

บทที่ 2

ทฤษฎีและแนวคิด

ทฤษฎีและแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1. แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Deming's circle)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวความคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
4. แนวทางการบริหารนโยบาย (Policy Management)
5. แนวทางการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

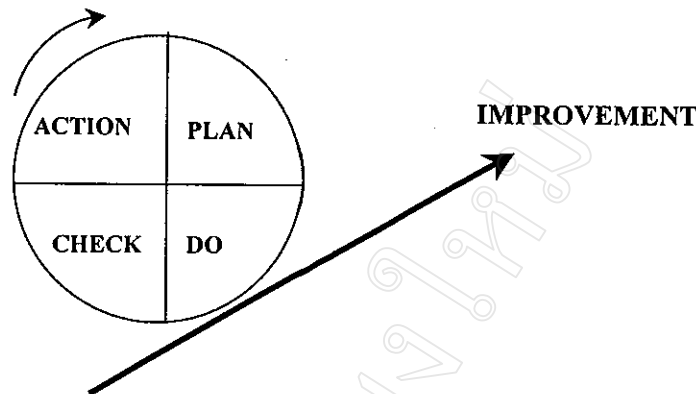
2.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Deming's circle)²

แนวคิดการบริหารคุณภาพ(Deming's circle) โดยแนวคิดนี้ ผู้ที่นำมาเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นคนแรกคือ ดร. เอ็ดวาร์ด เดมมิง เมื่อปี ค.ศ. 1950 โดยแนวคิดการบริหารนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

- 2.1.1 การจัดทำและวางแผน (Plan) คือ การทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน หัวข้อควบคุม(Control Point) แล้วกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ต้องการปรับปรุง โดยตั้งเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ พร้อมทั้งกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.1.2 การปฏิบัติตามแผน (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้และเฝ้าติดตามความคืบหน้า เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ นั้นๆ
- 2.1.3 การติดตามประเมินผล (Check) คือ การตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่ และตรวจสอบค่าวัดต่างๆว่าเป็นไปเกณฑ์มาตรฐานและยังอยู่ในเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่
- 2.1.4 การกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน(Action) คือ การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นหรือปรับมาตรฐานการทำงานใหม่ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-1

²วีระพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล ,TQM Living Handbook: An Executive Summary. (กรุงเทพฯ: บีพอร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนต์, 2540), หน้า 211

แผนภาพที่ 2-1 การบริหารคุณภาพโดยการหมุนวงล้อ PDCA



การบริหารคุณภาพโดยการหมุนวงล้อ PDCA จะเป็นตัวจักรหลักที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จ และจะถูกนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ หรือทุกหน่วยงานในองค์กรต่อไป

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

James A.F. Stoner และคณะ³ ให้ความหมายว่า การจัดการคือ กระบวนการวางแผน จัดองค์กร นำองค์กร และควบคุมงานของสมาชิกในองค์กร หรือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์⁴ ให้ความหมายว่า การจัดการหรือการบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุ สามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันก็ต้องจัดการนำองค์กรให้มีสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด

ทฤษฎีการจัดการนี้สามารถนำมาประยุกต์เข้ากับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

□ การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการของการใช้ความคิด และการตัดสินใจโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร แล้ววางแผนหามาตรการหรือวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

□ การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดระเบียบงานภายในองค์กร โดยแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในแต่ละระดับ

³ Stoner, James A.F. et al, Management, (6th ed., Newjersy:Prentice-Hall, Inc., 1995), p. 7.

⁴ ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539), หน้า 26

ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

□ การนำองค์กร (Leading) เป็นบทบาทของผู้บริหารในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนกระตุ้นใจให้สมาชิกในองค์กรร่วมแรงร่วมใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

