

# สารบัญ

คำนำ	VII
สารบัญรูปและตาราง	XIII
บรรณานุกรม	XVII
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 แนะนำวิธีการใช้คู่มือเล่มนี้	3
1.2 ประโยชน์ของการตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร	7
1.3 ขั้นตอนการนำที่ควิเอ็มมาประยุกต์ใช้	13
<b>บทที่ 2 วิธีการจัดสัมมนาเพื่อตรวจวินิจฉัยด้วยตนเอง</b>	<b>17</b>
2.1 การเตรียมการสัมมนา	19
2.2 ขั้นตอนดำเนินการสัมมนา	23
<b>บทที่ 3 การนำผลของการตรวจวินิจฉัยไปใช้ประโยชน์</b>	<b>31</b>
3.1 ดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญด้านการบริหาร (Managerial Key Performance Indicators)	33
3.2 การเปรียบเทียบคุณภาพของระบบบริหาร (Benchmark of Management Quality)	39
3.3 แผนที่เส้นทางพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทางที่ควิเอ็ม	43

(TQM Implementation Road Map)

<b>บทที่ 4</b>	<b>คุณลักษณะของเกณฑ์สำหรับตรวจวินิจฉัย</b>	<b>47</b>
4.1	กรอบและโครงสร้างของเกณฑ์สำหรับตรวจวินิจฉัย	49
4.2	แนวคิดของเกณฑ์สำหรับตรวจวินิจฉัย	55
<b>บทที่ 5</b>	<b>เกณฑ์สำหรับตรวจวินิจฉัย</b>	<b>57</b>
5.1	ประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ	59
	<b>1.0 CUSTOMER AND MARKET FOCUS</b>	<b>61</b>
	1.1 Knowledge of Needs and Expectation of Customer and Market	61
	1.2 Determination of Customer Satisfaction and Market Performance	62
	1.3 Customer Relationship Management	63
	1.4 Competitive Comparison and Benchmark	65
	1.5 Product and Service Innovation	66
	<b>2.0 LEADERSHIP</b>	<b>67</b>
	2.1 Leadership Process, System, and Organization	67
	2.2 Leadership Skills of Top Management	68
	2.3 Quality Culture	70
	2.4 Public Responsibility and Societal Responsibility	71
	<b>3.0 STRATEGIC PLANNING AND HOSHIN KANRI</b>	<b>72</b>
	3.1 Strategy Development Process	72
	3.2 Strategy Deployment Process	74
	3.3 Hoshin Kanri Process	76
	<b>4.0 PROCESS MANAGEMENT</b>	<b>77</b>
	4.1 Production, Delivery, and Service Processes	77
	4.2 Support Processes	79
	4.3 Management of Suppliers and Partners Performances	81
	<b>5.0 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DEVELOPMENT</b>	<b>83</b>
	5.1 Human Resources Management Planning	83
	5.2 Design of Work, Performance Appraisal, Compensation, and Recognition Systems	85
	5.3 Employee Education, Training, and Development	87
	5.4 Employee Involvement	89

5.5 Employee Well-Being and Satisfaction	90
<b>6.0 UTILIZATIONS OF INFORMATION AND TECHNOLOGY</b>	<b>92</b>
6.1 Management of Data and Information	92
6.2 Effective Uses of Quality Tools	93
6.3 Management of Technology Research and Development	95
<b>7.0 BUSINESS RESULTS</b>	<b>97</b>
7.1 Customer Satisfaction Results	97
7.2 Market Results	97
7.3 Product and Service Innovation Results	98
7.4 Product and Service Quality Results	98
7.5 Business Process Key Operational Performances	98
7.6 Human Resource Results	99
7.7 Financial Results	99
5.2 วิธีการกำหนดคะแนน	101
5.3 อธิบายคำศัพท์เทคนิค	105
<b>บทที่ 6 วิเคราะห์แม่แบบที่คิวเอ็มตระกูลต่างๆ</b>	<b>113</b>
6.1 ลักษณะพิเศษของแม่แบบที่คิวเอ็มตระกูล NQAs	115
6.2 ลักษณะพิเศษของแม่แบบที่คิวเอ็มตระกูลญี่ปุ่น	125
6.3 ISO9000:1994 และ ISO9000:2000	133
6.4 แม่แบบ TFQSS ของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ	139
6.5 แม่แบบ Hospital Standard ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	143
<b>บทที่ 7 ภาคผนวก : แม่แบบที่คิวเอ็ม แบบต่างๆ</b>	<b>145</b>
A-1) The Malcolm Baldrige National Quality Award	147
A-2) The Singapore Quality Award	151
A-3) The Australian Quality Award	153
A-4) The European Quality Award	155
A-5) The Japan Quality Award	157
A-6) The Deming Prize (The JUSE's TQM Model)	159
A-7) The JSA's TQM Model	167

