

ในวัยเด็ก คุณแม่คอยพร่ำสอนผมอยู่เสมอว่า
“จะทำอะไรให้คนอื่น”
ผมมาเข้าใจเอาเมื่อตอนโตแล้วว่า
คุณแม่ตั้งใจปลูกฝังแนวคิด
“คุณภาพคือการทำให้อื่นพึงพอใจ”
ให้แก่ผม

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

มีนาคม 2543

สารบัญ

	หน้า
สารบัญรูป	IX
บรรณานุกรม	XIII
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับ “ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators)”	7
2.1 หลากหลายระบบแห่งดัชนีวัดสถานะภาพของการดำเนินธุรกิจ	9
2.2 หลากหลายตัวอย่างของพฤติกรรมด้านการบริหารที่ไร้ดัชนีวัด	21
2.3 ความหมายของ “ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators)”	43
บทที่ 3 ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ (The System of Key Quality Indicators)	51
3.1 รวม “ดัชนีวัดคุณภาพ” ระดับกระบวนการธุรกิจ	57
3.2 รวม “ดัชนีวัดคุณภาพ” ระดับกระบวนการปฏิบัติงาน	67
3.3 ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” กรณีของธนาคารและสถาบันการศึกษา	95
บทที่ 4 ตำแหน่งของ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	111
4.1 “การวัดสมรรถนะ” ใน ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแบบอเมริกัน	115
4.2 “เทคนิคทางสถิติ” ใน ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแบบญี่ปุ่น	123
4.3 “ดัชนีวัดคุณภาพ” ใน ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามตำราชุดนี้	129

บทที่ 5 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ”	135
5.1 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในกระบวนการปรับปรุงงาน	137
5.2 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในกระบวนการบริหารเชิงมุ่ง	151
5.3 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในระบบบริหารกระบวนการ ที่มีคุณภาพ	163
5.4 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในกระบวนการปรับปรุง ความสามารถแข่งขันของธุรกิจ	171
5.5 การใช้ประโยชน์ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทีคิวเอ็ม	181
5.6 การใช้ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในทางที่ผิด	185
บทที่ 6 ภาคผนวก	201
6.1 กรอบการจัดหมวดหมู่กระบวนการธุรกิจตามแบบของ APQC	203
6.2 ประวัติผู้เขียน	211
6.3 เสียงสะท้อนของผู้อ่าน	213

สารบัญรูป

	หน้า
รูป 2.1.1 ตัวอย่าง Balanced Scorecards ของบริษัทแห่งหนึ่ง	15
รูป 2.1.2 ตัวอย่าง Key Performance Indicators ที่ใช้ในบริษัทแห่งหนึ่ง	17
รูป 2.2.1 ตัวอย่าง ภารกิจที่มีคุณภาพ ของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	24
รูป 2.2.2 ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ที่มีคุณภาพ ของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	26
รูป 2.2.3 ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ที่มีคุณภาพ ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง	28
รูป 2.2.4 ตัวอย่าง นโยบายที่มีคุณภาพ ของพรรคการเมืองในฝัน	32
รูป 2.2.5 ตารางกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกระทรวง กรม ต่างๆ	33
รูป 2.2.6 ตัวอย่าง แผนยุทธศาสตร์และแผนงาน ของบริษัทแบบดั้งเดิม	36
รูป 2.2.7 ตัวอย่าง แผนยุทธศาสตร์และแผนงานที่มีคุณภาพ ของบริษัทแบบที่คิวเอ็ม	37
รูป 2.2.8 ตัวอย่าง ใบพรรณาน้ำทำงาน สำหรับผู้จัดการฝ่าย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	38
รูป 2.2.9 ตัวอย่าง ใบพรรณาน้ำทำงาน สำหรับเจ้าหน้าที่บริการด้านเทคนิค	39
รูป 3.1.1 รวม “ดัชนีวัดคุณภาพ” ระดับกระบวนการธุรกิจ	58~65
รูป 3.2.1 รวม “ดัชนีวัดคุณภาพ” ระดับกระบวนการปฏิบัติงาน	72~93
รูป 3.3.1 (ก) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับ กระบวนการอำนวยความสะดวก	97
รูป 3.3.1 (ข) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับ กระบวนการติดตามหนี้	98
รูป 3.3.1 (ค) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับ กระบวนการระดมเงินฝาก	99
รูป 3.3.2 (ก) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ กองคลัง	102