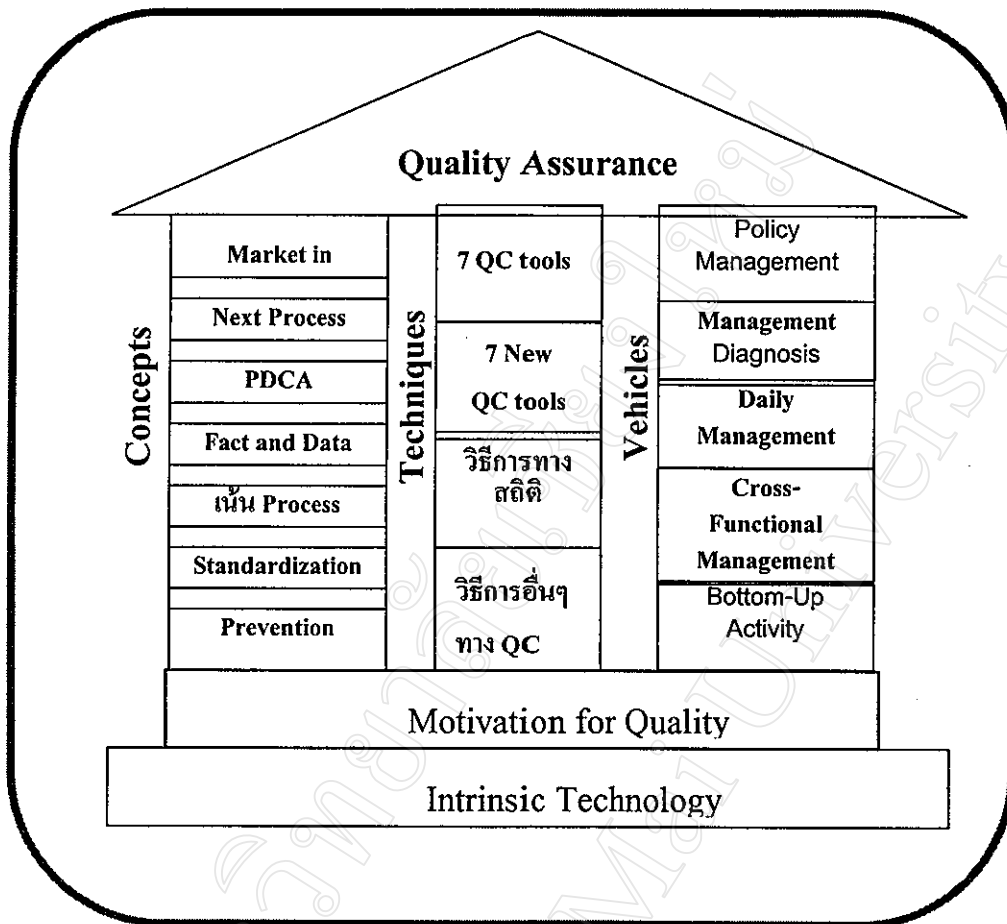
□ การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และหาหนทางแก้ไขข้อผิดพลาดจากมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้

2.3 แนวความคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

แนวคิดหนึ่งของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือ Total Quality Management (TQM) ซึ่งระบบดังกล่าวมีหลักการที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนทุกระดับ ในรูปแบบที่แสดงถึงความสามารถของทักษะและเทคโนโลยีในการทำงาน การมุ่งเน้นที่กระบวนการ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย ศาสตราจารย์ ดร. โนริอะกิ คะโน ได้อธิบายระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่า เปรียบเสมือนการสร้างบ้าน ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ เช่น มีฐานรากที่มั่นคง มีพื้นที่แข็งแรง มีเสาบ้าน และมีหลังคาบ้าน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-2 สำหรับบ้าน TQM ของ ดร. คะโน มีองค์ประกอบดังนี้

1. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
2. แนวความคิด (Concepts)
3. เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (QC Techniques)
4. พาหนะในการส่งเสริมคุณภาพ (Vehicles)
5. แรงผลักดันและจูงใจเพื่อคุณภาพ (Motivation for Quality)
6. เทคโนโลยีเฉพาะด้าน (Intrinsic Technology)

แผนภาพที่ 2-2 ภาพบ้านTQMของ ดร. กะโน⁶



2.3.1 การประกันคุณภาพ(Quality Assurance)

เป็นส่วนของหลังคาบ้าน โดยจะเป็นเป้าหมายสูงสุดของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งเน้นให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและการบริการ ในโครงสร้างของบ้านจะต้องมีเสาหลัก 3 ต้น เพื่อที่จะค้ำจุนให้หลังคาซึ่งก็คือความพึงพอใจในสินค้าและบริการให้อยู่ได้

⁶บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด, เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรการบริหารนโยบาย, 2541. หน้า 1.

