักเรื่องการทำงานที่มีคุณภาพ การจัดเตรียมเอกสาร คู่มือคุณภาพและอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำระบบคุณภาพไปปฏิบัติ

การตรวจสอบเอกสารที่จัดทำในขั้นตอนที่ 3 ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง แล้วนำไปให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามเอกสารที่เขียนไว้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน

ภายหลังจากการนำไปปฏิบัติแล้ว การตรวจสอบติดตามคุณภาพภายใน โดยการแต่งตั้งคณะบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในฝ่ายที่ถูกตรวจสอบ ถ้าพบว่าวิธีการปฏิบัติไม่ตรงตามเอกสารหรือคู่มือคุณภาพก็ให้แก้ไขปรับปรุง จากนั้นจึงมีการตรวจติดตามผลอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระบบคุณภาพ จากนั้นจึงเตรียมความพร้อมทุกด้าน เพื่อขอการรับการตรวจประเมินจากภายนอก เพื่อขอใบรับรองต่อไป

ประโยชน์ของระบบคุณภาพ ISO 9000

- ด้านพนักงาน
 1. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 2. มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะสามารถทำงานได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
 3. มีจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ และคุณธรรมในการทำงาน
 4. การทำงานเป็นทีม
 5. เข้าใจระบบงานมากขึ้น เพราะมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น

- ด้านองค์กร
 1. การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
 2. ภาพพจน์ขององค์กรดีขึ้น เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและสังคม
 3. ช่วยลดค่าใช้จ่าย การสูญเสียเวลาและของเสีย
 4. ลดความขัดแย้งระหว่างองค์กร กับพนักงานและลูกค้า

- ด้านลูกค้า
 1. พึงพอใจในสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ
 2. ความมั่นใจในสินค้าหรือบริการ เพราะมีระบบประกันคุณภาพ

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000

● ความเป็นมา

ค.ศ. 1987

คณะกรรมการ ISO ได้แบ่งมาตรฐาน ISO 9000

เป็น 3 ชุด ได้แก่

ISO 9001 : ประกันทุกขั้นตอนในกระบวนการ

ISO 9002 : ประกันการผลิต การติดตั้งและการบริการ

- ค.ศ. 1977 ISO 9003 : ประกันเฉพาะการตรวจสอบขั้นสุดท้าย การเพิ่มเติมเนื้อหาบางส่วน ยังยึดข้อกำหนด 20 ข้อ เหมือนเดิม แต่เน้นการดำเนินงานตามที่เขียนไว้
- ค.ศ. 2000 การลดข้อกำหนด เหลือ 8 ข้อ และนำการบริหาร คุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้และให้รายละเอียด มากขึ้น เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ชื่อเรียก ใหม่ว่า ระบบการบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001 : 2000

ดังนั้น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ได้มีการปรับปรุงทุก ๆ 5 ปี โดยเริ่ม ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1994 และปรับปรุงใหม่อีกครั้งในปี ค.ศ. 2000 โดยนำมาตรฐาน ISO 9000 : ISO 9002 และ ISO 9003 มารวมกันแล้วกำหนดให้เหลือเพียง มาตรฐานเดียว ISO 9001: 2000 ได้แบ่งหมวดหมู่ใหม่เป็นกลุ่ม จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่

1. การจัดการคุณภาพ (Quality Management)
2. การจัดการทรัพยากร (Resource Management)
3. กระบวนการจัดการ (Process Management)
4. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง (Measurement Analysis and Improvement)

