

คุณภาพ คือ การบูรณาการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คุณภาพ คือ การบูรณาการ

โดย
วิฑูรย์ สิมะโชคดี



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

180.-

คุณภาพ คือ การบูรณาการ

โดย วิฑูรย์ ลิ้มชะโชคดี

ราคา **180** บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2545 จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วิฑูรย์ ลิ้มชะโชคดี.

คุณภาพ คือ การบูรณาการ. - กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.
232 หน้า.

1. การควบคุมคุณภาพ. I. ชื่อเรื่อง.

658.562

ISBN 974-8329-94-1

จัดพิมพ์โดย :



5-7 ซอยสุขุมวิท 29 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร. 0-2258-0320 (6 เลขหมายอัตโนมัติ), 0-2259-9160 (10 เลขหมายอัตโนมัติ)

<http://www.tpa.or.th>

ออกแบบปกและรูปเล่มโดย : งานออกแบบสิ่งพิมพ์ ส่วนตำราฯ

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ดวงกมลสมัย จำกัด

90/21-25 ถนนราชปรารภ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0-2245-5571, 0-2245-5586, 0-2247-1030 โทรสาร 0-2247-1033, 0-2642-4242

E-mail : DKTODAY@m Mozart.inet.co.th

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเซียเพรส จำกัด โทร. 0-2375-2017 โทรสาร 0-2375-1654

“ถ้ามีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ให้นำมาแลกเปลี่ยนได้ที่สมาคมฯ”

โทร. 0-2258-0320-5, 0-2259-9160 ต่อ 1550, 1560

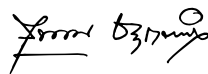
คำนำนายกสมาคม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ด้วยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มบุคคลที่ได้ผ่านการศึกษาในระดับต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น โดยได้รับความร่วมมือทางด้านทุนทรัพย์บางส่วนจาก The Japan-Thailand Economic Cooperation Society (JTECS) เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมของสมาคมฯ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายสำนักพิมพ์ ฝ่ายภาษาและวัฒนธรรม ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม ฝ่ายบริการอุตสาหกรรม และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละฝ่ายจัดดำเนินการโดยสมาชิกของสมาคมฯ ทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษารับผิดชอบบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับฝ่ายสำนักพิมพ์ฯ โดยส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม มีนโยบายพื้นฐานคือ การส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการจัดพิมพ์หนังสือตำราทางเทคโนโลยีทุกประเภท รวมถึงหนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นงานแปลโดยตรง งานแปลเรียบเรียง งานถอดความ งานรวบรวม งานแต่งและงานสำรวจวิจัยทางด้านอุตสาหกรรม โดยที่สมาคมฯ มีความเห็นว่า หนังสือตำราภาษาไทย โดยเฉพาะในระดับอาชีวศึกษาแขนงวิชาเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังมีอยู่ในปริมาณจำกัดไม่พอเพียง ถ้าส่งเสริมให้มีหนังสือเช่นนี้เพิ่มขึ้น ย่อมมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้น และแพร่หลายขึ้นโดยปริยาย อีกทั้งยังช่วยสร้างสรรค์ปัญญา ความคิดริเริ่ม และความรู้ความเข้าใจอันถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการปูรากฐานสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นประโยชน์แก่สังคมอุตสาหกรรมโดยรวม

ปัจจุบัน สมาคมฯ ยังคงมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะขยายงานทุก ๆ ฝ่ายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าด้วยเจตนารมณ์อันบริสุทธิ์ของสมาคมฯ ในการดำเนินกิจการที่มีใช้การแสวงหาผลกำไร หากมุ่งมั่นที่จะให้นักศึกษาและประชาชนได้มีโอกาสซื้อหาหนังสือตำราในราคาย่อมเยาเช่นนี้ คงเกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมทั้งในทางตรงและทางอ้อม และหากสถาบันการศึกษาใดต้องการใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดเพื่อใช้ประกอบการศึกษาทางสมาคมฯ ก็มีได้ชัดเจน แต่ใครขอให้ทำเรื่องขออนุญาตต่อทางสมาคมฯ ก่อน

อนึ่ง สมาคมฯ ใครขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งต่อผู้เขียนและคณะผู้จัดทำที่ได้พากเพียรจนทำให้ตำราชุดนี้สำเร็จขึ้นมาได้ไว ณ ที่นี้ด้วย



(นายสุพงศ์ ชยุตสาหกิจ)

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คำแถลงของสำนักพิมพ์ ส.ส.ก.

