

ชื่อเรื่อง

การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ทฤษฎีใหม่
ในการบริหารเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

เล่ม ๑

บริษัทกับอุดมการณ์อันแน่วแน่
คุณค่า คุณภาพ มาตรฐาน และอนาคต
ของธุรกิจ องค์ประกอบของระบบบริหาร
คุณค่าทั่วทั้งองค์กร

สงวนลิขสิทธิ์โดย

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

ISBN

974-94468-3-6

ขนาด

(A5) 5.827x8.268 นิ้ว, หน้า 152 หน้า,

Font : Cordia UPC 16 Pts.

ครั้งที่พิมพ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2549

จำนวนพิมพ์

4,000 เล่ม

ราคา

190 บาท

ฝ่ายศิลปกรรม

วิลาวัลย์ เอื้อเศรษฐ์วัฒนา

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย

บริษัท ทีคิวเอ็มเบสท์ จำกัด 36 ซอยสุขุมวิท
34 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กทม.10110
โทรศัพท์ 0-2260-3710-3 แฟกซ์ 0-2260-3714
www.tqmbest.com
E-mail : info@tqmbest.com



- ▶ หนังสือเล่มนี้ได้รับการเข้าเล่มอย่างดีด้วยวิธีเย็บกึ่ง (เย็บด้วยเชือก) เพื่อให้เปิดได้กว้างโดยกระดาษไม่หลุดออกจากตัวเล่ม และใช้งานได้นาน ซึ่งแตกต่างจากหนังสือทั่วไปที่เข้าเล่มด้วยกาว และภาพประกอบในเล่มพิมพ์ 4 สี ทุกภาพ
- ▶ ในกรณีที่ต้องการสั่งซื้อจำนวนมาก เพื่อการศึกษา เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรมภายในบริษัท การส่งเสริมการขาย หรือเป็นของขวัญแก่บุคคลอื่นเป็นที่รัก มีส่วนลดพิเศษ สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ 0-2260-3710-3
- ▶ สำหรับนิติบุคคลที่สนใจ เราได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบ e-book ที่อ่านง่าย สะดวกด้วยความสามารถของ PDF File เหมาะสำหรับนำไปบรรจุไว้เป็นห้องสมุดความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้ามาศึกษา แล้วนำไปพัฒนาศักยภาพในการทำงานและพัฒนาคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ



อนุญาต ให้ทำสำเนาแจกจ่ายเฉพาะเพื่อใช้ในการเรียนการสอนนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัยที่มีได้มีจุดมุ่งหมายทางการค้าเท่านั้น



ห้าม ทำสำเนาไม่ว่าในรูปแบบใดๆ ของทุกส่วนในหนังสือเล่มนี้เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากผู้ถือลิขสิทธิ์เป็นลายลักษณ์อักษรลงหน้า

สารบัญ

สารบัญรูป.....	9
คำนำ.....	11
บทที่ 1 บริษัทกับอุดมการณ์อันแน่วแน่.....	17
1.1 บริษัทคือกระบวนการสร้างคุณค่า.....	19
1.2 บริษัทคือที่รวมตัวกันของผู้มีผลประโยชน์ร่วม.....	27
1.3 คุณค่าที่สร้างขึ้นกับความสามารถภายในของบริษัท...	31
1.4 อุดมการณ์อันแน่วแน่ของเจ้าของกิจการและผู้บริหาร..	37
แบบฝึกหัด บทที่ 1.....	41
บรรณานุกรม บทที่ 1.....	43
บทที่ 2 ความหมายของ คุณค่า คุณภาพ มาตรฐาน	
กับขนาดของธุรกิจ.....	45
2.1 นิยามของ "คุณค่า".....	47
2.1.1 นิยามของผู้เขียน.....	47
2.1.2 คุณประโยชน์ของสินค้าหรือบริการ 7 ลักษณะ.....	50
2.1.3 คุณค่าเป็นสิ่งที่ต้องสร้างสรรค์.....	55