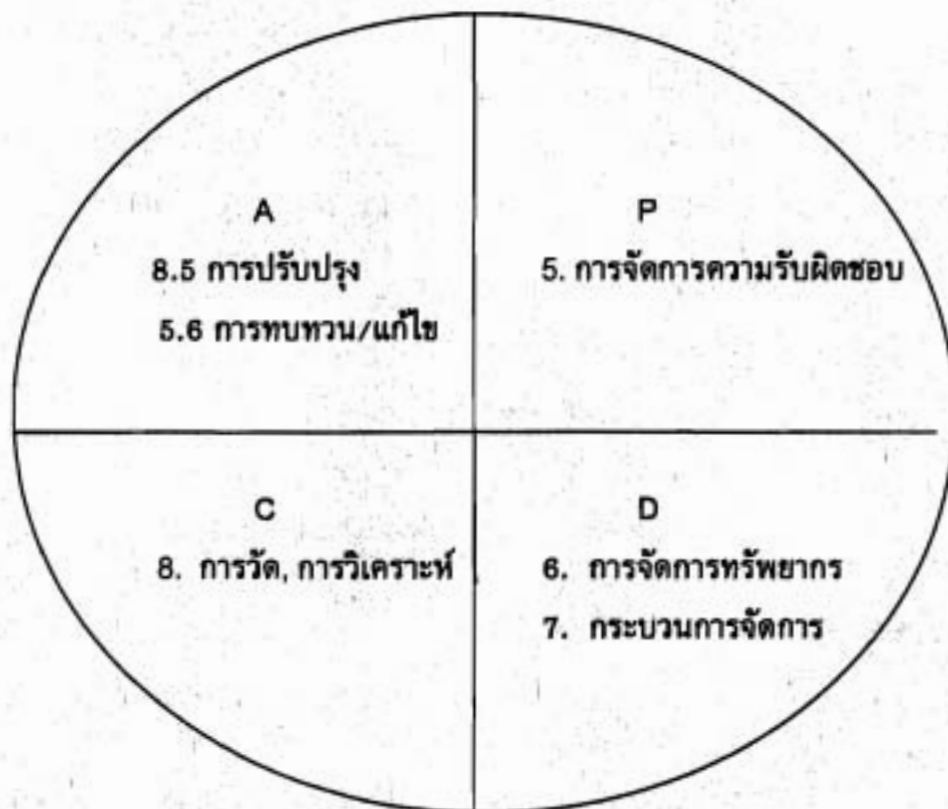
วัตถุประสงค์ของ ISO 9001 : 2000

1. เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างมี ประสิทธิภาพ
2. เพื่อรักษาและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบคุณภาพขององค์กร และการรักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

ดังนั้น ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 จะประสบความสำเร็จ ได้ นั้น ต้องพึ่งพากิจกรรมหลายอย่าง เช่น กิจกรรม 5ส ที่ประกอบด้วย สะสาง สะดวก

สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังนำหลักการการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (plan) การลงมือปฏิบัติ (DO) การตรวจสอบและการติดตาม (Check) และการปรับปรุง แก้ไข (Act) แล้วนำไปพัฒนาต่อไป

วงจร PDCA ของ ISO 9001 : 2000



ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000

Quality Management System



ข้อกำหนดระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000

ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ตาม Draft ISO 9001 : 2000 รศ.พูลพร แสงบางปลา และ ผศ.ดร.ก่อเกียรติ บุญชูกุล ได้แปลและเรียบเรียงไว้ดังต่อไปนี้

1. ขอบข่าย ประกอบด้วย การตอบสนองความพอใจของลูกค้า ลดข้อกำหนดได้ตามสถานการณ์ แสดงความสามารถที่จะบรรลุข้อกำหนดได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกองค์การ ทุกประการ ทุกขนาด
2. มาตรฐานอ้างอิง ISO 9001 : 2000 Quality Management
3. คำและความหมาย
4. ระบบบริหารคุณภาพ

4.1 ข้อกำหนดทั่วไป

- จัดตั้งระบบบริหารคุณภาพ ทำเป็นเอกสาร นำไปปฏิบัติ ดำรงไว้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- นำระบบบริหารคุณภาพไปปฏิบัติ
- บริหารกระบวนการเหล่านี้ให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากลฉบับนี้

4.2 ข้อกำหนดสำหรับการสร้างเอกสาร

- เอกสารต้องครอบคลุม วิธีปฏิบัติและการควบคุมที่ได้ผล
- การสร้างเอกสารต้องคำนึงถึงประเภทองค์กร ความซับซ้อน และความสามารถของบุคลากร

5. ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

5.1 คำมั่นสัญญาของฝ่ายบริหาร

- มีหลักฐาน นโยบาย ทบทวน และจัดทรัพยากร เพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงระบบ

5.2 จุดรวมที่ลูกค้า

- แปลงความต้องการ (NEEDS) และความคาดหวัง (EXPECTATION) ของลูกค้าให้เป็นข้อกำหนด เพื่อลูกค้าพอใจ

5.3 นโยบายคุณภาพ

- มีนโยบายคุณภาพที่ชัดเจน และเหมาะสม ปฏิบัติได้และ ทบทวนอย่างต่อเนื่อง
- นโยบายคุณภาพต้องมีการควบคุม