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. โดยส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม วิศวกรรมมาจากโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่า โครงการตำราซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 พร้อม ๆ กับการก่อตั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) โดยมุ่งหวังที่จะให้มีตำราทางด้านวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในระดับอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านช่างที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

ในระยะแรกนั้น ตำราที่ผลิตโดยโครงการตำรา ส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือแปลจากต้นฉบับภาษาญี่ปุ่น ต่อมาจึงได้ขยายขอบข่ายของการจัดพิมพ์ครอบคลุมไปถึงงานแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอื่น งานเรียบเรียง-เขียนตำราจากประสบการณ์ของผู้ชำนาญในแต่ละสาขา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากสถาบันการศึกษา

ต่อมาในระยะ 4 - 5 ปีหลังจากการก่อตั้งสมาคมฯ โครงการตำราได้พัฒนาการเป็นโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม และเป็นส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2539 พร้อม ๆ กับการขยายขอบข่ายหนังสือที่จัดพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ หนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารจัดการคุณภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

โดยที่หนังสือที่จัดพิมพ์โดยสมาคมฯ ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีจากนักศึกษาและประชาชนทั่วไป ทางสมาคมฯ จึงใคร่ขอเชิญชวนให้ผู้เชี่ยวชาญในวงการอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาได้ช่วยกันเขียน-เรียบเรียงหนังสือทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยสมาคมฯ ยินดีให้การสนับสนุนในด้านการจัดพิมพ์

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ขอขอบคุณท่านผู้เขียน-เรียบเรียงและเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ และหากท่านผู้อ่านมีข้อชี้แนะประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้ทางสำนักพิมพ์ทราบด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง



สำนักพิมพ์ ส.ส.ก.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)



คำนำ

“คุณภาพ คือ การบูรณาการ” เล่มนี้ เป็นหนังสือเล่มที่ห้าของผู้เขียน ในชุดของ “หนังสือคุณภาพ” คือ ต่อจาก 4 เล่มแรก อันได้แก่ **คุณภาพคือ ความอยู่รอด คุณภาพคือการเรียนรู้ คุณภาพคือการปรับปรุง และคุณภาพ คือความยั่งยืน**

คำว่า “การบูรณาการ” นั้นมาจากคำว่า “Integration” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความหมายตามพจนานุกรมว่า “การนำหน่วยที่แยก ๆ กันมารวมเข้าเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน”

ในชีวิตจริงของเราทุกคนนั้น เมื่อเราซื้อสินค้าหรือใช้บริการจาก บริษัทหรือองค์กรใด ๆ เราก็สามารถคาดเดา “คุณภาพขององค์กร” นั้น ๆ ได้ ในระดับหนึ่ง ในฐานะ “ลูกค้า” เรามององค์กรใด ๆ เป็นทั้งองค์กรในองค์กรรวม เรามององค์กรเป็นหนึ่งเดียวเสมอ เราไม่ได้มององค์กรแบบแยกส่วนว่า ที่สินค้า หรือบริการมีคุณภาพนั้น มาจากฝ่ายผลิตฝ่ายเดียว ฝ่ายออกแบบไม่ได้เรื่อง หรือฝ่ายบัญชีไม่ได้เรื่องเลย เพราะเราไม่รู้ว่ามีฝ่ายไหนมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร เรามองเป็น “องค์กร” มากกว่า จึงได้ยินได้ฟังเสมอว่า “อย่าซื้อของจาก “บริษัท X” นะ เพราะทำของไม่ได้เรื่องเลย”

“คุณภาพของสินค้าหรือบริการใด ๆ ขององค์กร” ก็จะต้องเกิดจาก ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน และทุกคนที่เกี่ยวข้อง จะต้องประสานร่วมมือกันทำให้เกิดขึ้น

คุณภาพจึงเป็น “การบูรณาการ” ที่แท้จริงทั้งในมุมมองของ “ลูกค้า” และมุมมองของ “ผู้ผลิต”