สารบัญ

2.2	นิยามของ "คุณภาพ".....	59
2.2.1	นิยามของผู้เขียน.....	59
2.2.2	การวัดและวิเคราะห์คุณภาพ.....	63
2.2.3	ความสัมพันธ์ระหว่าง "คุณภาพ" กับ "คุณค่า".....	71
2.2.4	คุณภาพเกิดจากกระบวนการทำงานและความรู้..	72
2.2.5	นิยามของปรมาจารย์ด้านคุณภาพท่านอื่นๆ.....	74
2.3	นิยามของ "มาตรฐาน".....	79
2.3.1	นิยามของผู้เขียน.....	79
2.3.2	นิยามตามมาตรฐานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น.....	83
2.3.3	ความสัมพันธ์ระหว่าง "มาตรฐาน" กับ "คุณภาพ"...	84
2.3.4	ประโยชน์ของมาตรฐาน.....	90
2.3.5	นิยามของ "สินค้า".....	92
	แบบฝึกหัด บทที่ 2.....	95
	บรรณานุกรม บทที่ 2.....	98

สารบัญ

บทที่ 3	ภาพรวมของการบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.....	101
3.1	นิยามของทิวี่เอ็ม.....	101
3.1.1	นิยามของผู้เขียน.....	101
3.1.2	นิยามของปรมาจารย์ท่านอื่นๆ.....	106
3.2	รูปจำลองที่วีเอ็มของผู้เขียน.....	115
3.2.1	โลกทัศน์ของทิวี่เอ็ม.....	117
3.2.2	วิถีธรรมแห่งทิวี่เอ็ม.....	119
3.2.3	ค่านิยมของทิวี่เอ็ม.....	120
3.2.4	ระบบและกระบวนการนำ.....	122
3.2.5	กลไกขับเคลื่อน.....	123
3.2.6	เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล.....	124
3.2.7	การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์.....	126
3.2.8	นวัตกรรม.....	126
3.3	รูปจำลองที่วีเอ็มของปรมาจารย์ท่านอื่นๆ.....	129
3.3.1	รูปจำลองที่วีเอ็มของคะโน.....	130
3.3.2	เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	131
3.3.3	รูปจำลองที่วีเอ็มอื่นๆ.....	133

สารบัญ

3.3.4 ประวัติความเป็นมาของทีคิวเอ็ม.....	133
แบบฝึกหัด บทที่ 3.....	135
บรรณานุกรม บทที่ 3.....	137
ผลงานตำราบริหารเล่มอื่นๆของผู้เขียน.....	141
ประวัติผู้เขียน.....	147

สารบัญญรูป

รูป 1.1.1	บริษัทคืออะไร?.....	20
รูป 1.1.2	กระบวนการสร้างคุณค่ามีลักษณะ ที่เป็นระบบและบูรณาการ.....	22
รูป 1.1.3	แนวคิดที่ว่าด้วย "แบบอย่างที่ดีเยี่ยม".....	24
รูป 1.3.1	ปฏิริยาลูกโซ่ของเดิม.....	32
รูป 2.2.1	คุณประโยชน์ในการใช้สอยกับคุณลักษณะ ด้านคุณภาพของเกียรติโน้มนั.....	61
รูป 2.2.2	คุณประโยชน์ในการใช้สอยกับคุณลักษณะ ด้านคุณภาพของยารักษาโรค.....	62
รูป 2.2.3	คุณประโยชน์ในการใช้สอยกับคุณลักษณะ ด้านคุณภาพของพนักงานใหม่.....	63
รูป 2.2.4	ตารางเทียบเคียงระดับซึกมำกับอัตราส่วนของเสีย.....	65
รูป 2.2.5	การวิเคราะห์คุณภาพของพนักงานใหม่.....	66
รูป 2.2.6	การวิเคราะห์คุณภาพของยาแกโรคเบาหวาน.....	69
รูป 2.2.7	คุณภาพ 3 ระดับของ คะโน.....	77
รูป 3.1.1	นิยามของการบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.....	106
รูป 3.2.1	รูปจำลอง TVM ของผู้เขียน.....	116

