**ระบบคุณภาพในองค์กร**

**ความหมายของคุณภาพและมาตรฐาน**

**10.1.1 คุณภาพ (Quality)**

คุณภาพ คือ คุณสมบัติและลักษณะโดยรวมของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้ตรงตามความต้องการที่ได้ระบุไว้

                   **10.1.2 มาตรฐาน (Standard)**

มาตรฐาน คือ คุณภาพ คุณลักษณะ ประสิทธิภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้แล้วอย่างละเอียดชัดเจนเป็นเอกสารที่ได้รับการยอมรับรองโดยหน่วยงานหรือองค์การระบบ

                   **10.1.3 บริหารงานคุณภาพ**

บริหารงานคุณภาพ คือ ระบบการบริหารองค์การที่มุ่งให้กระบวนการดำเนินงานทุกระบบภายในองค์การเป็นกระบวนการที่แสดงถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยหลักการบริหารงานคุณภาพและการบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการ

**10.2 ประวัติมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000**

             ระบบการบริหารงานคุณภาพเป็นระบบที่มีพัฒนาการมาจากระบบประกันคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 เพื่อให้องค์การนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในด้านที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ทำให้มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีโครงสร้างการบริหาร มีการสื่อนโยบาย และเป้าหมายด้านคุณภาพให้เข้าใจทั่วทั้งองค์การมีการกำหนดกระบวนการในการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ

                   การนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก กลายเป็นเงื่อนไขที่ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจะได้รับการยอมรับ จนกระทั่งได้มีการนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานในระดับสากลขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) หรือ ISO ซึ่งรู้จักกันแพร่หลาย ในชื่ออนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000

                   มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 กำหนดขึ้นโดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) ซึ่งมีคณะกรรมการวิชาการคณะที่176 (ISO/TC 176: Quality Management and Quality Assurance) เป็นผู้จัดทำ องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานเป็นองค์การชำนาญพิเศษที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ทางการค้า หรือเกิดระบบมาตรฐานของโลกที่สมบูรณ์

                   มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ประกาศใช้ครั้งแรกเมื่อปี 2530 (ค.ศ. 1987) และมีการแก้ไขมาตรฐาน 2 ครั้ง ในปี 2537 (ค.ศ. 1994) และปี 2534 (ค.ศ.2000) ประเทศไทยโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้นำมาตรฐานดังกล่าว มาประกาศใช้เป็นครั้งแรกในปี 2534 ในชื่อ “อนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ มอก. ISO 9000” โดยมีเนื้อหาเหมือนกันทุกประการกับอนุกรมมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพของ ISO

                   มาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลกองค์การต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐได้นำมาตรฐานดังกล่าวไปใช้อย่างกว้างขวางในการจัดระบบให้สอดคล้องกับข้อกำหนด เพื่อให้ได้รับการรับรองระบบการบริหารงานคุณภาพขององค์การ อันจะเป็นสิ่งที่แสดงให้ลูกค้าเห็นว่า องค์การมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า

**10.3 โครงสร้างของอนุกรมมตรฐาน ISO 9000:2000**

             มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ฉบับ ปี 2000 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2543 เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการของระบบการบริหารงานขององค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และให้มีการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปปรับใช้ร่วมกับระบบการบริหารงานอื่นได้ มาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000 ประกอบด้วยมาตรฐานหลัก 3 ฉบับ ได้แก่

    1. ISO 9000: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-หลักการพื้นฐานและคำศัพท์

    2. ISO 9001: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-ข้อกำหนด

    3.  ISO 9004: ระบบการบริหารงานคุณภาพ-แนวทางการปรับปรุงสมรรถนะขององค์การ

**10.4 สาระสำคัญมาตรฐานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000:2000**

             ISO 9000:2000 ให้คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในอนุกรมมาตรฐาน ISO 9000 และอธิบายเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principles : QMP) ซึ่งมีหลักสำคัญ 8 ประการ

                   **10.4.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า**

องค์การต้องพึ่งพาลูกค้า ดังนั้น องค์การจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า

                   **10.4.2 ความเป็นผู้นำ**

          ผู้นำขององค์การควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

                   **10.4.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร**

บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์การ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด

                   **10.4.4 การบริหารเชิงกระบวนการ**

การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

                   **10.4.5 การบริหารที่เป็นระบบ**

การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

                   **10.4.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ

                   **10.4.7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง**

                              การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ

                   **10.4.8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน**

องค์การและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์การมีความสัมพันธ์กับผู้ขาย เพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

**10.5 ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001**

ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นแนวทางในการทำตามต้องการของลูกค้า และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติภายในองค์การหรือใช้เพื่อการรับรองได้ เนื้อหาของข้อกำหนดได้จัดแบ่งเป็น 5 กลุ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานขององค์การ คือ

                   **10.5.1 ระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)**

                               กลุ่มข้อกำหนดนี้ เป็นการให้รายละเอียดทั่วไป ในการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งจะต้องจัดระบบให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปปฏิบัติรักษาไว้ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดกระบวนการที่จำเป็น ความสัมพันธ์ของกะบวนการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะใช้ให้เกิดประสิทธิผลตลอดจนต้องมีทรัพยากร และข้อมูลพอเพียงในการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยข้อกำหนดด้านเอกสารที่องค์การจะต้องจัดทำให้มีขึ้นได้แก่ นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ คู่มือคุณภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ เอกสารอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การ และบันทึกคุณภาพ