เฉกเช่นเดียวกับหนังสือ “คุณภาพ คือ การบูรณาการ” ที่เป็นรูปเล่มเช่นนี้ได้ ก็เพราะทุก ๆ คนได้ประสานร่วมมือกันอย่างบูรณาการ ตั้งแต่ตัวผู้เขียนเอง หน้าห้องที่พิมพ์ต้นฉบับครั้งแรก เจ้าหน้าที่สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ทุกคน ผู้ออกแบบอาร์ตเวิร์ก ผู้พิมพ์คอมพิวเตอร์ ผู้ตรวจร่าง ผู้ทาน หัวหน้า บรรณาธิการ และทุกคน จนถึงผู้อำนวยการสมาคม ตลอดจนบุคคลอีกมากมายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตหนังสือเล่มนี้ ซึ่งผู้เขียนรู้ซึ่งถึงความยากลำบากและความเหน็ดเหนื่อยของทุกคน จึงต้องขอขอบคุณอย่างยิ่ง ณ ที่นี้

คุณความดีของหนังสือเล่มนี้ ขอมอบแต่พระคุณอันยิ่งใหญ่ของบิตรมารดา บุพการี และบูรพคณาจารย์ และทุกผู้คนที่ทำให้ผู้เขียนมีทุกวันนี้ได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี

ผู้ช่วยปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ช่วยราชการทบวงมหาวิทยาลัย

23 สิงหาคม 2545

วันเสาร์ทึน

สารบัญ

(คุณภาพ คือ การบูรณาการ	1
(องค์กรแห่งวันพรุ่งนี้	7
(การทำงานอย่างถูกต้อง	13
(การแก้ปัญหาซ้ำซาก	19
(ทำงานอย่างมีคุณภาพ	25
(คุณภาพต้องเริ่มจากการเรียนรู้	31
(ใครเป็นผู้ทำลายกฎระเบียบกันแน่ ?	37
(PDCA เพื่อการปรับปรุงงาน	43
(“คิดใหม่-ทำใหม่” เพื่อสร้างคุณภาพ	49
(วันละหนึ่งบทเรียน	55
(องค์กรที่เป็นเลิศ	61
(ผู้นำ กับ คุณภาพ	67

(เสียงแตก หรือ เสียงตก	73
(การประเมินผลองค์กรด้วย BSC	79
(ค่านิยมร่วม	85
(พูดง่ายทำยาก	91
(วิธีปรับปรุงงานอย่างได้ผล	97
(ว่าด้วยเรื่อง “วิสัยทัศน์”	103
(การปรับตัวสู่ภาวะวิกฤต	109
(การมองอนาคต	115
(ผิดพลาด เพราะ “มาตรฐาน ?”	121
(การสร้าง “กลยุทธ์ที่ดี”	127
(วิธีสร้าง “คุณภาพสินค้า”	133
(แรงผลักดันทั้งห้าของอุตสาหกรรม	139

(มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	145
(เจอไขที่จำเป็นหรือเพียงพอ ?	151
(ครรหาที่ไม่เคยแปรเปลี่ยน	157
(ก็พยายามอยู่แล้ว	163
(สำคัญที่ “เป้าหมาย”	169
(เขาสร้าง “องค์กรคุณภาพ” กันอย่างไร ?	175
(บาท “การควบคุม” ก็ไร้ค่า	181
(“ถูก” และ “ดี” มีที่ไหน	187
(จะต้อง “รีเ็นจิเนียร์” อีกแล้วหรือ ?	193
(คุณภาพของแรงงาน	199
(“คุณภาพ” ในระดับชาติ	205
(บทส่งท้าย	211

หนังสือชุดคุณภาพ

โดย... วิทยุรย์ สิมะโชคดี



“คุณภาพไม่ใช่ทางเลือกที่จะมีก็ได้ ไม่มีก็ได้ ...คุณภาพเป็น
ถนนเส้นเดียวที่เราทุกคนต้องเดินกันต่อไปอย่างหลีกเลี่ยง
ไม่ได้ ถ้าเราต้องการอยู่รอด”



“เมื่อยึดเอา “ความต้องการของลูกค้า” เป็นศูนย์กลาง
ในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงหลีกเลี่ยง
ไม่ได้ที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกระบวนการ
เรียนรู้ที่ไม่รู้จบ