สารบัญรูป

รูป 3.3.1	รูปจำลอง TQM ของ คะโน.....	129
รูป 3.3.2	เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์มบอลลดริจ ปี ค.ศ.2006.....	131

คำนำ

ทฤษฎีใหม่ในการบริหารธุรกิจของมนุษยชาติ

องค์ความรู้ของมนุษยชาติด้านวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ได้เจริญก้าวล้ำหน้าไปอย่างรวดเร็ว เพราะเรามีประสบการณ์กับธรรมชาติรอบๆ ตัวเรามานับล้านปี สามารถจัดให้มีการทดลองหรือจำลองสถานการณ์ให้เกิดขึ้นซ้ำๆ ในห้องทดลองเพื่อทดสอบ ข้อสังเกต สมมติฐาน สร้างเป็นทฤษฎี กลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ได้มากมายเหลือคณานับ ดังเช่นทุกวันนี้

อีกด้านหนึ่ง องค์ความรู้ของมนุษยชาติด้านสังคมศาสตร์ ด้านเศรษฐศาสตร์ และด้านการบริหารธุรกิจ เพิ่งจะเริ่มต้นเมื่อประมาณ 200 กว่าปีที่ผ่านมานี้เอง หลังจากการปรากฏขึ้นของเครื่องจักรไอน้ำและโรงงานขนาดใหญ่ ที่ได้นำมนุษย์จำนวนมาก มาอยู่รวมกัน เพื่อร่วมทำการผลิต เกิดเป็นสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า "อุตสาหกรรม" ซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากสังคม "เกษตรกรรม" ในอดีต

ทำให้ประสบการณ์และองค์ความรู้ของมนุษยชาติ โดยเฉพาะด้านการบริหารธุรกิจ จึงยังมีอยู่น้อยและยังล้าหลังอยู่มาก ยังมีพรมแดนแห่งความรู้ในสาขานี้อยู่อีกมากมาย ที่มนุษย์เรายังก้าวล่วงเข้าไปไม่ถึง

เดมิ่ง เป็นบุคคลแรก ที่ได้ค้นพบและวางรากฐานให้แก่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารธุรกิจ ให้แก่มวลมนุษยชาติ ซึ่งในปัจจุบัน นิยมเรียกองค์ความรู้นี้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือเรียกย่อว่า TQM) โดยเริ่มจากการไปสอนผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในปี ค.ศ.1950 และ 1952 จน

สามารถช่วยให้ประเทศญี่ปุ่นพลิกฟื้นจากความบอบช้ำหลังพ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ ๒ จนกลายมาเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจภายในเวลาเพียง 20-30 ปีให้หลัง

ต่อมา เดมิ่ง ก็ได้กลับไปเผยแพร่ความรู้ของเขาให้แก่ประเทศอเมริกา ด้วยการเขียนตำราชื่อ Out of the Crisis ในปี ค.ศ.1982 ซึ่งมีสาระสำคัญที่เรียกว่า 14 Principles for Transformation of Western Management จนทำให้ในประเทศอเมริกาเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแบบแผนในการบริหารใหม่ตามหลักการของเดมิ่ง และกลับมาเป็นผู้นำในระดับโลกได้อีกครั้งหนึ่งในช่วงปลายทศวรรษ 1990