                   **10.5.2 ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Responsibility)**

                               ความรับผิดชอบด้านการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการจัดการบริหารงานระบบการบริหารงานคุณภาพ โดยการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้า และทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยการกำหนดนโยบายคุณภาพ/วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหาร (Quality Management Representative: QMR) ตลอดจนมีการสื่อข้อมูลภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในองค์การ และมีการทบทนการบริหารงาน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมเพียงพอของระบบ เพื่อหาทางปรับปรุงระบบขององค์การต่อไป

                   **10.5.3 การบริหารด้านทรัพยากร (Resource Management)**

การบริหารด้านทรัพยากร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคองค์การต้องกำหนดและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขึ้นในระบบ โดยการกำหนดความสามารถของบุคลากรทำการฝึกอบรม และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เกิดขึ้น ตลอดจนกำหนด จัดหา และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคาร สถานที่ สาธารณูปโภค ฯลฯ และกำหนดการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/การบริหารตามที่กำหนด

                   **10.5.4 การผลิตและ/หรืการบริการ (Product Realization)**

องค์การจะต้องกำหนดกระบวนการผลิต/บริการที่ให้ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย/ข้อกำหนดด้านคุณภาพ ที่จะให้แก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ มีการดำเนินการและควบคุมกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์/การบริการ ที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ

                   **10.5.5 การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง (Measurement, Analysis, and Improvement)**

การวัด วิเคราะห์ และการปรับปรุง เป็นการเฝ้าติดตามและตรวจวัดกระบวนการ และผลิตภัณฑ์/บริการ ว่าสามารถดำเนินการได้ตามความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการได้หรือไม่ โดยผ่านกระบวนการบริหารระบบบริหารงานคุณภาพ ด้วยการตรวจประเมินภายใน และมีการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงถึงความเหมาะสม และประสิทธิผลของระบบ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การป้องกันแก้ไขเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/บริการที่ต้องการ

**10.6 ความสำเร็จในการจัดทำระบบ**

หลักการและข้อกำหนดของ ISO 9000 เป็นสิ่งที่รวบรวมมาจากแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นต้องมีในระบบการบริหารงานโดยทั่วไปขององค์การ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์การต่างๆ ได้มีการปฏิบัติแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่อาจขาดความสม่ำเสมอ และขาดความสมบูรณ์ เนื่องจากไม่ได้จัดระบบไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้อ้างอิงในการบริหารงาน ดังนั้น ในการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพ ตามข้อกำหนดของ ISO 9000 จึงเป็นการนำเอาภาระงานทั้งหมดมาจัดให้เป็นระบบตามข้อกำหนดของมาตรฐาน และเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจอยู่ในรูปเอกสารหรือสื่อต่างๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดทำระบบประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความศรัทธาและมุ่งมั่นให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเชื่อในประโยชน์ของการจัดทำระบบ โดยเห็นว่าการจัดทำระบบเป็นสิ่งจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีความตั้งใจจริง และสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการจัดทำระบบ ทุกคนในองค์การไม่เห็นว่าการจัดทำระบบเป็นภาระ และจะต้องมุ่งมั่นดำเนินการจนสำเร็จ

**10.7 ประโยชน์ของการจัดทำระบบ**

             การนำระบบการบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 ไปใช้อย่างแพร่หลายจะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้

                   **10.7.1 องค์การ/บริษัท**

1. การจัดองค์การบริหารงานการผลิตตลอดจนการให้บริการมีระบบและมีประสิทธิภาพ

                                2. ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรืผู้รับบริการและได้รับการยอมรับ

                                3. ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ

                                4. ประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานในระยะยาว

                                5. ขจัดข้อโต้แย้งและการกีดกันการค้าระหว่างประเทศ

                   **10.7.2 พนักงานภายในองค์การ/บริษัท**

1. มีการทำงนเป็นระบบและมีขอบเขตที่ชัดเจน

                                2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานมีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพมากขึ้น

                                3. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบคุณภาพทำให้เข้าใจและไม่ต่อต้านกิจกรรมที่ทำให้เกิดคุณภาพ

                                4. พัฒนาการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี และสามารถพัฒนาตนเองตลอดจนเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

                   **10.7.3 ผู้ซื้อ/ผู้บริโภค**

                                1. มั่นใจในผลิตภัณฑ์และบริการว่ามีคุณภาพตามที่ต้องการ

                                2. สะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย โดยไม่ต้องตรวจสอบคุณภาพซ้ำ

                                3. ได้รับการคุ้มครองด้านคุณภาพความปลอดภัยและการใช้งาน โดยหน่วยงานรับรองมาช่วยตรวจสอบ ประเมินและติดตามผลของโรงงานอย่างสม่ำเสมอ