A-8) The Kume's TQM Model	169
A-9) The Kano's TQM Model	171
A-10) The ISO9000 : 1994	173
A-11) The ISO9000 : 2000	175
A-12) The NSTDA's TFQSS	179
A-13) The HSAI's Hospital Standard	181
<b>ปัจจัยฉลิต</b>	<b>186</b>

# สารบัญญรูปและตาราง

รูป 2.1	หลักสูตรมาตรฐานสำหรับการจัดสัมมนา “การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารด้วยตนเอง”	18
รูป 2.2	รายการอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการสัมมนา	21
รูป 2.3	ขั้นตอนดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อยสำหรับการตรวจวินิจฉัยแต่ละหัวข้อ	22
รูป 2.4	กระดานทำงาน สำหรับใช้ในการตรวจวินิจฉัย	28
รูป 2.5	ตัวอย่าง (ก) การระบุ “จุดแข็ง” และ “จุดที่จะต้องปรับปรุง” ในกระดานทำงาน	29
รูป 2.6	ตัวอย่าง (ข) การระบุ “จุดแข็ง” และ “จุดที่จะต้องปรับปรุง” ในกระดานทำงาน	30
รูป 3.1	ดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญด้านการบริหาร	34
รูป 3.2	กราฟเส้นแสดงความก้าวหน้าของระดับคุณภาพของระบบบริหาร	41
รูป 3.3	กราฟเรดาร์แสดงระดับคุณภาพของระบบบริหารของ 22 บริษัทชั้นนำในประเทศไทย	42
รูป 3.4	ตัวอย่าง “แผนที่เส้นทางพัฒนาคุณภาพของระบบบริหารตามแนวทางที่คิวเอ็ม”	46
รูป 4.1	แม่แบบ “จรวดที่คิวเอ็ม” แสดงภาพรวมของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัย	48
รูป 4.2	กรอบและโครงสร้างของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัย (7 หมวดใหญ่)	51
รูป 4.3	กรอบและโครงสร้างของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัย (30 หัวข้อย่อย)	52

รูป 4.4	โครงสร้างของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัยกับวัฏจักรของเดมิง	53
รูป 4.5	โครงสร้างของประเด็นพิจารณาในแต่ละหัวข้อ	54
รูป 5.1	มติการกำหนดคะแนน	103
รูป 6.1	ประวัติการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศต่างๆ	118
รูป 6.2	เปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนระดับหมวดของแม่แบบที่คิวเอ็มตระกูล NQAs ของประเทศต่างๆ	119
รูป 6.3	ตารางเปรียบเทียบระหว่างลักษณะพิเศษของ NQAs กับ ISO9000121	
รูป 6.4	ตารางเทียบเคียงระหว่างข้อกำหนดใน ISO9000:2000 กับ เกณฑ์ตรวจวินิจฉัย NQAs	135
รูป A-1.1	THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD 1997	147
รูป A-1.2	THE MBNQA WINNERS 1988~1998	149
รูป A-2.1	THE SINGAPORE QAULITY AWARD 1996151	
รูป A-3.1	THE AUSTRALIAN QAULITY AWARD 1994	153
รูป A-4.1	THE EUROPEAN QAULITY AWARD	155
รูป A-5.1	THE JAPAN QAULITY AWARD 1997	157
รูป A-5.2	THE JQA WINNERS 1996~1998	158
รูป A-6.1	หัวข้อตรวจวินิจฉัยเพื่อตัดสินรางวัลเดมิง 1996	159
รูป A-6.2	รายชื่อบริษัทที่ได้รับรางวัลเดมิง 1951~1992	162
รูป A-6.3	แม่แบบ “เรือแห่งที่คิวเอ็ม” ของ JUSE	164
รูป A-6.4	ที่อยู่ของ JUSE สำหรับติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม	165
รูป A-7.1	แม่แบบที่คิวเอ็มของ The Japanese Standards Association	167