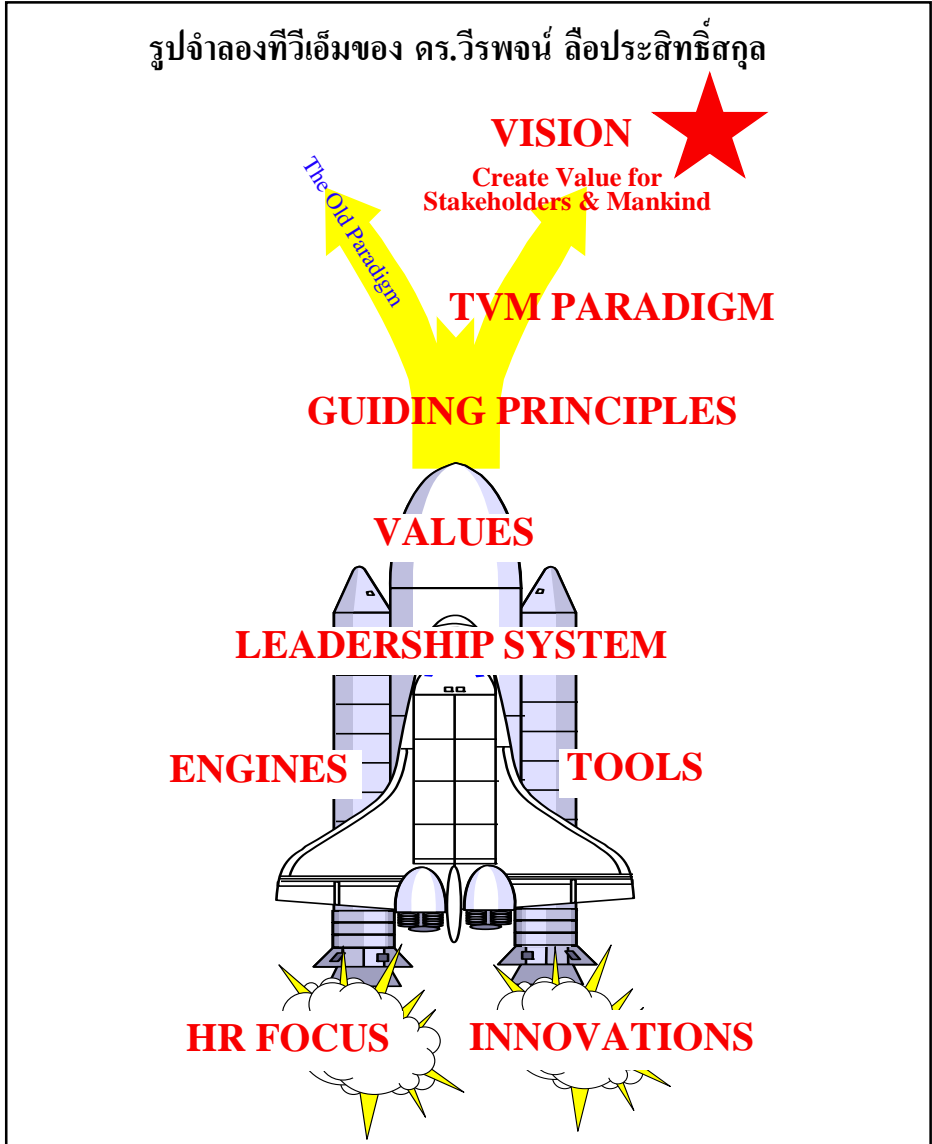
เดมิ่ง ได้อธิบายและสรุปใจความสำคัญขององค์ความรู้ใหม่ในการบริหารธุรกิจอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเขาเรียกว่า A System of Profound Knowledge อันเป็นบทสำคัญในตำราชื่อ The New Economics for Industry, Government, Education ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1994 หลังจากที่เดมิ่งได้เสียชีวิตลงอย่างสงบในปี ค.ศ.1993 แล้ว

นอกจากเดมิ่งแล้ว องค์ความรู้ใหม่ในการบริหารธุรกิจของมนุษยชาตินี้ ได้รับการสร้างสรรค์ต่อเติม โดยปรมาจารย์ที่คิวเอ็มที่มีชื่อเสียงอีกหลายท่าน อาทิ ครอบสับี่ ซึ่งเป็นผู้ปูพื้นฐานด้าน TQM ให้แก่ประเทศสิงคโปร์มาตั้งแต่ปี ค.ศ.1985, จูร์น, ไฟเกนบาม, อิชิคาวา, คะโน เป็นต้น

จากการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสู่การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

นับตั้งแต่ผู้เขียนได้เขียนบทความเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นครั้งแรกในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับวันอาทิตย์ที่ 7 มกราคม พ.ศ.2539 และ ต่อเนื่องทุกสัปดาห์จนถึงปลายปี พ.ศ.2540 ผู้เขียนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากปรมาจารย์ที่คิวเอ็มหลายๆ ท่านนำมาใช้ในการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อพัฒนาระบบบริหารตามแนวทางของทีคิวเอ็ม ให้แก่หลายสิบบริษัทใน

ประเทศไทย พร้อมกับ ได้เรียนรู้ ได้แง่คิด และประสบการณ์มากมาย จากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในบริษัทเหล่านั้น โดยผ่านการทำงานร่วมกันดังกล่าว ตลอดเวลา กว่า 10 ปีที่ผ่านมา



ผู้เขียนได้ประมวลความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ นำมาเผยแพร่ต่อ ในรูปของตำรา TQM Living Handbook และ Management Best Practices รวม 13 เล่ม ในช่วงเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา และได้สังเกตเห็นพัฒนาการขององค์ความรู้เกี่ยวกับทิวเอ็ม ที่มีความคืบหน้าและชัดเจนยิ่งขึ้นเรื่อยๆ

โดยเฉพาะ การขยายความหมายของวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ทิวเอ็ม อันได้แก่ "คุณภาพ" ไปสู่การมุ่งสร้าง "คุณค่า" ให้แก่ลูกค้า ซึ่งก็สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ในการบริหารธุรกิจของสำนักอื่นๆบางสำนัก อาทิ เกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ การบริหารห่วงโซ่คุณค่า การบริหารโดยคำนึงถึงความสมดุลของคุณค่า ที่จะสร้างและแบ่งปันให้แก่ผู้มีผลประโยชน์ร่วมทุกฝ่าย เป็นต้น

ทำให้ผู้เขียนเชื่อว่า ในอนาคต นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในด้านการบริหาร มีแนวโน้มที่จะใส่ใจต่อ การสร้างคุณค่างานมากขึ้นเรื่อยๆ อันเป็นการต่อยอดวัตถุประสงค์เดิมที่จะสร้างสรรคคุณภาพ รวมทั้งทำให้วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ มีความหมายที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น

ผู้เขียนจึงได้ใช้คำว่า การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร แทนคำ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในตำราชุดใหม่ที่กำลังเขียนต่อจากนี้ไปทุกเล่ม

การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ที่ผู้เขียนได้รวบรวม ความรู้และประสบการณ์ ตลอดช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มีองค์ประกอบหลักๆ ดังแสดงในรูปหน้า 13

ตำราชุดการบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

เนื่องจาก การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ตามรูปข้างต้น มีเนื้อหาครอบคลุม การบริหารธุรกิจทั้งระบบ ทำให้ต้องแบ่งการนำเสนอออกเป็นหลายเล่ม และ เพื่อให้ผู้อ่าน อ่านได้สะดวก เข้าใจง่าย สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อ่านในวงกว้าง ทั้งนักศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ พนักงาน ผู้บริหาร และ บริษัท ทั้งที่เพิ่งเริ่มต้นศึกษาและผู้ที่กำลังประยุกต์ใช้ในระดับสูงแล้วก็ตาม ผู้เขียนจึงได้กำหนดแนวคิดใน