**10.8 หลักการบริหารคุณภาพ (Quality Management Principle)**

การพัฒนาหลักการบริหารคุณภาพ 8 หลัก เป็นหลักการบริหารที่ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้อย่างเข้าใจและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่กว้างขวางที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถนะขององค์การอย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

                   **หลักการบริหารคุณภาพมี 8 หลัก ดังนี้**

หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

                       หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

                       หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

                       หลักการที่ 4 การดำเนินงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)

                       หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management)

                       หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างตอเนื่อง (Continual Improvement)

                       หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง (Factual Approach to Decision Making)

                       หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่มกัน (Mutually  Beneficial Supplier Relationship)

                   **10.8.1 หลักการที่ 1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)**

องค์การต้องพึ่งพาลูกค้า ดังนั้น องค์การจึงต้องทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพยายามทำให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า องค์การในสภาพปัจจุบันอยู่ในสภาวะที่ต้องแข่งขันกันสูงจึงต้องมีการปรับตัวเองให้มาก โดยให้ความสำคัญต่อลูกค้ามากขึ้น จึงต้องสร้างความเข้าใจโดยรับเอาข้อกำหนดของลูกค้ามาปรับให้เป็นข้อกำหนดขององค์การเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดนั้น และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังของลูกค้า หรือมากกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารกระบวนการการจัดการองค์การจึงมุ่งเป็นการตอบสนองลูกค้า

                   **10.8.2 หลักการที่ 2 ความเป็นผู้นำ (Leadership)**

ผู้นำขององค์การควรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน และควรสร้างบรรยากาศของการทำงาน ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ หน้าที่ของผู้นำในองค์การก็คือ การจัดทำแนวทางการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์การโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นการสร้างความเต็มใจและความพอใจในการทำงานของพนักงาน

                   **10.8.3 หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)**

บุคลากรทุกระดับคือหัวใจขององค์การ การที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ จะทำให้ทุกคนได้ใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุดในการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ องค์การควรกำหนดบทบาทของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์การให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ เช่น งานจัดเตรียมการอบรม งานตรวจสอบ งานปรับปรุง ส่วนบทบาทจะมากน้อยแค่ไหนนั้น คงขึ้นอยู่กับระดับงานความรับผิดชอบและความสามารถเพื่อให้ได้ใช้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ให้เกิดประโยชน์ต่อ

                   **10.8.4 หลักการที่ 4 การดำเนินงานงานเชิงกระบวนการ (Process Approach)**

การบริหารกิจกรรมและทรัพยากรเชิงกระบวนการ จะทำให้ได้ผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพการนำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ดำเนินการ ควรพิจารณาในเชิงกระบวนการคือ มีปัจจัยนำเข้า (Input) มีกิจกรรมการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ มีผลลัพธ์ที่ได้ (Output) ออกมาซึ่งมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากปัจจัยป้อนเข้า ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมกระบวนการและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการนั้นได้เมื่อเกิดปัญหาก็นำกลับมาวิเคราะห์ใหม่ในเชิงกระบวนการเพื่อค้นหาสาเหตุและประเด็นที่จะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

                   **10.8.5 หลักการที่ 5 การบริหารที่เป็นระบบ (System Approach to Management)**

การที่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ และจัดการกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกระบวนการต่างๆ

                   **10.8.6 หลักการที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)**

                              การปรับปรุงสมรรถนะโดยรวมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ควรถือเป็นเป้าหมายถาวรขององค์การ องค์การจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายและกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ถาวร ไม่ใช่เป็นการรณรงค์เฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

    **10.8.7 หลักการที่ 7 การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Factual Approach to Decision Making)**

การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผล มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ การตัดสินใจและการวิเคราะห์จะต้องใช้ข้อมูลและข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงต้องมีระบบการเก็บข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์และเสนอตัดสินใจทั้งลูกค้า ผู้ส่งมอบ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน

                   **10.8.8 หลักการที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (Mutually Beneficial Supplier Relationship)**

                             องค์การและผู้ขาย/ผู้ให้บริการ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่องค์การมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าร่วมกันของสองฝ่ายเนื่องจากในวงการธุรกิจจะต้องมีความเกี่ยวโยงพึ่งพากันกับผู้ส่งมอบ ดังนั้นจึงต้องวัดหาความสัมพันธ์ขององค์การกับผู้ส่งมอบ ทั้งทางด้านบวกและด้านลบให้เหมาะสม เพราะถ้ามีความผูกพันเป็นกรณีพิเศษในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือความสัมพันธ์ในเชิงการมีผลประโยชน์ร่วมกันในทางมิชอบก็ตาม โอกาสที่องค์การจะได้รับสินค้าหรือบริการให้ตามที่กำหนดไว้ร้อยเปอร์เซ็นต์ก็จะน้อยลง

**10.9 ขั้นตอนการดำเนินงานสู่ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000**

การที่องค์การจะได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 ต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน

                   **10.9.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและศึกษา**

ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 เป็นระบบซึ่งทุกหน่วยงานในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการนำเอาระบบไปประยุกต์ใช้ในองค์การ บุคลากรทุกคนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการนำระบบมาใช้ในองค์การ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องเตรียมและดำเนินการดังนี้

    1.  แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ISO 9000

         2. จัดตั้งผู้ประสานงานคุณภาพหรือตัวแทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (Quality Management Representative : QMR)