รูป A-8.1	แม่แบบที่คิวเอ็มของ ดร.คูเม	169
รูป A-8.2	ระดับของการตรวจวินิจฉัยของแม่แบบที่คิวเอ็มของ ดร.คูเม	170
รูป A-9.1	แม่แบบที่คิวเอ็ม “บ้านแห่งที่คิวเอ็ม” ของ ดร.คะโน	171
รูป A-9.2	หัวข้อย่อในโครงสร้าง “บ้านแห่งที่คิวเอ็ม” ของ ดร.คะโน	172
รูป A-10.1	แม่แบบระบบคุณภาพ ISO9000 ฉบับปรับปรุงในปี ค.ศ.1994	173
รูป A-11.1	แม่แบบระบบคุณภาพ ISO9000 ฉบับร่างที่มีกำหนดจะประกาศ ใช้ในปี ค.ศ. 2000	175
รูป A-12.1	แม่แบบระบบคุณภาพขั้นพื้นฐาน TFQSS ของ สวทช.	179
รูป A-12.2	ตัวอย่างสาระของข้อกำหนดของ TFQSS	180
รูป A-13.1	แม่แบบ “มาตรฐานโรงพยาบาล” ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข	181





## บรรณานุกรม

เนื่องจากคู่มือเล่มนี้ อธิบายแต่เพียงกรอบและประเด็นที่สำคัญของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (ทีคิวเอ็ม) โดยเน้นความรวบรัดและสั้นกระชับ เพื่อมุ่งให้ผู้ศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มีเวลาน้อย แต่มีพื้นฐานความรู้ด้านบริหารในระดับหนึ่งแล้ว ได้มองเห็นและเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของระบบบริหารที่มีคุณภาพภายในเวลาอันสั้น จึงมีข้อความและสาระบางตอนใน “**ประเด็นพิจารณา**” ของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัย ที่อาจจะเข้าใจได้ยาก จึงมีความจำเป็นต้องอธิบายขยายความเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสค้นคว้าทำความเข้าใจได้ถ่องแท้ยิ่งขึ้น ซึ่งในที่นี้ ได้ใช้ 3 วิธีต่อไปนี้ คือ

- 1) อธิบายขยายความเบื้องต้นด้วย **หมายเหตุ** ที่อยู่ใต้ “**ประเด็นพิจารณา**” ของแต่ละ “**หัวข้อ**” ของเกณฑ์ตรวจวินิจฉัย
- 2) จัดทำบัญชี คำศัพท์เทคนิค และ อธิบายความหมายและคำนิยามเพิ่มเติมแยกไว้ต่างหากในหัวข้อ 5.3 ของบทที่ 5
- 3) ในกรณีที่ข้อความใน “**ประเด็นพิจารณา**” นั้น เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิควิธีการจำเพาะที่ต้องอธิบายขยายความด้วยประโยคและรูปภาพประกอบจำนวนมาก จะใช้วิธีอ้างอิงถึงตำราที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงโดยเลขลำดับข้างล่างนี้ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารายละเอียดเพิ่มเติมด้วยตนเองได้โดยสะดวก

# 1) เอกสารอ้างอิง

- 1.1) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “***TQM LIVING HANDBOOK*** ภาคหนึ่ง ***An Executive Summary***”, บริษัท ปีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (มีนาคม 2540), และ ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 (กันยายน 2541).
- 1.2) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “***TQM LIVING HANDBOOK*** ภาคสอง ***Hoshin Kanri and Strategic Planning***”, บริษัท ปีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2541).
- 1.3) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “***TQM LIVING HANDBOOK*** ภาคสี่ ***Leadership System and Cross-Functional Management***”, บริษัท ปีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, มีกำหนดจะพิมพ์ครั้งที่ 1 (ปลายปี พ.ศ.2542).
- 1.4) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “***TQM LIVING HANDBOOK*** ภาคห้า ***Quality Process Management***”, บริษัท ปีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, มีกำหนดจะพิมพ์ครั้งที่ 1 (กลางปี พ.ศ.2543).
- 1.5) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “***TQM LIVING HANDBOOK*** ภาคหก ***Problem-Solving QC Story and Breakthrough QM Story***”, บริษัท ปีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ยังไม่มีกำหนดพิมพ์. หรือ เอกสารประกอบการสัมมนาของบริษัทฯ หัวข้อเดียวกัน. หรือ เอกสารแนะนำให้อ่านเพิ่มเติม 2.21 หรือ 2.22

- 1.6) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคเจ็ด Quality Human Resources Development and Management*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ยังไม่มีกำหนดพิมพ์.
- 1.7) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และ คณะ, รายงานผลการวิจัย “*การศึกษาเปรียบเทียบหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเพิ่มผลผลิตในองค์กรชั้นนำ 5 แห่ง*”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (มิถุนายน 2540).
- 1.8) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, ตำราแปลชุด “*เพลีนเป็น 100 เท่ากับกิจกรรมเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง เล่ม 1-2-3*”, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), (2535-36).
- 1.9) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และ คณะ, รายงานผลการวิจัย “*การสำรวจวิเคราะห์ การเพิ่มผลผลิตเชิงมูลค่าเพิ่ม ในประเทศไทย*”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (กุมภาพันธ์ 2541).