5.4 การวางแผน

5.4.1 วัตถุประสงค์คุณภาพ

- กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพในหน่วยงาน และในระดับที่เกี่ยวข้อง
- วัตถุประสงค์ต้องวัดได้ ตรงกับคุณภาพที่กำหนด

5.4.2 การวางแผนคุณภาพ

- ชี้แจงและวางแผนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- ทำเอกสารการวางแผน
- แผนคุณภาพต้องครอบคลุมกระบวนการ ทรัพยากรและการปรับปรุง
- ต้องมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงถูกดำเนินการภายใต้การควบคุม
- ความสมบูรณ์ของระบบต้องดำรงไว้ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง

5.5 การบริหาร

5.5.1 ทั่วไป

- มาตรการต่อไปนี้มีพรณาถึงการบริหารระบบบริหารคุณภาพ

5.5.2 ความรับผิดชอบและอำนาจ

- กำหนดและแจ้งหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบและอำนาจอนุมัติ

5.5.3 ตัวแทนผู้บริหาร

- แต่งตั้งสมาชิกของฝ่ายบริหารให้มีความรับผิดชอบ และมีอำนาจอนุมัติและสร้างจิตสำนึกเพื่อบรรลุคุณภาพ

5.5.4 การสื่อสารภายใน

- จัดให้มีการสื่อสารระหว่างระดับและหน้าที่ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงกระบวนการและประสิทธิผลของระบบ

5.5.5 คู่มือคุณภาพ

- จัดทำคู่มือคุณภาพ โดยให้ครอบคลุมขอบข่ายและวิธีปฏิบัติ
- คู่มือคุณภาพต้องถูกควบคุมและรักษาไว้

5.5.6 การควบคุมเอกสาร

- ควบคุมเอกสารที่จำเป็น
- จัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติ อ่านง่าย ชัดเจน แจกจ่าย ไม่ตกรุ่น
- เอกสารบันทึกคุณภาพต้องถูกควบคุม

5.5.7 การควบคุมบันทึกคุณภาพ

- ควบคุมบันทึกที่จำเป็นสำหรับระบบบริหารคุณภาพ
- เก็บรักษาบันทึกไว้เป็นหลักฐาน
- จัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติสำหรับการชั่ง การเก็บ การคั่นดิน การป้องกัน ระยะเวลาเก็บ และการกำจัดบันทึกคุณภาพ

5.6 การทบทวนของฝ่ายบริหาร

5.6.1 ทั่วไป

- ทบทวนระบบบริหารคุณภาพเพื่อให้มั่นใจในความเหมาะสมพอเพียงและต่อเนื่อง
- ประเมินความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การรวมทั้งนโยบาย และวัตถุประสงค์

5.6.2 ข้อมูลเข้าเพื่อการทบทวน

- การทบทวนของฝ่ายบริหารต้องครอบคลุมสมรรถนะปัจจุบัน และโอกาสในการปรับปรุง โดยพิจารณาผลจากลูกค้า การติดตาม การป้องกันแก้ไขและการทบทวน

5.6.3 ผลการทบทวน

- ผลการทบทวนของผู้บริหารต้องครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนด กิจกรรมและทรัพยากร
- บันทึกผลการทบทวน

6. การบริหารทรัพยากร

6.1 การจัดหาทรัพยากร

- กำหนดและจัดเตรียมทรัพยากรภายในเวลาอันสมควร เพื่อปฏิบัติตามความพอใจของลูกค้า

6.2 ทรัพยากรมนุษย์

6.2.1 การมอบหมายงาน

- บุคลากรที่ได้รับมอบหมายควมรับผิดชอบ ต้องมีความสามารถตามมาตรฐานของการศึกษา การฝึกอบรม ทักษะ และประสบการณ์

6.2.2 การฝึกอบรม จัดสำนึก และความสามารถ

6.3 สิ่งอำนวยความสะดวก

- ซี่ง จัดเตรียมและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น พื้นที่ทำงาน อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์

6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ซี่งและบริหารองค์ประกอบมนุษย์และกายภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จำเป็นต่อการความเข้าเกณฑ์ของผลิตภัณฑ์

7. การสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงต้องคำนึงถึง

7.1 การวางแผนสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นจริงต้องคำนึงถึง