2.3.2 แนวความคิด(Concepts)

เป็นเสาต้นที่ 1 คือ ต้องมีแนวคิดด้านคุณภาพที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า และแนวคิดในการควบคุมกระบวนการ การค้นหาข้อเท็จจริง ซึ่งจะแบ่งได้เป็นข้อย่อยๆ ดังนี้

1. แนวคิด Market-in คือ การนำเอาความต้องการของลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอก) มาพิจารณา เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเพื่อปรับปรุงงานให้มีคุณภาพตามที่ถูกค้าต้องการ

2. แนวคิด Next Process are Our Customers คือ การตระหนักรู้เสมอว่านอกจากลูกค้าภายนอกองค์กรซึ่งหมายถึงผู้ซื้อและผู้ใช้สินค้าแล้ว ยังมีลูกค้าภายในคือกระบวนการถัดไปหรือหน่วยงานถัดไปนั่นเอง แนวความคิดนี้เน้นให้เห็นว่าคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน พนักงานทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ในการปรับปรุงงาน ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

3. แนวคิด PDCA Cycle คือ ปฏิบัติตามแนวคิดพื้นฐานของวงจรบริหารคุณภาพ ของ ดร. เดมมิ่ง (PDCA) โดย Plan คือการวางแผนสิ่งสำคัญจะต้องระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ Do คือการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ Check คือการตรวจสอบผลการปฏิบัติเทียบกับแผน Action คือปรับปรุงแก้ไข หากผลลัพธ์ไม่ตรงตามแผนที่วางไว้ แต่ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายก็ทำเป็นมาตรฐานวิธีการทำงานเพื่อใช้ปฏิบัติต่อไป

4. แนวคิด Management by Fact คือ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยอาศัยข้อเท็จจริงและข้อมูล การบริหารงานตามแนวทางนี้จะไม่ใช่ความรู้สึก การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องกระทำโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) อาศัยข้อเท็จจริงหรือข้อมูล (Fact or Data) และเป็นเหตุเป็นผล

5. แนวคิด Process Orientation คือ เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น หมายถึง การควบคุมคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือวิธีการทำงานโดยเน้นที่กระบวนการแทนที่จะไปรอตรวจสอบผลลัพธ์ครั้งสุดท้าย ซึ่งถ้าผลลัพธ์ออกมาไม่ดีก็สายเกินไปหรือถ้าแก้ได้ ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลา กระบวนการนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะกระบวนการผลิตเท่านั้นแต่หมายถึงกระบวนการทำงานทุกประเภท

6. แนวคิด Standardization คือ การจัดทำมาตรฐานในการทำงานและการปฏิบัติตามมาตรฐาน นอกจากมาตรฐานผลิตภัณฑ์แล้ว การกำหนดมาตรฐานวิธีการทำงาน ก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะได้งานที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ และเมื่อได้จัดทำมาตรฐานแล้วพนักงานจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทุกขั้นตอน

7. แนวคิด Prevention คือ เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกแทนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แนวคิดนี้เน้นให้รู้จักคิดและทำตามวิธีควบคุมคุณภาพ

2.3.3 เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (Techniques)

เป็นเสาต้นที่ 2 คือ เครื่องมือหรือวิธีการที่จะใช้ในการค้นหาข้อเท็จจริงหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งได้แก่

1. เครื่องมือพื้นฐานในการทำกิจกรรมคุณภาพ 7 อย่าง (The Seven QC Tools) คือ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูง ในการวิเคราะห์จุดบกพร่องในงาน โดยอาศัย "ข้อมูลตัวเลข" ที่เก็บได้ และพยายามค้นหาสาเหตุของจุดบกพร่องนั้นๆ

2. เครื่องมือใหม่ในการทำกิจกรรมคุณภาพ 7 อย่าง (The Seven New QC Tools) คือ เป็นเครื่องมือใช้สำหรับในระดับจัดการ เหมาะสำหรับวิเคราะห์ "ข้อมูลเชิงพรรณนา" เพื่อแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

3. วิธีการทางสถิติ (Statistical Methods) เช่น การทดสอบและการประมาณการ (Testing and Estimation) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และอื่นๆ

4. วิธีการอื่นๆ (Other QC Techniques) เช่นวิศวกรรมคุณค่า(Value Engineering) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Operations Research) และอื่นๆ

2.3.4 พาหนะในการส่งเสริมคุณภาพ (Vehicles)

เป็นเสาต้นที่ 3 คือ ระบบการทำงานที่จะทำให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่

1. การบริหารนโยบาย (Policy Management) หรือในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Hoshin Kanri คือ ช่องทางที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในเรื่องสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัท เช่นการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด หรือการลดต้นทุน เป็นต้น

2. การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง (Management Diagnosis) คือ ภารกิจที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย/โรงงาน ได้มีการตรวจสอบและติดตามการบริหารการดำเนินงานโดยเน้นที่กระบวนการ นอกเหนือจากการตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยโอกาสนี้ผู้บริหารระดับสูงจะได้เข้าใจจุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน การดำเนินการตลอดจนให้การชี้แนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงาน การตรวจวินิจฉัยนี้จะครอบคลุมทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การบริหารนโยบาย (Policy

Management) การบริหารงานประจำวัน(Daily Management) การบริหารคร่อมสายงาน (Cross-Functional Management)

3. การบริหารงานประจำวัน(Daily Management) คือ การดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดในหน่วยงาน โดยจะมีการปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม การทำงานประจำวัน ไม่ใช่เพียงแค่รักษาคุณภาพให้อยู่ในมาตรฐานเท่านั้นแต่จะต้องปรับปรุงงานไปอย่างต่อเนื่องเพื่อยกมาตรฐานของคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

4. การบริหารคร่อมสายงาน (Cross Functional Management) คือช่องทาง การปรับปรุงงานที่ต้องทำร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น เป้าหมายในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน เป็นต้น

5. กิจกรรมปรับปรุงงานจากพนักงานระดับล่าง (Bottom up Activities) คือช่องทาง การปรับปรุงงานของพนักงาน โดยอาศัยตัวพนักงานเอง วัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงาน ถ้าการปรับปรุงงานทำเป็นกลุ่มก็เรียกว่ากลุ่มคุณภาพ (QC Circle) และถ้าเป็นงานปรับปรุงที่คิดทำหรือเสนอแนะโดยคนเดียวก็เรียกว่า ข้อเสนอแนะการปรับปรุงงาน ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการ ได้มีโอกาสใช้สติปัญญา ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน แทนที่จะทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว

2.3.5 แรงผลักดันและจูงใจเพื่อคุณภาพ (Motivation for Quality)

คือ แนวทางการผลักดันและจูงใจในตัวพนักงาน เนื่องจากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิด พฤติกรรม และวิธีการทำงานให้กับทุกคน ซึ่งต้องใช้ความเพียรพยายามและความอดทนสูงและต้องใช้เวลามาก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางในการผลักดันและจูงใจเพื่อให้พนักงานมีใจสู้และมุ่งมั่น เปรียบเสมือนพื้นคอนกรีตที่แข็งแรงของบ้าน แรงผลักดันที่ทำให้พนักงานทุกคนยอมเหน็ดเหนื่อย เพื่อคุณภาพที่ดีขึ้นนั้น ได้แก่ การเกิดวิกฤตการณ์ (Crisis) หรือการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร(Vision)

2.3.6 เทคโนโลยีเฉพาะด้าน(Intrinsic Technology)

คือ เทคโนโลยีในการผลิตที่ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของอุตสาหกรรมนั้นๆ การที่เราจะแข่งขันกับคู่แข่งกันได้ภายใต้เงื่อนไขของอุตสาหกรรมแต่ละประเภะนั้น ข้อสำคัญข้อหนึ่งคือ เทคโนโลยีเฉพาะด้านของเราต้องทัดเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่ง

2.4 แนวทางการบริหารนโยบาย (Policy Management)⁷

แนวความคิดของการบริหารนโยบาย (Policy Management) ซึ่งทาง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ที่ได้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้นมีความหมาย คือ เป็นระบบการชี้แจงและการกระจายนโยบายที่สำคัญๆ เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้แข็งแกร่งขึ้น โดยนโยบายนี้จะเป็นเรื่องที่บอกทิศทาง เป้าหมายในเรื่องสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตของบริษัทฯ ที่ถ่ายทอดให้กับผู้จะต้องรับผิดชอบนั้นๆ ไปดำเนินการ และเป็นการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นเพื่อต้องการที่จะได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ทุกระดับ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปควรจะดำเนินการตามแผนงานต่างๆ ให้เสร็จภายใน 1 ปี โดยมีขั้นตอนการจัดทำนโยบายและการกระจายนโยบาย ดังแสดงในแผนภาพที่ 2-3