การจัดพิมพ์เผยแพร่ตำราชุดนี้ไว้ดังนี้

- ◆ ขนาดของหนังสือแต่ละเล่ม มีขนาดเล็กเท่ากระดาษ A5 หรือที่เรียกว่า Pocket Book ความหนาประมาณ 120~150 หน้า สามารถพกพาติดตัวได้สะดวก
- ◆ แบ่งเนื้อหาออกเป็นตอนๆ ตามหัวข้อองค์ประกอบหลักๆ ดังแสดงในรูป ให้มีเนื้อหาจบสมบูรณ์ภายในแต่ละเล่มแต่ละตอน รวมทั้งชุดคาดว่าจะมีประมาณ 12 ถึง 15 เล่ม
- ◆ ในแต่ละเล่มจะแบ่งออกเป็นบทต่างๆ ตามหัวข้อย่อยภายในขององค์ประกอบหลักๆ นั้น เพื่ออำนวยความสะดวกประเด็นต่างๆ ให้สัมพันธ์กับภาพรวม และสามารถสืบค้นเข้าถึงได้ง่าย เมื่อต้องการอ้างอิงถึง ในภายหลัง
- ◆ มีแบบฝึกหัดท้ายบททุกบท ซึ่งคำถามทุกข้อจะสะท้อนประเด็นสำคัญๆ ของบทนั้นๆ ที่ผู้เรียนต้องเข้าใจและตอบได้ด้วยตนเอง ไว้เป็นแบบฝึกหัดสำหรับผู้เรียนใช้ตรวจสอบทบทวนความรู้และความเข้าใจของตนเอง
- ◆ มีฉบับที่จัดทำเป็น Electronic Book ในรูปแบบแฟ้ม PDF ซึ่งมีข้อดีคือ มีสีสันสวยงามตลอดเล่ม มีการเชื่อมโยงหลายมิติระหว่างหัวข้อที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อความสะดวกสำหรับผู้อ่านในการสืบค้น ทำความเข้าใจเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ นำไปใช้ติดตั้งไว้ในระบบ Knowledge Management ภายในบริษัท ให้พนักงานได้ศึกษาเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง ด้วยต้นทุนที่ถูกลง และในอนาคต จะเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ www.tqmbest.com ได้ด้วย

สำหรับตำรา เล่ม ๑ นี้ กล่าวถึง 1) การกำหนด อุดมการณ์อันแน่วแน่ (Vision) ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่มนุษยชาติ, 2) ความหมายของ คุณค่า คุณภาพ มาตรฐาน และ ความสำคัญของทั้ง 3 อย่างนี้ ที่มีต่ออนาคตของธุรกิจ, และ 3)

องค์ประกอบของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทั้ง 3 หัวข้อนี้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

ส่วนเล่มต่อไป จะกล่าวถึง โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม วิถีธรรมของทีวีเอ็ม ค่านิยมของทีวีเอ็ม ฯลฯ ไปตามลำดับ และ คาดว่าผู้เขียนจะสามารถเรียบเรียงและจัดพิมพ์เผยแพร่ออกมาได้ปีละประมาณ 3 เล่ม

หวังว่าตำราชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในกิจการงานของท่าน นำไปเผยแพร่ต่อผู้ที่ท่านมีความปรารถนาดี และ ส่งผลกระทบให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทยประเทศไทย ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และ ปัญญา