         3. จัดตั้งคณะทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Working Party)

         4. จัดงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

         5. จัดให้มีการศึกษา ฝึกอบรมและเรียนรู้ ทั้งความรู้ด้านมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 และความรู้ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

                   **10.9.2  ขั้นตอนที่ 2 การทบทวนสถานะระบบงานปัจจุบัน**

องค์การต้องตรวจสอบเพื่อประเมินสถานะปัจจุบันขององค์การ โดยเทียบกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 9000:2000 เพื่อจะได้ทราบว่าสภาพการดำเนินงานปัจจุบันนั้นมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดอย่างไรบ้าง มีการดำเนินการเป็นกระบวนการหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องควรปรับปรุงให้สอดคล้องกับข้อกำหนด โดยกิจกรรมต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น อาจมีดังนี้

       1.  กำหนดนโยบายคุณภาพ ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติทำให้สำเร็จและประเมินค่าได้

        2. จัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพ

        3. กำหนดขอบเขตของหน่วยงานหรือกระบวนการตามผังองค์การให้ชัดเจน

        4. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อกำหนด เพื่อตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่กับสิ่งที่ขาดไป

         5. จัดทำแผนการดำเนินงานที่แสดงถึงขั้นตอน กิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ



**รูปที่ 10.3 งานขนส่ง**

                   **10.9.3 ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำเอกสารระบบบริหารงานคุณภาพ**

1. จัดทำเอกสาระบบคุณภาพ ดังหัวข้อต่อไปนี้

                                   (1) นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objectives)

                                   (2) ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart)

                                   (3) กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description/Job Specification)

                                   (4) คู่มือคุณภาพ ระเบียบปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติงาน และเอกสารสนับสนุน

                            2. ตรวจสอบ ทบทวน และอนุมัติเอกสารก่อนนำไปใช้

                   **10.9.4 ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามระบบบริหารคุณภาพ**

การนำระบบบริหารงานคุณภาพไปปฏิบัตินั้นเรียกว่า “การติดตั้งระบบบริหารคุณภาพ” คือองค์การจะต้องนำเอาเอกสารระบบบริหารงานคุณภาพที่ได้จัดทำขึ้นไปใช้จริงให้เกิดประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

            1. สอนและฝึกอบรมพนักงาน จัดให้มีการฝึกอบรม หรือประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทุกส่วนให้ทราบรายละเอียดข้อกำหนด ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามเอกสารต่างๆ ในระบบคุณภาพ รวมทั้งปลุกจิตสำนึกบุคลากรให้เชื่อมั่นในระบบคุณภาพและซักซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระบบ

            2. ประกาศใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ ประกาศใช้เอกสารทั้งหมด หรือบางส่วนที่พร้อมเพื่อทดลองปฏิบัติ จะได้ทราบถึงปัญหาและข้อขัดข้องต่างๆ สำหรับนำไปปรับปรุงต่อไป

            3. บันทึกผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ได้ปฏิบัติตามที่เขียนเอกสารไว้ ผู้ปฏิบัติจะต้องแจ้งหัวหน้าหน่วยงานถึงผลกรดำเนินงานตามเอกสารทั้งในแง่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเอกสาร

            4. ปรับปรุงแก้ไขถ้าจำเป็น หากจำเป็นอาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเอกสารให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิผล

                   **10.9.5 ขั้นตอนที่ 5 การตรวจติดตามคุณภาพภายใน**

มีการคัดเลือกพนักงานเป็นทีมตรวจติดตามคุณภาพภายใน (Internal Quality Auditor) โดยคัดเลือกจากหลายหน่วยงานในองค์การ เพราะการตรวจติดตามคุณภาพภายในต้องตรวจทุกหน่วยงานบุคคลที่เป็นผู้ตรวจต้องมีความเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ตนไปตรวจ คือไม่ตรวจหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่หลักสูตรที่อบรมอาจอบรมโดย QMR หรือที่ปรึกษาผู้มีประสบการณ์อย่างดีแล้ว หรืออาจส่งทีมตรวจติดตามคุณภาพภายในไปอบรมหลักสูตรการเป็นผู้ตรวจติดตามคุณภาพภายในจากหน่วยงานภายนอกก็ได้จะต้องมีการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้ทราบว่าระบบบริหารคุณภาพเป็นไปตามกระบวนการการจัดทำผลิตภัณฑ์ที่วางแผนไว้ และสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากลฉบับนี้ และกับข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพที่องค์การจัดทำขึ้น และระบบบริหารคุณภาพดำเนินอย่างมีประสิทธิผลหรือไม่ ถ้าทำการตรวจติดตามคุณภาพภายในแล้วพบว่ามีข้อบกพร่อง ทีมตรวจติดตามคุณภาพภายในจะต้องรีบแจ้งต่อผู้รับผิดชอบโดยเร็ว โดยออกใบขอให้มีการปฏิบัติการแก้ไข (Corrective Action Request : CAR) ผู้รับผิดชอบต้องประเมินลักษณะของข้อบกพร่อง และดำเนินมาตรการป้องกันและแก้ไขปรับปรุงทันที