2.4.1 ขั้นตอนของการบริหารนโยบาย

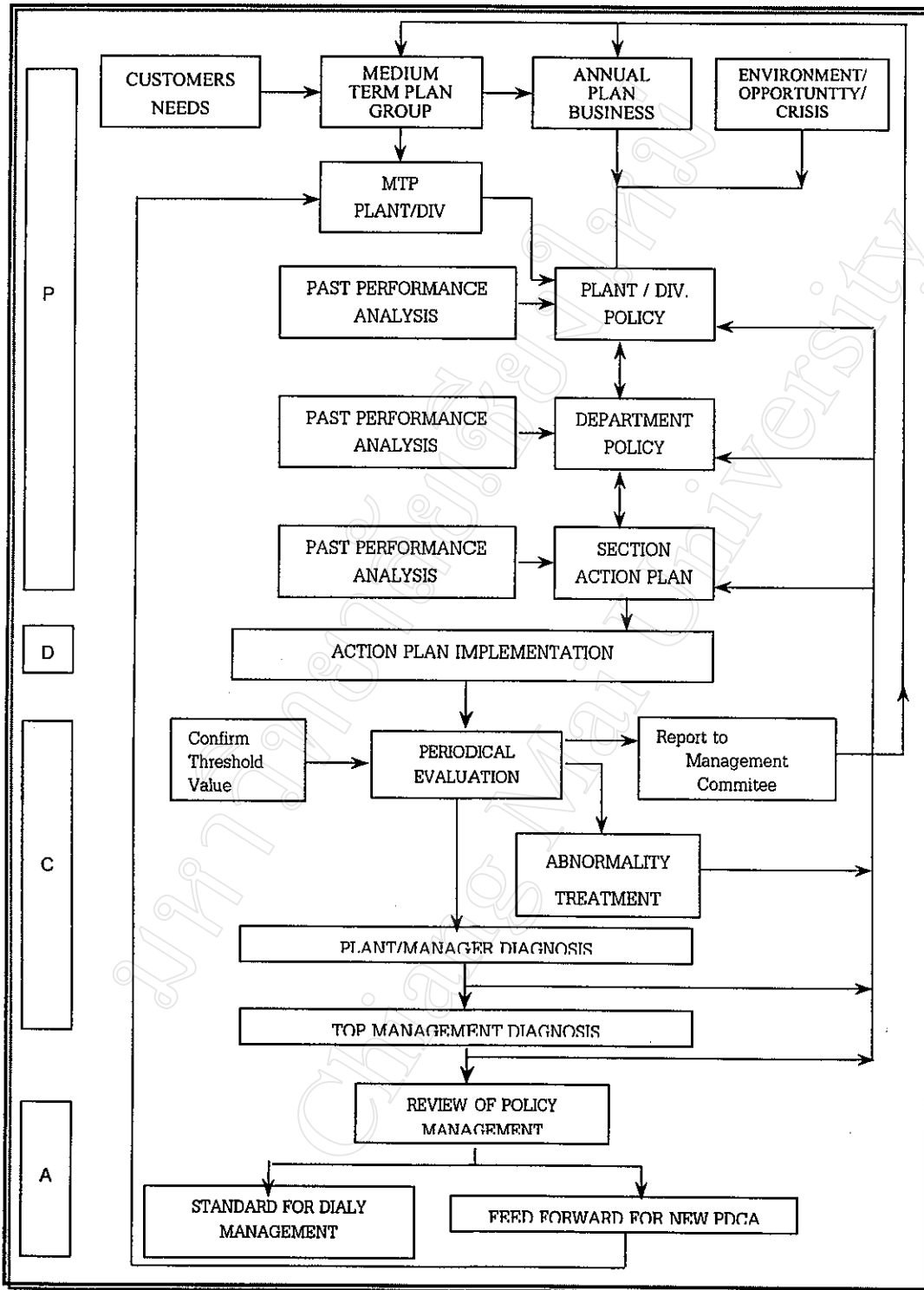
ขั้นตอนของการบริหารนโยบาย ตามแนวทางของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย(ลำปาง) จำกัด จะใช้แนวคิดของ การบริหารคุณภาพ (PDCA) โดยสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน(Policy Setting)

เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการจัดทำนโยบาย โดยจะต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ เช่นความต้องการของลูกค้า(Customer Needs) แผนระยะกลางของบริษัทแม่ (Medium Term Plan) งบประมาณประจำปี (Annual Budget) สภาพธุรกิจที่เป็นปัญหาหรือเป็นโอกาสของบริษัท (Environment and opportunity crisis) ตลอดจนแผนระยะกลางฉบับเดิมที่ทำไว้ก่อนหน้านี้ของบริษัทฯ(Medium Term Plan Plant) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกัน และจากข้อมูลต่างๆเหล่านี้จะถูกนำมาร่วมพิจารณากับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา(Past performance analysis) เพื่อมาจัดทำเป็นแผนนโยบายของบริษัทฯ หลังจากนั้นนโยบายจะถูกส่งต่อไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับส่วนและระดับแผนกต่อไป ท้ายที่สุดของขั้นตอนนี้จะได้แผนการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้นโยบายที่ตั้งไว้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

⁷บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด, เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรTQC ระดับผู้บริหาร, 2540. หน้า 5.

