

สารบัญ

คำรบบริหารชุดผลงาน ของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล	IV
คำนำ	VII
สารบัญ	XI
สารบัญรูป	XIX
บรรณานุกรม	XXIII

ตอนที่ ๒ แนวทางการปรับปรุง คุณภาพของกระบวนการธุรกิจ

บทนำ	235
I.1 การวัดคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	235
I.2 แนวคิดของการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	238
I.3 แนวทางการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	240
บทที่ 7 การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานโดย พนักงานระดับปฏิบัติการ	249
7.1 การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่	253
7.2 การปรับปรุงคุณภาพงานตามแบบ “นิทานเรื่องคิวซี (QC Story)”	265
7.3 การปรับปรุงวิธีการทำงานแบบ “ไคเซ็น (Kaizen)”	271

การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ

7.3.1 “ไคเซ็น” คืออะไร?	271
7.3.2 ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ “ไคเซ็น”	273
7.3.3 กระบวนการบริหาร “การปรับปรุงงานแบบไคเซ็น”	276
7.3.4 “ไคเซ็น” กับ “ระบบบริหารภูมิปัญญา”	280
7.3.5 แนะนำเอกสารอ่านเพิ่มเติมเกี่ยวกับ “ไคเซ็น”	281
7.4 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการทำงาน ด้วย “5ส”	283
7.4.1 ปัญหาเกี่ยวกับคำว่า “สุขลักษณะ”	283
7.4.2 “5ส” หรือ “15 ส” กันแน่?	285

บทที่ 8 การบริหารক্র่อมสายงาน 301

Cross Functional Management

8.1 กำหนดเลือก “หัวข้อคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ” ที่จะปรับปรุง	305
(ก) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	306
(ข) การประกันคุณภาพ	307
(ค) การบริหารต้นทุนรวม	311
(ง) การควบคุมการส่งมอบ	317
8.2 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารক্র่อมสายงาน	321
8.2.1 การจัดองค์กรของคณะกรรมการบริหารক্র่อมสายงาน	321
8.2.2 องค์ประกอบและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารক্র่อมสายงาน	324
8.3 ทบทวนความสามารถแข่งขันของกระบวนการธุรกิจ	329
(ก) New Market Development	330
(ข) New Product Development	331
(ค) Quality Assurance (Quality & Delivery)	332
(ง) Quality Assurance (Cost Reduction)	332
8.4 ศึกษาหาความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุง	333
(ก) การลดต้นทุนรวม	333
(ข) การลดรอบเวลาของกระบวนการธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน	334

(ค) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ขายได้และมีมูลค่าเพิ่มสูง	334
(ง) การพัฒนาตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งตลาด	335
8.5 ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน	337
8.6 ตรวจสอบวินิจฉัยคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	339
8.6.1 การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน	345
8.6.2 การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	346
บทที่ 9 การเปรียบเทียบ : Benchmarking	357
9.1 “การเปรียบเทียบ” คืออะไร ?	359
9.1.1 นิยามของ “การเปรียบเทียบ (Benchmarking)”	359
9.1.2 นิยามของ “การปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices)”	362
9.1.3 ทำไมใช้คำว่า “การเปรียบเทียบ”	363
9.1.4 ปรัชญาของ “การเปรียบเทียบ”	365
9.1.5 ประโยชน์ของ “การเปรียบเทียบ”	367
9.1.6 ประเภทของ “การเปรียบเทียบ”	369
9.1.7 จรรยาบรรณของ “การเปรียบเทียบ”	370
9.2 การบริหาร “กระบวนการเปรียบเทียบ”	373
9.2.1 “กระบวนการเปรียบเทียบ”	374
9.2.2 การจัดองค์การบริหาร “กระบวนการเปรียบเทียบ”	379
9.3 ปฏิบัติการ “เปรียบเทียบ”	381
9.3.1 “กระบวนการ” ในระบบธุรกิจทั่วไป	382
9.3.2 “กระบวนการ” ในโรงพยาบาล	387
9.3.3 “กระบวนการ” ในสถาบันการศึกษา	388
9.3.4 “คณะทำงานเปรียบเทียบ”	391
9.3.5 หาคู่เปรียบเทียบ	392
9.4 แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับ “การเปรียบเทียบ” และ “แบบอย่างที่ดีเยี่ยม”	395
9.4.1 ข้อมูลเปรียบเทียบด้านผลลัพธ์ของกระบวนการ	395

การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ

9.4.2 ข้อมูลเปรียบเทียบด้านแบบอย่างที่ดีเยี่ยม	398
9.5 “การเปรียบเทียบ” ครั้งแรกในประเทศไทย ?	405

บทที่ 10 การออกแบบสร้างกระบวนการธุรกิจใหม่ **411**

Business Process Reengineering

10.1 การปฏิวัติแนวความคิดด้านการบริหาร	413
10.1.1 กำหนด “รีเอ็นจิเนียริง”	413
10.1.2 นิยามและความหมายของ “รีเอ็นจิเนียริง”	415
10.2 การบริหาร โครงการรีเอ็นจิเนียริง	419
10.3 รีเอ็นจิเนียริงกระบวนการ “รับฝากส่งธนาณัติ”	431
10.4 รีเอ็นจิเนียริงกระบวนการ “จากเกิดถึงตาย”	441
10.5 รีเอ็นจิเนียริงกระบวนการ “จากรับคำสั่งซื้อถึงเก็บเงินได้”	461
10.5.1 ก่อนการรีเอ็นจิเนียริง	461
10.5.2 รีเอ็นจิเนียริงกระบวนการธุรกิจ	463
10.6 ตัวอย่างอื่นๆของรีเอ็นจิเนียริงกระบวนการธุรกิจ	479

บทที่ 11 การบริหารกระบวนการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **485**

11.1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกระบวนการกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	487
11.1.1 การวิเคราะห์งาน	487
11.1.2 การวิเคราะห์ ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่ต้องการในงาน	490
11.1.3 การประเมินค่าของงาน	491
11.1.4 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม	494
11.1.5 ยกเลิกระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	495
11.1.6 ระบบบริหารความรู้และความสามารถของพนักงาน	499
11.2 แรงจูงใจในการทำงานกับทีคิวเอ็ม	503
11.2.1 แรงจูงใจอันเกิดจากความเข้าใจถึงความสำคัญของงาน	507

11.2.2 แรงจูงใจอันเกิดจากการมีสิทธิที่จะเลือกวิธีปฏิบัติงานได้เอง	508
11.2.3 แรงจูงใจอันเกิดจากความรู้สึกท้าทาย และมีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความรู้สูงขึ้น	510
11.2.4 แรงจูงใจอันเกิดจากความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จ หรือความคืบหน้าของงาน	511
ประวัติผู้เขียน	515
เสียงสะท้อนจากผู้อ่าน	517

สารบัญของ ตอนที่ ๑ การสถาปนาระบบ การบริหารกระบวนการธุรกิจอย่างมีคุณภาพ

บทที่ 1 การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ กับ ทีคิวเอ็ม	11
1.1 ความหมาย ของ การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ	13
1.1.1 แนวคิดแบบทีคิวเอ็มที่อยู่เบื้องหลัง “การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ”	14
1.1.2 นิยามของ “การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ”	25
1.1.3 คุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	28
1.2 ตำแหน่งของ การบริหารกระบวนการ ใน ทีคิวเอ็ม	33
1.2.1 ปรึศนาภาพต่อของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	33
1.2.2 ปรึศนาภาพต่อของระบบการวางแผนคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	37
1.2.3 ปรึศนาภาพต่อของระบบบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ	40
1.3 พรมแดนที่ ISO9000:2000 ยังไปไม่ถึง	43
1.3.1 เหตุผลและความจำเป็นของการมีระบบคุณภาพ	51
1.3.2 ขอบเขตของระบบ	52
1.3.3 เรียก “ลูกค้า” เหมือนกันแต่มีความหมายต่างกัน	53
1.3.4 การใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ	54
1.3.5 การออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการให้แข่งขันได้	55
1.3.6 การกระจายเป้าหมายด้านคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ	55
1.3.7 การปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	56

การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ

1.3.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	58
-------------------------------	----

บทที่ 2 ภาพรวมของการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ 61

2.1 องค์ประกอบของการบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ 63

2.1.1 บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality : HOQ)	66
2.1.2 ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ (BP Key Quality Indicators : KQI)	66
2.1.3 ตารางกระจายดัชนีวัดคุณภาพ (KQI Deployment Matrix : QDM)	67
2.1.4 ผังกระบวนการธุรกิจที่มีคุณภาพ (Quality Business Process : QBP+KQI+kQI)	67
2.1.5 ตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ (Quality Work Assignment : QWA+kQI)	68
2.1.6 ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure : QWP+kQI+kqi)	69
2.1.7 แบบฟอร์มทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Working Form : QWF)	70
2.1.8 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Analysis : SQA)	71