รูป 3.3.2 (ข) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ กองกลาง	103
รูป 3.3.2 (ค) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ ฝ่ายบริการ ทรัพยากรห้องสมุด ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	104
รูป 3.3.2 (ง) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ สถาบันวิจัยและ พัฒนา ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	105
รูป 3.3.2 (จ) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ ฝ่ายพัสดุครุภัณฑ์ ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	106
รูป 3.3.2 (ฉ) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ กองบริการ	107
รูป 3.3.2 (ช) ตัวอย่าง “ดัชนีวัดคุณภาพ” สำหรับหน้าทำงาน ของ ฝ่ายทะเบียนและสถิติ ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	108
รูป 3.3.3 ตัวอย่าง “ขั้นตอนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ” ของ “งานออกไปแสดงผลการศึกษา”	109
รูป 4.1.1 “การวัดสมรรถนะ” ในเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์มบอลดริจ	117
รูป 4.1.2 ประโยชน์ของ “ดัชนีวัดสมรรถนะ” ในเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพ แห่งชาติมัลคอล์มบอลดริจ	118
รูป 4.2.1 “เทคนิคทางสถิติ” ในเกณฑ์ตัดสินรางวัลเคมีง	125
รูป 4.3.1 ตำแหน่งของ “ดัชนีวัดคุณภาพ” ในแม่แบบ “จรวดทีคิวเอ็ม”	130
รูป 4.3.2 ตำแหน่งของ “ดัชนีวัดคุณภาพ” จากมุมมองเปรียบเทียบระหว่าง ทีคิวเอ็ม กับ ISO9000	131
รูป 5.1.1 ตัวอย่าง ดัชนีวัดคุณภาพ “อัตราส่วนผู้ยื่นที่สัฟน์มีตำหนิ”	140
รูป 5.1.2 ตัวอย่าง ดัชนีวัดคุณภาพ “จำนวนรถยนต์มีตำหนิก่อนส่งมอบลูกค้า”	141
รูป 5.1.3 ตัวอย่าง เข็มมุ่ง “ราคาแข่งขันได้” กับ ดัชนีวัดคุณภาพ “อัตราส่วนใบเสนอราคาที่ยายไม่ได้”	144