แผนภาพที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของการจัดทำนโยบายและการดำเนินงานตามนโยบาย⁸



⁸บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด, เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรการบริหารนโยบาย, 2541. หน้า 3.

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผน(Policy Implementation)

ในขั้นตอนนี้ผู้ที่รับผิดชอบแผนต่างๆ ก็จะต้องดำเนินการตามแผนงานนั้นๆ และต้องจัดทำจุดวัดที่เหมาะสมเพื่อที่จะสามารถประเมินได้ถึงความสำเร็จของแผนงาน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบแผนและผล(Check)

ขั้นตอนการตรวจสอบแผนและผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินว่าได้ผลลัพธ์ที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยการตรวจสอบนี้จะมีหลายระดับ เริ่มตั้งแต่ ผู้รับผิดชอบแผนเอง เมื่อพบว่าผลที่ได้ในแต่ละเดือนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ควบคุม ก็จะต้องดำเนินการแก้ไขแผนงานหรือจะปรับเปลี่ยนวิธีการบางอย่าง ขณะเดียวกันผู้รับผิดชอบต้องสรุปผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมวิเคราะห์สาเหตุและมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำ เรียกขั้นตอนนี้ว่าการกำจัดสิ่งผิดปกติ (Abnormal Treatment)

ส่วนผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ส่งนโยบายลงมา จะมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานและรับทราบความก้าวหน้าของงาน โดยจะมาเยี่ยมชมในแต่ละหน่วยงาน วิธีการนี้จะเป็นการประเมินผลประสิทธิภาพการบริหารงานและเป็นการปรับปรุงความสามารถในการบรรลุผลตามนโยบายในแต่ละหน่วยงานด้วย

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและทบทวนนโยบาย(Action)