“คุณภาพไม่ได้หมายถึง “สิ่งที่ดีที่สุด” แต่เราทุกคนต่าง
แสวงหา “สิ่งที่ดีขึ้น” ดังนั้น เราจึงต้องปรับปรุงให้มี
“คุณภาพ” มากขึ้น เพราะการมีคุณภาพมากขึ้นเท่านั้น
ที่จะทำให้เราพบพาน “สิ่งที่ดีขึ้น”



“องค์กรหรือบุคลากรที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะมีความ
ยั่งยืนยาวนาน คือ ไม่ต้องล้มหายตายจากไปง่าย ๆ
เพราะ “ความไม่มีคุณภาพ”

คุณภาพ คือ การบูรณาการ

ใครก็ตามที่เคยป่วยไข้ไม่สบายแล้วไปรักษาที่โรงพยาบาล เขาก็จะรู้
ซึ่งถึงความสำคัญของคำว่า “คุณภาพ”

เพราะการที่เราจะหายจากความเจ็บป่วยหรือฟื้นไข้หายเด็ดขาดหรือไม่
หรือหายเร็วมากน้อยเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของแพทย์ผู้รักษา
หรือ “คุณภาพของแพทย์” เป็นสำคัญ

พูดภาษาชาวบ้าน ก็คือ “หมอเก่งหรือไม่” เพราะถ้าหมอเก่ง เราก็หายเร็ว
เราทุกคนจึงเรียกร้องหาแต่หมอเก่ง ๆ เพราะต่างรู้ว่า หมอที่เก่ง
ทำให้เรามีความมั่นใจและเชื่อว่าจะรักษาสุขภาพของเราให้หายเจ็บป่วยได้

ถ้ามองเพียงผิวเผิน ก็คงเป็นจริงตามนั้นในกรณีของการเจ็บไข้ได้ป่วย
ธรรมดา ๆ

แต่ถ้าเราไม่สบายหรือเจ็บป่วยขนาดหนักถึงขั้นต้องผ่าตัดแล้ว ทุก
อย่างก็ดูจะสลับซับซ้อนมากขึ้น และเราก็มารู้สึกว่า การที่เราจะหายป่วยได้รวดเร็ว
มากน้อยเพียงใดนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของแพทย์” เพียงคนเดียวอีกต่อไป
(แม้ว่าคุณภาพของแพทย์จะยังสำคัญที่สุด)



เราจะต้องพึงพาผลของการตรวจสอบจากห้องแล็บ ผลจากการวิเคราะห์เลือด ผลจากการเอกซเรย์ ผลจากการวิเคราะห์เจาะลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมตลอดถึงหมอรรยา (วางยาสลบ) หมอที่ทำการผ่าตัด พยาบาลผู้ช่วย และปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่เว้นแม้แต่เภสัชกรผู้จ่ายยา

พูดง่าย ๆ ว่า ถ้าใครคนใดคนหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเกิดความผิดพลาดขึ้น หรือมีการวินิจฉัยอ่านผลจากห้องแล็บผิดไป คนไข้ของเราก็มีโอกาสติดเชื้อหรือเสียชีวิตได้

ดังนั้น คุณภาพในการรักษาพยาบาล จึงขึ้นอยู่กับ “ปัจจัย” หลายอย่าง และขึ้นอยู่กับ “คุณภาพ” ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

คุณภาพของการรักษาพยาบาลของโรงพยาบาล จึงมีความเป็น “องค์รวม” ที่เราสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุด คือ เกิดจากทุก ๆ องค์ประกอบและทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เกิดจากขั้นตอนใดเพียงขั้นตอนเดียว หรือเกิดจากบุคลากรคนใดคนหนึ่งคนใดเท่านั้น

เฉกเช่นเดียวกับการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ ก็จะต้องเกิดจากพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและทุก ๆ ขั้นตอนในกระบวนการนั้น ๆ หากใครคนใดคนหนึ่งทำงานผิดพลาด (ไม่มีคุณภาพ) สินค้าหรือบริการก็ชำรุดบกพร่อง ลูกคาก็หนีหายไปและทำให้องค์กรเสียหาย

ความเป็น “องค์รวม” นี้ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างเสริมคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และเป็นมุมมองที่สำคัญที่สุดในสายตาลูกค้าที่มีต่อองค์กร



เมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งบริการไม่ดี หรือบริการไม่ประทับใจ ลูกคาก็มีแนวโน้มที่จะตำหนิ “องค์กร” โดยรวมมากกว่าการตำหนิพนักงานเป็นรายบุคคล



เราจึงมักจะได้ยินได้ฟังเสียงบ่นของลูกค้าที่บอกเล่าต่อ ๆ กันไปว่า “บริการของโรงแรมนี้สุดห่วย อย่าไปพักเป็นอันขาด” “อย่าไปโรงพยาบาล นั้นนะ มีโอกาสตายได้” “อย่าซื้อสินค้าจากร้านเจ้เกียวนะมีแต่ของไม่มีคุณภาพ” เป็นต้น

ดังนั้น ในสายตาของลูกค้าแล้ว พนักงานกับองค์กรจะมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้าพนักงานทำไม่ถูกต้อง องค์กรโดยรวมก็กระทบกระเทือน เพราะลูกค้ามององค์กรเป็นภาพรวม มองถึงความรับผิดชอบขององค์กร ไม่ได้มององค์กรแบบแยกส่วน ไม่ได้คิดว่าเป็นความรับผิดชอบของพนักงานเท่านั้น

คุณภาพของสินค้าหรือบริการจึงเป็นเรื่องของ “องค์กรรวม” ขององค์กรใด ๆ และเกิดจาก “การบูรณาการ” ทุกขั้นตอนและทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ลูกค้าพอใจ (ประทับใจ)

คำว่า “บูรณาการ” ซึ่งเป็นคำยืมในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2525) มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Integration”

ความหมายของคำว่า “บูรณาการ” มีปรากฏในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2525) ว่า “บูรณาการรวมหน่วย” ซึ่งหมายถึง “การนำหน่วยที่แยก ๆ กัน มารวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน”

ท่านพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) ได้นิยามคำว่า “บูรณาการ” ไว้ดังนี้ “.....การทำให้หน่วยย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกันและกัน เข้ามาร่วมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์กรวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว...ในการบูรณาการนั้นจะเอาหน่วยย่อยหน่วยหนึ่งมารวมเข้าในองค์กรวมที่มีหน่วยย่อยหน่วยอื่นแล้วก็ได้ หรือจะเอาหน่วยย่อยทั้งหลายที่ต่างก็แยกกันอยู่ มารวมเข้าด้วยกันเป็นองค์กรวมก็ได้ อันนี้เรียกว่า บูรณาการทั้งสิ้น



แต่ข้อสำคัญจะต้องมีตัวยืนเป็นหลักอยู่ 3 อย่างในเรื่องบูรณาการ คือ

1. มีหน่วยย่อย องค์ประกอบ ชิ้นส่วน อวัยวะ หรือ ชั้น ระดับ แง่ด้าน ที่จะเอามาประมวลเข้าด้วยกัน อันนี้เป็นสิ่งที่เอามาประมวลเข้าด้วยกัน คือ สิ่งย่อย ส่วนย่อย

2. หน่วยย่อยเป็นต้นนั้นมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง อิงอาศัยซึ่งกันและกัน อันนี้อาจจะเลยไปถึงลักษณะที่ว่ายืดหยุ่น ปรับตัวได้ มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลาด้วย

3. เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วก็จะเกิดความครบถ้วนเต็มบริบูรณ์ โดยมีความประสานกลมกลืนเกิดภาวะได้ที พอดี หรือสมดุล พอได้ทีหรือพอดีสมดุลแล้ว องค์รวมนั้นก็มีชีวิตชีวา ดำรงอยู่และดำเนินไปด้วยดีอันเป็นภาวะของบูรณาการ.....”