รูป 5.1.4 ตัวอย่าง เจ็่มมุ่ง “ราคาแข่งขันได้” กับ ดัชนีวัดคุณภาพ “จำนวนรายการอะไหล่ที่ราคาแพงกว่าคู่แข่ง”	145
รูป 5.1.5 ตัวอย่าง เจ็่มมุ่ง “ขยายฐานลูกค้า” กับ ดัชนีวัดคุณภาพ “จำนวนลูกค้าใหม่”	149
รูป 5.2.1 ตารางวิเคราะห์ “ปัญหา-สาเหตุ-มาตรการ” สำหรับเจ็่มมุ่ง “ราคาแข่งขัน- ได้” และ ดัชนีวัดคุณภาพ “อัตราส่วนใบเสนอราคาที่ยายไม่ได้”	153
รูป 5.2.2 ตารางวิเคราะห์ “ปัญหา-สาเหตุ-มาตรการ” สำหรับเจ็่มมุ่ง “เพิ่มความ- มั่นใจของลูกค้า” และ ดัชนีวัดคุณภาพ “จำนวนข้อร้องเรียน”	156~157
รูป 5.2.3 ตารางวิเคราะห์ “ปัญหา-สาเหตุ-มาตรการ” สำหรับเจ็่มมุ่ง “สร้างความ- พึงพอใจให้ลูกค้า” และ ดัชนีวัดคุณภาพ “จำนวนข้อร้องเรียน”	158~159
รูป 5.2.4 ตัวอย่าง “ตารางกระจายเจ็่มมุ่ง” กับ บทบาทของ “ดัชนีวัดคุณภาพ”	162
รูป 5.3.1 ภาพรวมของ “การบริหารกระบวนการที่มีคุณภาพ”	165
รูป 5.4.1 ตัวอย่าง “บ้านแห่งคุณภาพ” ของ สถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง	172
รูป 5.4.2 ตัวอย่าง “บ้านแห่งคุณภาพ” ของ การบริการรักษาพยาบาล (ผู้ป่วยใน)	176
รูป 5.5.1 ภาพรวมของกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	183
รูป 5.6.1 เปรียบเทียบ โลกทัศน์ด้านการบริหารแบบดั้งเดิมกับแบบทีคิวเอ็ม	186~187
รูป 6.1.1 กรอบการจัดหมวดหมู่กระบวนการธุรกิจตามแบบของ APQC	203

บรรณานุกรม

บทที่ 1

- 1) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*เอกสารประกอบการสัมมนาชุด TQM Education Road Map*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแตนท์ จำกัด, โทรศัพท์ 2596012, โทรสาร 2586337.
- 2) John S. Oakland, “*Total Quality Management : The Route to Improving Performance*”, Butterworth Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 1994.
- 3) Brian H. Maskell, “*Performance Measurement for World Class Manufacturing : A Model for American Companies*”, Productivity Press, Portland, Oregon, U.S.A. 1991.
- 4) สามารถ หงษ์วิไล, “*การส่งเสริมคุณภาพ : ตอนที่ 8 จุดควบคุม*”, วารสาร For Quality ปีที่ 6 ฉบับที่ 34 ประจำเดือน พย.-ธค.2542, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), กรุงเทพมหานคร.
- 5) Deming W. Edwards, “*Out of the Crisis*”, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.02139, 1982~4. หน้า Preface X, และ หน้า 76.

บทที่ 2

- 1) Deming W. Edwards, “*Out of the Crisis*”, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.02139, 1982~4.
- 2) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*เอกสารประกอบการสัมมนา TQM Education*”

- Series No.1 : TQM for Top Management*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, โทรศัพท์ 2596012, โทรสาร 2586337.
- 3) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*ระบบบริหารเป้าหมาย : Management by Objectives*”, บทความต่อเนื่อง 9 ตอนในวารสาร “เทคโนโลยี” ของ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), ฉบับที่ 116 ถึง 124, 2537-38.
 - 4) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสอง Hoshin Kanri and Strategic Planning*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2541).
 - 5) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสาม คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (กุมภาพันธ์ 2542).
 - 6) ราฟาเอล อาเกวโญ่ เตียน, ชูเกียรติ ชาอุสง่าเวช แปลและเรียบเรียง, ดร.พีรศักดิ์ วรรณทโรสถ บรรณาธิการ “*ดร.เดมิ่ง อเมริกันชนผู้ปรากฏการณ์เรื่องคุณภาพให้ญี่ปุ่น*”, หนังสืออนุกรมวิชาการ เล่ม 1 บริษัทไทยน้ำทิพย์จำกัด, 2541.
 - 7) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, “*แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2541*”, งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, โทรศัพท์ 053-943103, โทรสาร 053-217510, 217143
 - 8) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, ประกาศที่ ศธ 1052/13561 เรื่อง “*การได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9002 ด้านระบบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา*”, ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จ.ปทุมธานี, สำนักพัฒนาและบริการวิชาการ, โทรศัพท์ 5493500-4, โทรสาร 5493502.
 - 9) ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ, “*คู่มืออธิบายข้อกำหนด ISO9000*”, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2, พฤษภาคม 2540, หน้า 4.
 - 10) วิณา โหมยิตสุรังคกุล, “*ขบวนการตามหาเพื่อนร่วมทาง*”, Productivity World, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- 11) ฝ่ายพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, รายงานผลการอบรมสัมมนาข้าราชการระดับกลางเรื่อง “*การเขียน Quality Work Assignment และ Work Procedure*”, 3~5 มีค.2542.