## 2) เอกสารแนะนำให้อ่านเพิ่มเติม

- 2.1) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*คู่มือริเอ็นจิเนียริงธุรกิจไทย*” สำนักพิมพ์มติชน, (2539).
- 2.2) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และ คณะ, รายงานผลการวิจัย “*การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มผลผลิต*”, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (เมษายน 2541).
- 2.3) คณะทำงานจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, *National Quality Award for Thailand : รางวัลปีที่ 1*, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (ลดาวัลย์

กระแสรูชด โทรศัพท์ 2487541) และ สทาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (สุดาร์ตัน คง เป็น โทรศัพท์ 2724033), (สิงหาคม 2540).

- 2.4) Maureen S. Heaphy, Gregory F. Gruska, "*The Malcolm Baldrige National Quality Award : A Yardstick for Quality Growth*", Addison-Wesley Publishing Company, Massachusettes, 1995.
- 2.5) Stephen George, Arnold Weimerskirch, "*Total Quality Management : Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*", John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A., 1994.
- 2.6) Kume Hitoshi, "*TQM Promotion Guide Book*", Japanese Standards Association, Tokyo 1996.
- 2.7) K.J. Zink, "*Successful TQM : Inside Stories from European Quality Award Winners*", Gower Publishing Limited, U.K., 1997.
- 2.8) Hunt Daniel V., "*Quality in America*", IRWIN Professional Publishing, Chicago 1996.
- 2.9) Howard S. Gitlow, Shelly J. Gitlow, "*Total Quality Management in Action*", Prentice Hall Inc., New Jersey 07632, 1994.
- 2.10) Shillito M. Larry, "*Advanced QFD : Linking Technology to Market and Company Needs*", John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A., 1994.
- 2.11) Greg Tegart, "*Technology Foresight : Philosophy and Principles*", Proceedings of Application of Technology Foresight, Thailand's National Science and Technology Development Agency, Bangkok, August 1998.
- 2.12) Terutaka Kuwahara, "*An Outline of the Sixth Technology Forecast Survey*", Proceedings of Application of Technology Foresight, Thailand's National Science and Technology Development Agency, Bangkok, August 1998.
- 2.13) Ron Johnston, "*Technology Foresight Applications in the Private Sector*",

Proceedings of Application of Technology Foresight, Thailand's National Science and Technology Development Agency, Bangkok, August 1998.

- 2.14) รศ.ดร.ถิรพัฒน์ วิลัยทอง และ คณะ, “เทคโนโลยีอนาคตที่สำคัญสำหรับประเทศไทย”, เอกสารประกอบการประชุมประจำปี เรื่อง “อนาคตของธุรกิจเทคโนโลยี”, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, มกราคม 2540.
- 2.15) สมชาย นิราพาธพงศ์พร และ คณะ แปล, *TQM Handbook for JAPAN-ASEAN TQM PROJECT*, สมาคมส่งเสริมการควบคุมคุณภาพแห่งประเทศไทย, 2542.
- 2.16) Kano Noriaki, “*Guide to TQM in Service Industries*”, Asian Productivity Organization, 1996.
- 2.17) ลดาวัลย์ กระแสร์ชล และ J.T. Tannock, “แม่แบบระบบคุณภาพขั้นพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมขนาดกลางและเล็กของไทย (*Thai Foundation Quality System Standard*)”, สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร, สิงหาคม 1998.
- 2.18) “มาตรฐานโรงพยาบาล : แนวทางพัฒนาคุณภาพโดยมุ่งผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง” ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3, สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, กรุงเทพมหานคร, 2541.
- 2.19) Mikata Morinobu, “*Criteria of Japan Quality Award*”, (in Japanese Language : NiHon KeiEi HinShitsu Shou HyouKa KiJun), Nikkan Kougyou Shinbun Sha, Tokyo, May 1997.
- 2.20) Takanashi Tomohiro, “*KeiEi HinShitsu No ShinJitsu : Global 50 Best Practices*”, (in Japanese Language), SeiSanSei Shuppan, September 1998.
- 2.21) กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, “ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เกิด”, บริษัทเทคนิคอล แอปโพรช เทคโนโลยี เซลลิง แอนด์ เทรนนิ่ง จำกัด, กรกฎาคม 2541.
- 2.22) คัทซียะ โอโซทะนิ เขียน, วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ แปล, “การแก้ปัญหาแบบคิวซี”,

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 2, สิงหาคม 2538.