                   **10.9.6 ขั้นตอนที่ 6 การตรวจประเมินและให้การรับรองโดยสถาบันให้การรับรอง**

เมื่อองค์การดำเนินการจัดระบบคุณภาพ และพัฒนาจนได้ผลเป็นที่พอใจแล้ว เพื่อแสดงขีดความสามารถขององค์การ ตลอดจนบ่งบอกถึงความสำเร็จอย่างแท้จริงของการนำระบบการบริหารงานคุณภาพไปใช้ โดยการขอรับการรับรองจาก **หน่วยรับรอง**(Certification Body) ในการพิจารณาเลือกให้หน่วยรับรองใดเป็นผู้ให้การรับรอง องค์การควรจะพิจารณาจากหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของแต่ละหน่วยรับรอง และอัตราค่าใช้จ่ายในการให้การรับรอง และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ควรพิจารณาขัดความสามารถของหน่วยรับรอง ว่าสามารถรับรองกิจการขององค์การได้หรือไม่ สำหรับในประเทศไทยมีหน่วยรับรองที่มีขีดความสามารถในการให้การรับรององค์การ โดยผ่านการรับรองระบบงาน (Accreditation) จากคณะกรรมการแห่งชาติ ว่าด้วยการรับรองระบบงาน (National Accreditation Council : NAC)

การบริหารงาน คือ การดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาสัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นต่อบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสุงสุดการบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ  แต่ จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อัน เนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่างๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย  เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก
**ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การกา**ร พัฒนาองค์การจะมีลักษณะต่างๆ หลายประการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและทีมที่ปรึกษาจะต้องพิจารณาควบคู่กันไป เช่น การพัฒนาจะมุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Cultural), ค่านิยม (Value) และ ทัศนคติของบุคคลภายในองค์การ โดยการพัฒนาจะต้องกระทำเป็นระบบ เช่น ระบบโครงสร้างใหม่ ซึ่งจำเป็นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง มีการสอดแทรกข้อคิด (Intervention) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาจะต้องเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงสุดและ คณะกรรมการบริหารจะต้องให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะต้องใช้เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่ๆ  เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และมุ่งขจัดความขัดแย้งในองค์การ
**การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ**ควร มีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์การในปัจจุบันกับองค์การที่ ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การ โดยมีกลไกการควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การที่จะพัฒนาเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด ถ้าเป็นองค์การแบบเปิด ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมแก้ปัญหาร่วมรับผิดชอบโดยเน้นที่เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบกว้าง  อาศัยการให้คำแนะนำมากกว่าสั่งการ  การ บริหารงานลักษณะนี้ พนักงานจะมีความซื่อสัตย์และมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงานมากกว่าตัวบุคคล แต่ถ้าหากองค์การเป็นแบบปิดหรือแบบระบบราชการ การพัฒนาองค์การจะทำได้ยากลำบาก ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ลักษณะงาน ซ้ำๆ กัน  มี ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวดิ่ง ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลักไม่เน้นทีมงานและความสำคัญของงาน ลักษณะเช่นนี้พัฒนาได้ยาก เนื่องจากมีแรงต้านมากเห็นแก่ญาติพวกพ้องครอบครัว  ผู้บริหารสูญเสียอำนาจมีความเกรงอก เกรงใจ ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สาเหตุที่องค์การจะต้องมีการพัฒนาเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีกฎระเบียบน้อยลง  และ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเพื่อเป้าหมายขององค์การที่สูงขึ้น นอก จากนั้นยังเกิดจากแรงผลักดันภายในและแรงผลักดันภายนอกที่ทำให้องค์การต้อง พัฒนา แรงผลักภายในหมายความถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ ค่านิยม วัฒนธรรม ความอึดอัดในการทำงาน ความขัดแย้งในกฎระเบียบ อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง  ส่วนแรงผลักดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงกำลังคน การ ขาดแคลนแรงงาน การหันมาใช้เครื่องจักร การไม่สามารถบริการลูกค้าได้ การเปลี่ยนผู้บริหาร และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดขององค์การ เช่น แรงงานคน  โครงสร้างและระบบงาน  งานและปัญหา เทคโนโลยี
**ความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ**การบริหารงานเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องคำนึงถึงความเป็นจริง โดยไม่คำนึงถึงศักดิ์ศรีและความต้องการของคน การบริหารงานระบบนี้  จึง ไม่ค่อยยอมรับคุณค่าและวิธีการทำงานของคน เพราะสายการบังคับบัญชากำหนดไว้แน่นอนตายตัวว่าจากใครถึงใคร การแบ่งงานจะแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง  การบรรจุ  เลื่อนขั้น  เลื่อนตำแหน่ง  ขึ้น อยู่กับความสามารถ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นมีจำกัด แต่ละคนในหน่วยงานจึงใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเพื่องานของ ตนมากกว่าเพื่องานส่วนรวม
**Worren G Bennis**   ชี้ ให้เห็นว่าคนมีการศึกษาสูง ระบบการสื่อสารเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีการผลิต และการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อย ประชาชนได้มีส่วนร่วมการเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ขนาดขององค์การและความต้องการของผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การเพิ่มจำนวนมาก ขึ้น ระบบการบริหารแบบเดิมเมื่อ 20 ปี ที่ผ่านมาไม่สามารถทำให้ทุกหน่วยขององค์การเจริญเติบโตได้ เนื่องจากมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อนเสียจนไม่อาจให้บความซับซ้อนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ก็เช่นกัน จำเป็นต้องฝึกฝนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการประสานกิจกรรมภายใน องค์การให้มากขึ้น ใน แง่ของค่านิยมของคนเราจะพบว่า คนมีอิทธิพลต่อระบบการทำงานขององค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก เช่น คนในปัจจุบันมีแนวความคิดใหม่ๆ สภาพแวดล้อมเป็นแรงจูงใจทำให้มีความคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองทางจิตใจ เพิ่มมากขึ้น แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจควรอยู่บนรากฐานของเหตุผล โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจมากกว่าการกดขี่ ข่มเหง ทำให้เกิดความไม่กล้าและความเกรงใจ แนวความคิดเกี่ยวกับค่านิยมจะเปลี่ยนจากการมองคนเป็นเครื่องจักรให้กลายเป็น ทำอย่างไรจึงจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข .การ พัฒนาองค์การมิได้หมายถึงการพัฒนาแต่เฉพาะองค์การที่มีปัญหาเท่านั้น หากแต่องค์การที่มีความเจริญรุ่งเรืองอยู่แล้ว