- ลำดับขั้นตอนของกระบวนการและกระบวนการย่อยที่จำเป็นที่ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ออกมา
- ข้อกำหนดอื่น ๆ ของระบบบริหารคุณภาพขององค์กร
- รูปแบบเอกสารที่เหมาะสมสำหรับวิธีการทำงานขององค์กร
- วัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ สัญญา ทรัพยากร กิจกรรมทบทวน และยืนยันความถูกต้อง

7.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

7.2.1 การบ่งชี้ข้อกำหนดของลูกค้า

- ให้ครอบคลุมข้อกำหนดตามระบุ และระเบียบ กฎหมาย

7.2.2 การทบทวนข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

- ทบทวนข้อกำหนดของลูกค้าร่วมกับข้อกำหนดขององค์กรก่อนตกลงส่งมอบผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสามารถทำได้
- บันทึกผลลัพธ์ของการทบทวนและการติดตามงานสืบเนื่อง
- เมื่อข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนแปลง ต้องแก้ไขเอกสาร และแจ้งผู้เกี่ยวข้อง

7.2.3 การสื่อสารกับลูกค้า

- ชี้แจงและจัดวิธีการสื่อสารกับลูกค้า
- กำหนดข้อกำหนดในการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับข่าวสาร สัญญา และการตอบสนอง

7.3 การออกแบบและ/หรือการพัฒนา

7.3.1 การวางแผนการออกแบบและ/หรือการพัฒนา

- วางแผนและควบคุมการออกแบบ/การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- แผนการออกแบบ/การพัฒนาต้องกำหนดขั้นตอน กิจกรรม และความรับผิดชอบ
- เชื่อมประสานกลุ่มทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจในการสื่อสาร ที่มีประสิทธิผลและความชัดเจนของความรับผิดชอบ
- ปรับแผนให้ทันสมัย

7.3.2 ข้อมูลการออกแบบและพัฒนา

- กำหนดและบันทึกข้อกำหนดที่ต้องการได้จากผลิตภัณฑ์ให้ครอบคลุมข้อกำหนด ระเบียบ กฎหมาย และข่าวสารต่าง ๆ
- ทบทวนว่าข้อมูลเพียงพอ
- แก้ไขความไม่สมบูรณ์ ความคลุมเครือหรือความขัดแย้ง

7.3.3 ผลลัพธ์จากการออกแบบและพัฒนา

- บันทึกผลไว้ในรูปแบบที่สามารถนำไปทดสอบได้
- ผลของการออกแบบและ/หรือการพัฒนาต้องเป็นไปตามข้อกำหนด และอิงเกณฑ์การยอมรับได้
- เอกสารแสดงผลการออกแบบและ/หรือการพัฒนาต้องได้รับการอนุมัติก่อนการนำออกไปใช้

7.3.4 การทบทวนการออกแบบและพัฒนา

- ดำเนินการทบทวนอย่างเป็นระบบ ในขั้นตอนที่เหมาะสม บ่งชี้ ปัญหา ทบทวนและติดตาม
- ผู้เข้าร่วมในการทบทวนต้องครอบคลุมตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการออกแบบที่กำลังถูกทบทวน

7.3.5 การทวนสอบการออกแบบและพัฒนา

- ดำเนินการทวนสอบการออกแบบ/การพัฒนา เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ออกมาตรงกับความต้องการ
- บันทึกผลลัพธ์การทวนสอบและการติดตามงาน

7.3.6 การรับรองความถูกต้องของการออกแบบและพัฒนา

- รับรองความถูกต้องของการออกแบบและ/หรือการพัฒนาเพื่อยืนยันว่าผลิตภัณฑ์สามารถบรรลุข้อกำหนดจำเพาะของการใช้งานได้
- ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการรับรองความถูกต้องได้เต็มรูปแบบก่อนการจัดส่งหรือการนำไปใช้ จะต้องทำการรับรองความถูกต้องบางส่วนอย่างเต็มที่เท่าที่จะปฏิบัติได้
- บันทึกผลลัพธ์ของการรับรองความถูกต้องและการติดตามงาน