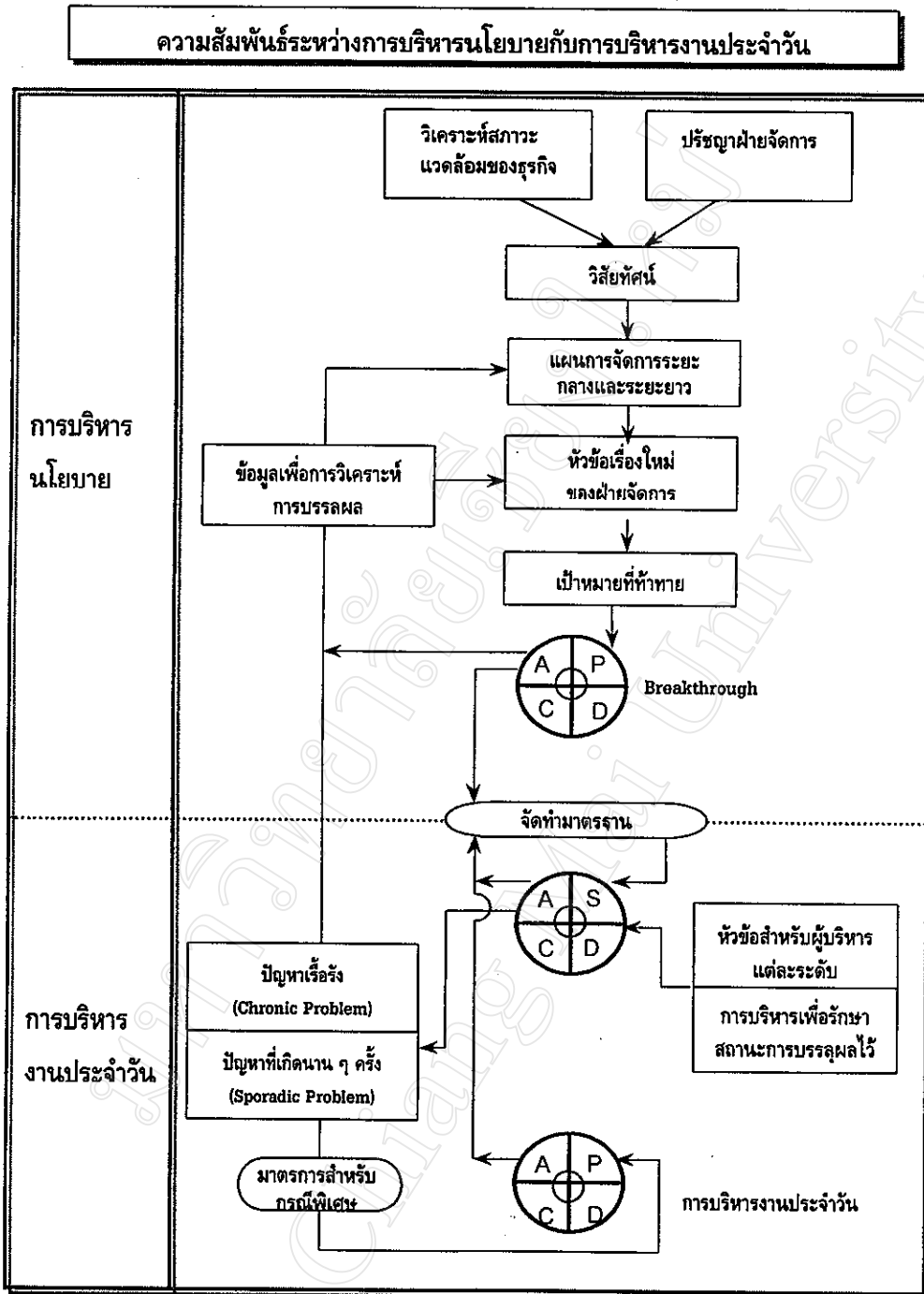
เป็นการดำเนินการประเมินผลของการดำเนินการตามนโยบาย เมื่อเป้าหมายไม่บรรลุหรือมีผลการดำเนินงานไม่เหมาะสม ก็ต้องวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร เพื่อที่จะต้องปรับแผนงานหรือทบทวนนโยบายให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ความถี่ในการทบทวนต่างๆ ไป จะทำปีละ 1 ครั้ง บางครั้งอาจจะถี่มากกว่านั้น ซึ่งก็แล้วแต่สถานะการณ์ของบริษัทนั้นๆ

2.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารนโยบายกับการบริหารงานประจำวัน

การบริหารนโยบายเป็นการกำหนดทิศทางของบริษัทที่จะพัฒนาธุรกิจให้เติบโตต่อไปในอนาคต โดยอาจจะมีปัจจัยภายนอกมากระทบเสมอ ซึ่งเมื่อได้ดำเนินการนำการบริหารนโยบายมาใช้ก็จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้ แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการรักษาสภาพมาตรฐานที่ดีของบริษัทไว้ด้วย ซึ่งการรักษาภาพที่เหมาะสม และมีการปรับปรุงการบริหารงานที่เกิดขึ้นในแต่ละวันนั้น จะมีวิธีการที่เรียกว่า การบริหารงานประจำวัน(Daily Management)

ความสัมพันธ์ที่แสดงถึงการเชื่อมโยงและการรับช่วงต่อระหว่าง การบริหารนโยบายกับการบริหารงานประจำวัน ดังแผนภาพที่ 2-4

แผนภาพที่ 2-4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารนโยบายและการบริหารงานประจำวัน



2.5 แนวทางการบริหารงานประจำวัน (Daily Management)¹⁰

การบริหารงานประจำวัน คือ การดำเนินกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน โดยจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน(Standard)หรือเป้าหมายที่กำหนดในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการปฏิบัติตามขั้นตอน โดยใช้แนวคิดของ การบริหารคุณภาพ (PDCA) อีกเช่นเดียวกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน ได้แก่ ข้อกำหนดหน้าที่งาน(Job Descriptions) และกฎระเบียบเกี่ยวกับอำนาจความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่ง

2.5.1 ขั้นตอนของการบริหารงานประจำวัน

ตามคู่มือของการบริหารงานประจำวัน จะมีขั้นตอนของการบริหารงานประจำวัน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่งาน
- ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน
- ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดจุดควบคุมและรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ
- ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำผังระบบการบริหารงาน
- ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
- ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความผิดปกติและ การทบทวนวิธีการทำงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่งาน(Job Description)