**1กำหนดเป้าหมาย**(Goal Sating) ควรมีการประชุม อภิปราย เพื่อกำหนดนโยบายร่วมกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างชัดเจน และตรงไปตรงมา
**2.ความเข้าใจในสถานการณ์**(Understand Relations) ต้องอาศัยความเข้าใจร่วมกัน  เพราะความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
**3.การปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ**(Improving Relations) การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันในองค์การถือเป็นผลพลอยได้ขององค์การ แต่ไม่ว่าคนในองค์การจะมีสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกันหรือไม่ก็ตาม ควรได้รับการเปิดเผย เพื่อให้ต่างฝ่ายได้รู้ถึงปัญหา เมื่อรู้ถึงปัญหาทุกคนจะพยายามปรับตัวเข้าหากันและตั้งใจทำงานมากขึ้น
**4ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม**ใน การดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา ระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบของหน่วยงานนั้นๆ**5.**(Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่(Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การ คือ ความสามารถในการโน้มน้าวคนในหน่วยงานให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันมากที่สุด 888



**การเลือกขนาดขององค์การ**(Choosing the span) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ  จะ ต้องศึกษาและพิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การของตนเองว่ามีความซับซ้อนมากน้อย เพียงใด หรือมีสายการบังคับบัญชากี่ระดับชั้นซึ่งจะเป็นอุปสรรค์ต่อการรายงาน (Reporting) การปฏิบัติงาน (Operation) การสั่งการ (Directing) การควบคุม (Controlling) หรือไม่  จำนวนชั้นเท่าไรจึงจะเหมาะสมเป็นที่คาดการณ์ได้ยาก Lyndall Urwick  พบว่าสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนหรือระดับย่อยในการบังคับบัญชาที่ดีที่สุด คือ 4  ชั้น ส่วนระดับต่ำสุดขององค์การ  ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบต่อการทำหน้าที่เฉพาะหรือดูแลไม่ควรเกิน 8หรือ 12ชั้น
**ปัญหาของระดับชั้นขององค์การ**(Problem with organization levels) มีแนวโน้มว่าการพิจารณาองค์การ  ต้อง วิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละแผนกจากบนสุดถึงล่างสุด โดยวิธีการแบ่งกิจกรรมกันทำลดหลั่นลงมา โดยส่วนบนจะทำหน้าที่ในเรื่องของการวางแผนและการวิเคราะห์ ส่วนล่างจะทำหน้าที่ในการปฏิบัติการ ถ้าสายการบังคับบัญชามีมากจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา  เป็น สิ่งไม่พึงประสงค์ขององค์การ เช่น มีการใช้จำนวนบุคคลมากเกินไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างงานและยังต้องซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มากมาย เช่น เครื่องอำนวยความสะดวกในสำนักงาน ทำให้ต้นทุนดำเนินงานสูงขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สะดวกเนื่องจากมีความซับซ้อน การสื่อความหมายอาจผิดพลาดไปจากที่ต้องการ การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึงทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าองค์การมีการจัดระดับองค์การที่สั้นเข้า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทำได้โดยตรง โอกาสสื่อความผิดพลาดก็จะมีน้อย การควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามแผนก็ง่าย  ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มักจะมีการ reengineering ภายในองค์การเพื่อให้เกิดความทันสมัย กระชับรวดเร็ว สามารถที่ปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ทัน การที่จะบอกว่าองค์การขนาดใดควรมีกี่ระดับชั้นการบังคับบัญชานั้นเป็นคำตอบที่ยาก          ทั้ง นี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มีผลกระทบกับปัจจัยมูลฐาน เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ การเข้ากับคนอื่น การสั่งการ ความซื่อสัตย์   และการยอมรับนับถือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับว่า           ผู้บริหารจะจัดสรรเวลาอย่างไร ดังจะแสดงในตารางประกอบคำอธิบายต่อไปนี้1)       **การฝึกอบรม**(Training of subordinates) องค์การ ควรจะมีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การฝึกอบรมจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็น งานลักษณะใด และขึ้นอยู่กับงบประมาณ
1)       **การฝึกอบรม**(Training of subordinates) องค์การ ควรจะมีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่การฝึกอบรมจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็น งานลักษณะใด และขึ้นอยู่กับงบประมาณ
2)    **การมอบหมายอำนาจหน้าที่ต้องชัดเจน**(Clarity of delegation of authority) ผู้ บริหารควรมอบหมายงานที่เห็นว่าสมควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กระทำแทน และควรจะมอบหมายทั้งอำนาจและการตัดสินใจไม่ควรจะมอบแต่งาน จะต้องมอบอำนาจให้เขาด้วย และการมอบหมายงานจะต้องชัดเจนว่าจะให้เขาทำอะไรและใช้เวลาในการทำนานเท่าไร แต่วิธีการทำควรให้เขาเป็นผู้คิดเองและควรให้คำแนะนำในกรณีที่เคยเกิดปัญหา หรือคาดว่าจะเกิดเท่านั้น
3)    **ความชัดเจนของแผน**(Clarity of plan) ผู้ บริหารมีหน้าที่หลักในการวางแผน เพื่อจะได้วางแผนให้ครอบคลุมทุกสิ่งในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ ทรัพยากรต่างๆ อำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย กฎระเบียบต่างๆ ในองค์การ ผู้บริหารจะกำหนดไว้อย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติเกิดการสับสน
4)    **การใช้จุดประสงค์มาตรฐาน**(Use of objective standard) ผู้ จัดการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้แน่นอนและตั้งเป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการตามวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง แต่ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้รับกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้น
5)    **เทคนิคการติดต่อสื่อสาร**(Communication techniques) ผู้ บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเพราะการมอบหมายงานจะประสบความสำเร็จ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการสื่อความหมายและเทคนิคในการสื่อสาร องค์การขนาดใหญ่มักจะมีข้อผิดพลาดในเรื่องของการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนได้ ง่าย