7.3.7 การควบคุมการเปลี่ยนแปลงการออกแบบและพัฒนา

- ชี้แจงการเปลี่ยนแปลงการออกแบบ/การพัฒนา
- จัดทำเอกสารการเปลี่ยนแปลงและควบคุม
- ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อชิ้นส่วนประกอบและผลิตภัณฑ์จัดส่ง
- ทำการทวนสอบ ยืนยันความถูกต้อง และอนุมัติก่อนการนำไปปฏิบัติ
- บันทึกผลลัพธ์ของการทบทวนและการติดตามงาน

7.4 การจัดซื้อ

7.4.1 การควบคุมการจัดซื้อ

- ควบคุมกระบวนการจัดซื้อ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ซื้อเข้ามาเข้าเกณฑ์ตามข้อกำหนด

- ชนิดและขนาดของการควบคุมขึ้นอยู่กับผลกระทบต่อกระบวนการผลิตที่ตามมาและผลลัพธ์ของมัน
- ประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบตามความสามารถที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์กร
- กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและการประเมินเป็นระยะ ๆ
- ผลลัพธ์ของการประเมินและการปฏิบัติการติดตามงานที่ตามมาต้องถูกบันทึกไว้

7.4.2 ข่าวสารการจัดซื้อ

- เอกสารการจัดซื้อต้องบรรจุข้อกำหนด การอนุมัติ การรับรอง เพื่อให้ได้คุณภาพ
- มั่นใจต่อความเพียงพอของรายละเอียดจำเพาะในเอกสารจัดซื้อก่อนนำไปใช้

7.5 การปฏิบัติการผลิตและบริการ

7.5.1 การควบคุมการปฏิบัติการ

- โดยดูความพร้อมของเอกสาร อุปกรณ์ เครื่องวัด กิจกรรม และการจัดส่ง

7.5.2 การซึ่บ่งและการสอบกลับ

- ซึ่บ่งผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมไปตลอดทั้งการปฏิบัติการผลิตและบริการ
- ซึ่บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์เทียบกับข้อกำหนดการวัดและการเฝ้าตรวจ
- ควบคุมและบันทึกการซึ่บ่งเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ เมื่อการสอบกลับเป็นข้อกำหนด

7.5.3 สมบัติของลูกค้า

- ให้ความเอาใจใส่ต่อสมบัติของลูกค้า เมื่อมาอยู่ภายใต้การดูแลขององค์กร หรือกำลังถูกใช้งานโดยองค์กร
- ซี่ง ทวนสอบ ป้องกัน และดูแลสมบัติของลูกค้าที่ถูกจัดให้มาสำหรับใช้งาน หรือเพื่อใช้เป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์
- สมบัติของลูกค้าใด ๆ ที่สูญหาย ชำรุดหรือพบว่าไม่เหมาะสมที่จะใช้งานต้องถูกบันทึกและรายงานให้ลูกค้าทราบ
- สมบัติของลูกค้าครอบคลุมถึงสมบัติทางปัญญา

7.5.4 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์

- โดยควบคุมตั้งแต่กระบวนการผลิต เคลื่อนย้าย บรรจุ เก็บ และจัดส่งถึงจุดหมาย

7.5.5 การรับรองความถูกต้องของกระบวนการ

- ยืนยันความถูกต้องของกระบวนการผลิตและบริการใด ๆ ที่ผลลัพธ์ไม่อาจถูกทวนสอบได้ด้วยการวัดหรือเฝ้าตรวจอย่างต่อเนื่อง
- ยืนยันความถูกต้องของกระบวนการที่ข้อบกพร่องจะปรากฏหลังจากที่ผลิตภัณฑ์ถูกใช้งานหรืองานบริการได้ถูกจัดส่งไปแล้ว
- การรับรองต้องแสดงให้เห็นความสามารถของกระบวนการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่วางแผนไว้
- กำหนดการรับรองความถูกต้อง โดยพิจารณากระบวนการ อุปกรณ์ การบันทึก และการทบทวนซ้ำ

7.6 การควบคุมอุปกรณ์การวัดและเฝ้าตรวจ

- ซี่งการวัด และเครื่องมือวัด และเฝ้าตรวจที่ต้องการใช้เพื่อรับประกันความเข้าเกณฑ์

- ใช้งานเครื่องมือวัดและเฝ้าตรวจและควบคุม เพื่อให้มั่นใจว่าความสามารถในการวัดตรงตามข้อกำหนด
- เครื่องมือวัดและเฝ้าตรวจต้องสอบเทียบ บันทึกลงและยืนยัน
- ซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการวัดและเฝ้าตรวจต้องได้รับการยืนยันความถูกต้องก่อนใช้งาน

8. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง

8.1 การวางแผน

- กำหนดและวางแผนกิจกรรมการวัดและเฝ้าตรวจที่จำเป็นเพื่อประกันความเข้าเกณฑ์ และบรรลุผลสำหรับการปรับปรุง
- นำกิจกรรมการวัดและเฝ้าตรวจไปปฏิบัติ
- กำหนดความต้องการและการใช้ประโยชน์ของวิธีการที่สามารถประยุกต์ได้ รวมทั้งกลวิธีทางสถิติ

8.2 การวัดและการเฝ้าตรวจ

8.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า

- เฝ้าตรวจข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและ/หรือความไม่พอใจของลูกค้า
- กำหนดวิธีการและเกณฑ์ตัดสินเพื่อให้ได้มาและใช้ประโยชน์ซึ่งข่าวสารและข้อมูล
- ข่าวสารความพึงพอใจและ/หรือความไม่พอใจของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการวัดสมรรถนะของระบบบริหารคุณภาพ

8.2.2 การติดตามภายใน

- ดำเนินการตรวจติดตามภายในให้สอดคล้องกับระบบ อย่างมีประสิทธิภาพและอ้างไว้

- การวางแผนและจัดทำรายการการตรวจติดตามสถานะ พื้นที่ และบันทึกผลกิจกรรม
- กำหนดสำหรับการตรวจติดตามภายในให้ครอบคลุมขอบข่าย ความถี่และวิธีการ
- เอกสารวิธีปฏิบัติต้องครอบคลุมความรับผิดชอบ ข้อกำหนด และรายงาน
- การตรวจติดตามต้องถูกดำเนินการโดยบุคลากรที่ไม่ใช่ บุคลากรที่อยู่ในงานที่กำลังถูกตรวจติดตาม
- มีการดำเนินการแก้ไขความไม่เข้าเกณฑ์ที่พบในเวลาที่เหมาะสม
- การติดตามงานต้องทวนสอบ นำไปปฏิบัติและทำรายงาน

8.2.3 การวัดและการเฝ้าตรวจกระบวนการ

- ใช้วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการวัดและการเฝ้าตรวจ กระบวนการ

8.5.4 การวัดและการเฝ้าตรวจผลิตภัณฑ์

- ทำการวัดและการเฝ้าตรวจลักษณะของผลิตภัณฑ์เพื่อทวนสอบ ว่าถูกต้องตามข้อกำหนด
- หลักฐานความเข้าเกณฑ์กับเกณฑ์ยอมรับต้องถูกทำเป็น เอกสาร
- ชี้บ่งผู้มีอำนาจที่รับผิดชอบการปล่อยผลิตภัณฑ์ออก
- การปล่อยผลิตภัณฑ์ออกและการจัดส่งบริการต้องไม่เดินหน้า ไปจนกว่ากิจกรรมระบุทั้งหมดได้ถูกทำเสร็จสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ นอกเสียจากว่าจะได้รับอนุมัติจากลูกค้า

8.3 การควบคุมความไม่เข้าเกณฑ์

- ซึ่ป่งและควบคุมผลิตภัณฑ์ไม่เข้าเกณฑ์ เพื่อป้องกันการใ้ งานหรือจัดส่งโดยไม่เจตนา
- แก้ไขและทวนสอบซ้ำผลิตภัณฑ์ไม่เข้าเกณฑ์หลังการแก้ไข เพื่อแสดงให้เห็นความเข้าเกณฑ์
- มีแผนตอบโต้ที่เหมาะสม เมื่อตรวจจับพบผลิตภัณฑ์ไม่เข้าเกณฑ์หลังจากการจัดส่งและการใช้งานเริ่มต้นไปแล้ว โดยคำนึงถึงผลสืบเนื่องจากความไม่เข้าเกณฑ์นั้น
- บ่อยครั้งที่มีความจำเป็นต้องรายงานข้อเสนอการแก้ไข ผลิตภัณฑ์ไม่เข้าเกณฑ์ ไปขอความยินยอมจากลูกค้า End-user หน่วยงานกำกับระเบียบหรืออื่น ๆ
- กำหนดกิจกรรมเหล่านี้ไว้ในเอกสารวิธีปฏิบัติ

8.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นโดยกิจกรรมการวัด และเฝ้าตรวจและจากแหล่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการปรับปรุง
- วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดหาข่าวสารเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า