บทที่ 3

- 1) “*Baldrige National Quality Award Criteria 2000*”, Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, MD 20899-1020, U.S.A., <http://www.quality.nist.gov>
- 2) “*Process Classification Framework*”, 1996 International Benchmarking Clearing House, American Productivity and Quality Center, U.S.A., <http://www.apqc.org>
- 3) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*เอกสารประกอบการสัมมนา TQM Education Series No.3 : Quality Process Management*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวิเอ็ม คอนซัลแตนท์ จำกัด, โทรศัพท์ 2596012, โทรสาร 2586337.
- 4) John S. Oakland, “*Total Quality Management : The Route to Improving Performance*”, Butterworth Heinemann Ltd., Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP, 1994.
- 5) สามารถ หงษ์วีไล, “*การส่งเสริมคุณภาพ : ตอนที่ 8 จุดควบคุม*”, วารสาร For Quality ปีที่ 6 ฉบับที่ 34 ประจำเดือน พย.-ธค.2542, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), กรุงเทพมหานคร.
- 6) ฝ่ายพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล, รายงานผลการอบรมสัมมนาข้าราชการระดับกลางเรื่อง “*การเขียน Quality Work Assignment และ Work Procedure*”, 3~5 มีค.2542.

บทที่ 4

- 1) “*Baldrige National Quality Award Criteria 2000*”, Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, MD 20899-1020, U.S.A., <http://www.quality.nist.gov>
- 2) Debra Owens, “*Seminar on Thailand National Quality Award*”, Thailand Productivity Institute, 1999.
- 3) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสาม คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแตนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (กุมภาพันธ์ 2542).
- 4) The Union of Japanese Scientists and Engineers, “*THE DEMING PRIZE GUIDE FOR OVERSEA COMPANIES 1996*”, THE DEMING PRIZE COMMITTEE, revised 1992, 1994.
- 5) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสอง Hoshin Kanri and Strategic Planning*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแตนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2541).

บทที่ 5

- 1) กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, “*ระบบการควบคุมคุณภาพที่หน้างาน : คิวซีเซอร์เกิล*”, บริษัท เทคนิคอลแอฟโพรชเคาน์เซลลิ่งแอนด์เทรนนิ่ง จำกัด, 2541. (โทรศัพท์ 02-7127029~31)
- 2) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสอง Hoshin Kanri and Strategic Planning*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีควเอ็มคอนซัลแตนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2541).
- 3) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคห้า การบริหาร*

- กระบวนการที่มีคุณภาพ (Quality Process Management)*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, (กำหนดพิมพ์เผยแพร่ ปลายปี พ.ศ.2543).
- 4) Brian H. Maskell, “*Performance Measurement for World Class Manufacturing : A Model for American Companies*”, Productivity Press, Portland, Oregon, U.S.A. 1991.
 - 5) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสาม คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 (กุมภาพันธ์ 2542).
 - 6) Deming W. Edwards, “*Out of the Crisis*”, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.02139, 1982~4.
 - 7) Howard S. Gitlow, Shelly J. Gitlow, “*Total Quality Management in Action*”, Prentice Hall Inc., New Jersey 07632, 1994.
 - 8) ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, “*TQM LIVING HANDBOOK ภาคสี่ ระบบการนำที่มีคุณภาพ (Quality Leadership System)*”, บริษัท บีพีอาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด, (กำหนดพิมพ์เผยแพร่ กลางปี พ.ศ.2544).