6)    **จำนวนของการติดต่อระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ**(Amount of personal contact needed) ลักษณะ โครงสร้างขององค์การแบบกว้างเหมาะสำหรับองค์การที่มีการติดต่อสื่อสารกันมาก ทั้งนี้เพราะจะช่วยให้ไม่เสียเวลาในการสื่อสารและยังลดความผิดพลาดลงได้
7)    **ความผันแปรของระดับขององค์การ**(Variation by organization) ระดับ ขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกิจกรรมองค์การที่เพิ่มขึ้น เช่นมีการผลิตสินค้าหลายประเภทขึ้น องค์การก็จำเป็นจะต้องมีหน่วยย่อยต่างๆ เพื่อรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในหน่วยผลิตที่เพิ่มขึ้นนี้  ผู้บริหารจะต้องเข้าไปควบคุมสั่งการให้ทั่วถึงด้วยเพื่อไม่ให้เกิดจุดบกพร่อง **กระบวนการบริหาร**ปัจจัย ส่งผลเมื่อมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบใดๆ ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์การเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามักมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไป นี้

1. เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ
2. การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น
3. การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม
4. เกิดการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
6. คนทุกคนในองค์การสามารถระบายความทุกข์ร้อนใจได้
7. เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้น
8. มีการประกาศเป้าหมายใหม่
9. เริ่มมีการวางแผนเป็นระยะๆ
10. สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่ามีอะไรบ้างที่ตนยังไม่รู้
11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่า ต้องทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ทำงานบนคน
12. พบเป้าหมายที่เป็นจริง แต่ละคนมีความเสี่ยงมากขึ้น
13. สามารถลบล้างระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นเกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้น
14. **องค์ประกอบของการบริหาร (Management Componฟent)**
15. การบริหารงานทั้งภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำเป้นต้องใช้ปัจจัยและทรัพยากรพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมการผลิตการบริหารจะมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ
16. 1. เป้าหมาย(Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนด
17. ทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน
18. 2. ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) ที่สำคัญได้แก่
19. 1. คน (Man)
20. 2. เงิน ( Money)
21. 3. วัสดุ (Material)
22. 4. เทคนิควิธี ( Method)
23. 5. เครื่องจักร (Machine)
24. ปัจจัยการบริหารต้องคำนึงถึงผลหลายๆ ด้านดังนั้นนักบริหารจึงให้ความสำคัญกับการตลาด(Marketing) และถือว่าเป็นปัจจัยการบริหารอีกตัวหนึ่งก็ได้

3. ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ **กระบวนการบริหาร**

ลูเธอร์ กลูวิลค์ ( Luther Gulick ) ได้จำแนกหน้าที่ของการบริหาร(Function of management) ที่เรียกว่า การบริหารแบบ Posdcore Model มีรายละเอียดดังนี้

                P = Planning การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนการปฎิบัติงานขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

              O = Organizing การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์การ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของงานต่างๆ อย่างชัดเจน

             S = Staffing การจัดตัวบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์อัตรากำลัง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