8.5 การปรับปรุง

8.51 การวางแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- วางแผนและจัดการกระบวนการที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องระบบบริหารคุณภาพ
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารคุณภาพ โดยผ่านนโยบายจุดประสงค์ การวิเคราะห์ ป้องกันแก้ไข และการทบทวน

8.5.2 ปฏิบัติการแก้ไข

- จัดทำการปฏิบัติการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของความไม่เข้าเกณฑ์เพื่อป้องกันการซ้ำ
- ปฏิบัติการแก้ไขต้องเหมาะสมกับผลกระทบของปัญหาที่ประสบอยู่
- เอกสารวิธีปฏิบัติสำหรับปฏิบัติการแก้ไขต้องบ่งชี้ความไม่เข้าเกณฑ์ สาเหตุ วิธีแก้ไข และการนำไปปฏิบัติทบทวน

8.5.3 ปฏิบัติการป้องกัน

- จัดทำปฏิบัติการป้องกัน เพื่อกำจัดสาเหตุของความไม่เข้าเกณฑ์ที่ไปได้ เพื่อป้องกันการเกิดขึ้น
- ปฏิบัติการป้องกันต้องเหมาะสมผลกระทบของปัญหาที่เป็นไปได้
- เอกสารวิธีปฏิบัติสำหรับปฏิบัติการป้องกัน ต้องบ่งชี้ความไม่เข้าเกณฑ์ การแก้ไข ทบทวน และบันทึก

สรุป

การบริหารงานขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ การแข่งขันทางธุรกิจที่ขยายไปอย่างไร้พรมแดน ทำให้เกิดกลยุทธ์และวิธีการจัดการยุคใหม่ เกิดขึ้นมากมายโดยเฉพาะการจัดการคุณภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ในบทบาทที่ผู้เขียนจึงนำกลยุทธ์ที่สำคัญในยุคใหม่นี้มาเสนอ โดยเริ่มตั้งแต่การรื้อปรับระบบการจัดการ (Reengineering) ทำให้ความสำคัญกับลูกค้า การแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) การเรียนรู้ของพนักงานจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงานของกลุ่มขนาดเล็ก ๆ ร่วมกันแก้ไขปัญหานั้นจะนำไปสู่องค์การแห่งการ

เรียนรู้ กลยุทธ์การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลการดำเนินงานดีที่สุด เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องหรือความแตกต่าง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข การประเมินผลแบบ Balanced Scorecards ที่มีมุมมอง 4 ด้านได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร สำหรับกลยุทธ์ซิก - ซิกม่า (Six - Sigma) เป็นการสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับความรู้ในองค์กร และต้องการให้พนักงานมีความรู้ความสามารถใช้ข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ถ้าองค์กรใดมีพนักงานที่มีความรู้ ผู้จัดการที่มีความรู้ย่อมส่งผลให้คิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กร

ในส่วนท้ายของบทนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอกลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ที่ต้องมีการประกันคุณภาพตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ซึ่งถูกนำมาใช้กับทุกองค์กรในขณะนี้ เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า และเป็นที่ยอมรับของสังคมและนานาชาติ ขณะที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

คำถามท้ายบทที่ 12

1. จงอธิบายกลยุทธ์และการรีปรับระบบ (Reengineering) และท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้มีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร
2. จงอธิบายกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) และประโยชน์ที่ได้รับ
3. จงอธิบายหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่ามีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าหลักการใดมีความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
4. จงอธิบายกระบวนการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการเปรียบเทียบสามารถนำไปเทียบกับใครได้บ้าง
5. จงอธิบายการประเมินผลแบบ (Balanced Scorecard) แบ่งเป็นกี่ด้านอะไรบ้าง และการประเมินผลแบบนี้มีประโยชน์อย่างไรต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร
6. จงอธิบายหลักการของกลยุทธ์ ชิก - ซิกม่า (Six - Sigma) และท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้สามารถนำมาใช้ได้ดีหรือไม่ในยุคปัจจุบัน
7. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความสำคัญอย่างไรต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานและองค์กรได้ประโยชน์อย่างไร
8. จงอธิบายกระบวนการระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 และการประกันคุณภาพมีประโยชน์ต่อลูกค้า พนักงานและองค์กรอย่างไร