2.2 ขั้นตอนสู่การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ 73

2.2.1 เตรียมความรู้ และ จัดตั้งคณะกรรมการบริหารคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	74
2.2.2 ประเมินความสามารถแข่งขัน และ กำหนดเป้าหมายระดับคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ	76
2.2.3 ออกแบบ ผังกระบวนการธุรกิจ และ ระบบงานทั่วทั้งองค์กร	77
2.2.4 ออกแบบ ระบบงาน และ กระบวนการปฏิบัติงาน ของทั่วทั้งองค์กร	78
2.2.5 ปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยพนักงานระดับปฏิบัติการ	79
2.2.6 ปรับปรุง กระบวนการธุรกิจอย่างก้าวกระโดดโดยพนักงานระดับบริหาร	80
2.2.7 ตรวจสอบวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารระดับสูง	80

บทที่ 3 การบริหารคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ 85

โดยพนักงานระดับผู้บริหาร (*Cross Functional Management*)

3.1 บ้านแห่งคุณภาพ (House of Quality : HOQ) 87

3.1.1 โครงสร้าง	87
3.1.2 วิธีทำ	88
3.1.3 ตัวอย่าง	92

3.2 ดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการธุรกิจ (BP Key Quality Indicators : KQI) 97

3.2.1 โครงสร้าง	97
3.2.2 วิธีทำ	99

3.2.3 ตัวอย่าง	102
3.3 ตารางกระจายดัชนีวัดคุณภาพ (KQI Deployment Matrix : QDM)	107
3.3.1 โครงสร้าง	107
3.3.2 วิธีทำ	108
3.3.3 ตัวอย่าง	112
3.4 ฟังก์ชันกระบวนการธุรกิจที่มีคุณภาพ (Quality Business Process : QBP+KQI+kQI)	123
3.4.1 โครงสร้าง	124
3.4.2 วิธีทำ	124
3.4.3 ตัวอย่าง	129
บทที่ 4 การบริหารคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน	147
โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ (<i>Daily Management</i>)	
4.1 ตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ (Quality Work Assignment : QWA)	149
4.1.1 โครงสร้าง	150
4.1.2 วิธีทำ	150
4.1.3 ตัวอย่าง	153
4.2 ฟังก์ชันการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Procedure : QWP)	159
4.2.1 โครงสร้าง	161
4.2.2 วิธีทำ	161
4.2.3 ตัวอย่าง	165
4.3 แบบฟอร์มทำงานที่มีคุณภาพ (Quality Working Form : QWF)	177
4.3.1 โครงสร้าง	177
4.3.2 วิธีทำ	178
4.3.3 ตัวอย่าง	180
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Analysis : SQA)	187
4.4.1 โครงสร้าง	188
4.4.2 วิธีทำ	188
4.4.3 ตัวอย่าง	194
บทที่ 5 ความรู้ทางสถิติกับปรัชญาการบริหารธุรกิจ	201
แบบที่คิวเอ็ม	
5.1 จากการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติสู่ความเป็นผู้นำในการบริหารธุรกิจ	203

การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ

5.1.1 สถิติคือทฤษฎีสำหรับบอกอนาคต	204
5.1.2 มุ่งปรับปรุงกระบวนการสู่ระดับ Six Sigma	207
5.2 ความเข้าใจผิดบางประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านการบริหาร	211
5.2.1 ความผันแปรเป็นกฎเกณฑ์ทางธรรมชาติ	212
5.2.2 ค่าขอบเขตควบคุมด้านบน (UCL) และ ค่าขอบเขตควบคุมด้านล่าง (LCL)	215
5.2.3 สาเหตุพิเศษ (special cause) กับ สาเหตุสามัญ (common cause)	216
5.2.4 ค่าเฉลี่ยกับความผันแปร	218
บทที่ 6 จุดตรวจสอบ และ แบบฝึกหัด	221
6.1 จุดตรวจสอบในการสถาปนาระบบบริหารกระบวนการธุรกิจอย่างมีคุณภาพ	221
6.2 แบบฝึกหัด	225
6.2.1 บริษัท สมุนไพรไทย จำกัด	225
6.2.2 บริษัท ผลไม้สดสยาม จำกัด	225