การกำหนดหน้าที่งานนี้เป็นการเขียนข้อกำหนด กฎ หรือระเบียบ ที่ระบุถึงงานที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งจะสอดคล้องกับผังของบริษัท โดยเขียนแสดงถึงรายละเอียดต่างๆ ของงาน วัตถุประสงค์ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยการเขียนนี้จะเขียนขอบเขตงานให้ชัดเจน และมีรายละเอียดเพียงพอ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน (Job Operation Routes)

ผังระบบบริหารงาน คือ ผังที่แสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน และเป็น การเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจถึงการกระจายความรับผิดชอบ และกลไกของการไหลของข้อมูลและการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังช่วยให้ตรวจสอบได้ว่าระบบการบริหาร โดยรวมยังดีอยู่หรือไม่ด้วย

¹⁰บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด, เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตรTQC ระดับผู้บริหาร, 2540. หน้า 9.

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดจุดควบคุม(Control Points)และรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญ
เป็นการกำหนดเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบเพื่อเป็นเกณฑ์หรือจุดวัดที่ใช้ตรวจสอบว่างานที่ทำอยู่หรือผลของการทำงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เรียกว่า จุดควบคุม ซึ่งจุดนี้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถรักษาภาพและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แม้ว่าจะไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายก็จะช่วยให้วิเคราะห์สาเหตุได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำผังระบบการบริหารงาน(Control system chart)
เป็นการเขียนผังที่แสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายของหน่วยงาน และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ โดยผังนี้จะนำเอาผังระบบการบริหารงานประจำวันมาเขียนรายละเอียดในขั้นตอนการทำงานต่างๆ ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น แล้วระบุจุดควบคุม มาตรฐานที่สำคัญๆ ในแต่ละขั้นตอนย่อยๆ เพื่อช่วยตรวจสอบระบบงานได้ง่าย และเป็นการสื่อให้ชัดเจนถึงขอบเขตความรับผิดชอบ จุดเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ และป้องกันการงานที่อาจจะซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

ขั้นตอนที่ 5 ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน
เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานต้องปฏิบัติตามวิธีการหรือขั้นตอนการทำงาน กฎ หรือ มาตรฐานการทำงานที่ได้แสดงไว้ใน ผังระบบระบบการบริหารงาน โดยอาจจะจัดทำเอกสารที่ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน หรือแบบฟอร์มที่จะใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และมีจุดวัดเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยเทียบกับค่าที่ตั้งเป้าหมายหรือค่าที่ควบคุมไว้ บางครั้งจะใช้วิธีการทางสถิติมาช่วยในการเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการความผิดปกติและ การทบทวนวิธีการทำงาน
เมื่อพบว่าการทำงานตามที่ได้ปฏิบัตินั้น ไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ก็ต้องดำเนินการแก้ไขกับความผิดปกติที่เกิดขึ้น บางครั้งอาจต้องทบทวน หรือปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรืออาจจะเกิดความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานเดิมซึ่งกรณีนี้จะต้องมีการทบทวนเป็นระยะๆ ว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้นั้น ยังสามารถควบคุมกระบวนการได้อยู่หรือไม่

2.6 ทบทวนวรรณกรรม

ยุทธนา ศรีมหาจริยะพงษ์¹¹ ได้ทำการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพครบวงจร ในโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จซีแพค จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 4 โรงงาน และได้เสนอแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ โดยใช้แนวทางการบริหารงานประจำวัน ซึ่งจะมีขั้นตอนการจัดทำ 6 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 เขียนข้อกำหนดหน้าทำงาน
- ขั้นตอนที่ 2 จัดทำผังเส้นทางการปฏิบัติงาน
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดจุดควบคุม
- ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงาน
- ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม
- ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการแก้ไข และป้องกันสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น

การศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ได้นำมาจัดทำเป็นคู่มือระบบการบริหารงานประจำวันสำหรับโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จซีแพค จังหวัดเชียงใหม่ และผลการศึกษาพบว่า โรงงานฯ สามารถนำขั้นตอนต่างๆ ในคู่มือนี้ไปใช้งานได้โดยตรง และสามารถใช้แบบฟอร์มและเครื่องมือในคู่มือนี้ ไปปฏิบัติงานได้จนครบขั้นตอนทั้งหมดของระบบการบริหารงานประจำวัน

¹¹ยุทธนา ศรีมหาจริยะพงษ์, การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพครบวงจร ในโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จซีแพค จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.