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

บทที่ 1

บริษัทกับอุดมการณ์อันแน่วแน่

1.1

บริษัทคือกระบวนการสร้างคุณค่า

1.2

บริษัทคือที่รวมตัวกันของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

1.3

คุณค่าที่สร้างขึ้นกับความสามารถภายในของบริษัท

1.4

อุดมการณ์อันแน่วแน่ของเจ้าของ
กิจการและผู้บริหาร

1.1

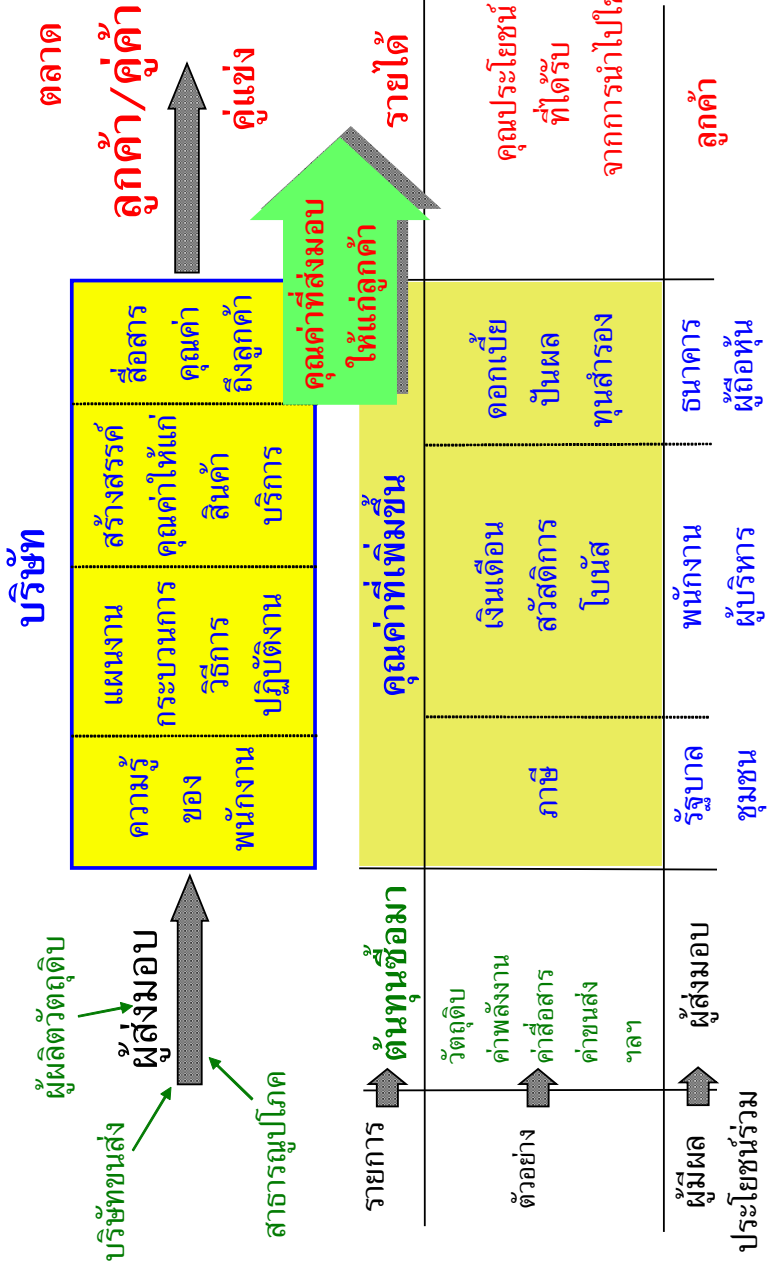
บริษัทคือกระบวนการสร้างคุณค่า

1.1 บริษัทคือกระบวนการสร้างคุณค่า

บริษัทคืออะไร? คำตอบสั้นๆ บริษัท ก็คือ กระบวนการสร้างคุณค่า

ผู้เขียนขอนิยามว่า บริษัท คือ สถานที่ที่ชุมนุมกันของปัจจัยการผลิต อันประกอบด้วย เงินทุน ที่ดิน โรงงาน เครื่องจักร คน ความรู้/ความเชี่ยวชาญ แรงงาน เทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งได้ถูกนำมาจัดการอย่าง เป็นระบบ และ เป็นกระบวนการ เพื่อนำ วัตถุดิบ พลังงาน สาธารณูปการ บริการและสินค้า ที่ซื้อมาจากผู้อื่นซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งมอบ นำมาแปรรูปให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการ ที่มีคุณค่าหรือมีคุณประโยชน์ มากยิ่งขึ้นต่อ ลูกค้า ตลาด และ มนุษยชาติ

รูป 1.1.1 บริษัทคืออะไร?



รูป 1.1.1 เป็นผังภาพเชิงความคิด ที่แสดงความหมายของบริษัทที่ตามนิยามของตน