               D = Directing การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารองค์การ ในการตัดสินใจ  การควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมการปฎิบัติงาน

               Co = Co-ordinating การประสานงาน หมายถึง การติดต่อประสานงานที่เชื่อมโยงงานของทุกคน ทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

               R = Reporting การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฎิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวและความเป็นไปของหน่วยงาน

               B = Budgeting การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบด้านการเงินและทรัพย์สินขององค์การ

**องค์การคุณภาพ**

องค์การคุณภาพเกิดจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนขององค์การเลือกรับเอาคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นวัฒนธรรมขององค์การด้วย ถึงแม้ว่าองค์การยังไม่มีปัญหา ธุรกิจจะดำเนินไปด้วยดีและความผิดพลาดมีน้อยก็ตามแต่องค์การก็ต้องคำนึงถึงคุณภาพและจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นมากกว่าคู่แข่งขัน สิ่งที่ผลักดันให้ทุกองค์การต้องเข้าสู่คุณภาพ คือ

1. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ลูกค้าเป็นผู้ที่มีอำนาจการซื้อและมีอิสระในการเลือกสินค้าและบริการจากผู้ผลิตหรือผู้ขายรายใดรายก็ได้ ปัจจุบันข่าวสาร ข้อมูลมีการเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ลูกค้ามีรสนิยมและความทันสมัยมากขึ้น การผลิตสินค้าที่ด้อยคุณภาพก็เสื่อมสภาพความต้องการอย่างรวดเร็ว ดังนั้นลูกค้าจึงเป็นผู้กำหนดการผลิตขององค์การที่จะต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่บริษทของผู้ผลิตเป็นผู้ตัดสินใจได้อีกต่อไปสินค้าที่คุณภาพลูกค้าจะเป็นผู้ชี้ขาด ความพอใจของลูกค้า คือ เหตุผลที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อหรือใช้บริการ ถ้าองค์การไม่สามารถผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า องค์การก็ขายสินค้าหรือบริการนั้นไม่ได้

2. ลดต้นทุน ( Cost Reduction ) การลดต้นทุนการผลิตซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนและรวดเร็วนั้น คือการลดการสูญเสียต่างๆ ในกระบวนการผลิต ถ้าองค์การผู้ผลิต ผลิตแต่สินค้าที่มีคุณภาพโดยที่ไม่มีของเสียก็จะทำให้การผลิตต่ำและไม่ต้องมีการแก้ไขงาน( Rework ) หรือสูญเสียวัตถุดิบไปในการผลิต การผลิตสินค้าและการบริการจึงควรทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกหรือที่เรียกว่า “ Do it Right Firth Time “ การผลิตสินค้าที่มีข้อบกพร่องไม่ได้คุณภาพ ผลก็คือ

2.1 เสียเวลาและแรงงานที่ใช้ไปในการผลิต ทำให้สูญเสียต้นทุน

2.2 เสียเวลาและแรงงานในการแก้ไขสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่ต้องนำมาแก้ไขใหม่โดยไม่จำเป็น                     ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

2.3 การผลิตสินค้าที่ไม่ได้ขนาดตามต้องการ จะต้องนำกลับเข้ากระบวนการการผลิตใหม่อีกครั้ง

2.4 สินค้ามีตำนิ ถ้านำไปขายจะขายไม่ได้ราคาและถ้าขายโดยขาดการชี้แจ้งจะทำให้ลูกค้าขาด                     ความเชื่อถือ

2.5 เสียค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าที่มีข้อบกพร่อง ถ้าส่งมอบให้ลูกค้าจะส่งผลให้

                   - ลูกค้าไม่พอใจสินค้า อาจขอเปลี่ยนหรือแจ้งให้ทำการแก้ไข สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย

         และต้นทุนทั้งสิ้น

                   - ลูกค้าขาดความเชื่อถือและอาจเป็นสาเหตุทำให้เปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายอื่น

3. คู่แข่ง ( Compotitor ) นโยบายของรัฐที่เปิดให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเสรี ทำให้ไม่อาจปิดกั้นการมีคู่แข่งได้คู่แข่งไม่เพียงแต่จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้นแต่ยังได้ปรับปรุงกระบวนการผลิตของตนเองอีกด้วย ดังนั้นสภาพการแข่งขันจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ลูกค้าจะยอมจ่ายเพื่อสิ่งที่ดีและพอใจโดยไม่จำเป็นจะต้องราคาถูก

**ข้อสังเกตุ**

- สินค้าที่ราคาเท่ากัน ลูกค้าจะเลือกสิ่งที่สนองตอบความต้องการได้มากกว่า

- สินค้าที่ราคาต่างกัน ถ้าลูกค้าเชื่อว่าสินค้านั้นมีคุณภาพดีกว่า ลูกค้าจะไม่รู้สึกว่าสินค้าที่ราคาสูงนั้น  แพงกว่า

4. วิกฤตการณ์ (Crisis) การสร้างองค์การที่คุณภาพ จะต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน จากนั้นจึงจัดลำดับสายงานความรับผิดชอบ จนถึงผู้ปฎิบัติงานระดับล่างเพื่อสร้างวัฒนธรรมทางคุณภาพให้เกิดทั่วทั้งองค์การ