ท่านพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ยังได้ยกตัวอย่างรถยนต์ ซึ่งเป็นองค์รวมของชิ้นส่วนย่อยต่าง ๆ ตัวอย่างคนที่เป็นองค์รวมของอวัยวะต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นระบบสอดคล้องกัน ตัวอย่างธรรมชาติ สังคม ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่าง ๆ

ท่านพระธรรมปิฎกยังได้เน้นว่า บูรณาการและพัฒนาการต้องประสานสัมพันธ์กัน เราจะต้องมีบูรณาการท่ามกลางพัฒนาการ เพราะถ้าพัฒนาการโดยไม่มีบูรณาการก็ต้องวิปริตหรือแตกสลาย

ในทัศนะของผมนั้น การบูรณาการ ก็คือ การจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์กร (ตั้งแต่วัตถุดิบ ทรัพยากร บุคลากร หน่วยงาน กระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ) โดยการทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ เช่น การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นต้น



ความเป็น “องค์รวม” และ “การบูรณาการ” จึงเป็น “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” ของการผลิตสินค้าหรือให้บริการขององค์กรใด ๆ และเป็นที่มาของแนวความคิดและหลักการที่สำคัญของ “TQM” (Total Quality Management) ซึ่งมีชื่อเรียกหลากหลายว่า “การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม” หรือ “การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม” และอื่น ๆ อีก

คำว่า Total ก็คือ ทุกคน ทุกกระบวนการ ทุกระบบขององค์กร และมุ่งหมายในความเป็น “องค์รวม” (Holistic) ของทั้งองค์กร (มากกว่าการมองแบบแยกส่วน)

TQM จะเป็นทั้งแนวความคิดและหลักปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กร โดยการประสานทุกกระบวนการและทุกระบบในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ สอดคล้องร่วมกัน เพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ โดยไม่เกิดความสูญเสียใด ๆ (หรือน้อยที่สุด)

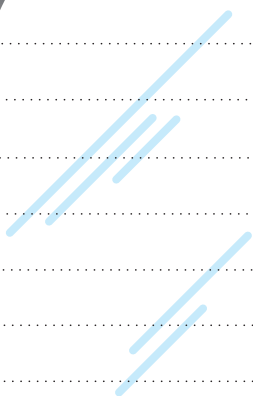
การยึดหลักการของ TQM เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามเลย

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ เท่ากับการยืนยันว่า คุณภาพของสินค้าหรือบริการ และคุณภาพขององค์กรใด ๆ จะเกิดจากการประสานร่วมมือกันของทุกคน ทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เกิดจากใครคนใดคนหนึ่ง ประเภท “อัสวินม้าขาว” ข้ามมาคนเดียว หรือเกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เพียงเท่านั้น

ดังนั้น คุณภาพ ก็คือ การบูรณาการ ครับผม !



คุณภาพ



องค์กร แห่งวันพรุ่งนี้

“สิ่งสำคัญที่สุดอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์จะเป็นศักยภาพที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากที่สุดในการลงทุน ผู้บริหารกิจการจึงควรระลึกอยู่เสมอว่า การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่สุด”

นี่คือคำกล่าวของท่านอดีตนายกรัฐมนตรี อานันท์ ปันยารชุน ที่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในการสัมมนาเรื่อง “Redefining Business in Asia Pacific” เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2543 นี้เอง

ท่านได้กล่าวเสริมว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญอยู่ที่การศึกษา ซึ่งต้องไม่จำกัดอยู่ที่การศึกษาในโรงเรียนเพียงเท่านั้น ทั้งนี้เพราะความรู้ต่าง ๆ ที่สมควรได้รับจะมาจากรอบตัว ในขณะที่ความรู้ที่ได้จากในโรงเรียนจะเปลี่ยนจะล้าสมัยไปทุก 5 ปี การผลิตบุคลากรนับจากนี้ต่อไปจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างนักคิดให้เกิดขึ้นอย่างมาก”

นอกจากนี้ท่านยังแนะว่า “การศึกษายังเป็นสิ่งจำเป็นของผู้นำธุรกิจผู้บริหารองค์กร ผู้นำธุรกิจจะต้องนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงธุรกิจที่ทำอยู่ ทั้งยังต้องสร้างคนใหม่ที่เข้ามาให้มีความสามารถทัดเทียมพนักงานที่มีศักยภาพของ



บริษัท หรือเมื่อเขาต้องการกลับไปสู่บ้านเกิด ก็ต้องให้เขานำความรู้ความสามารถนั้นติดตัวไปบริหารกิจการที่บ้านเกิดเขาได้”

จึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรใด ๆ จะอยู่ที่ “ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” และ “ความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน” เป็นสำคัญ

ดังนั้น ที่ว่ากันว่า องค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันและอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ มักจะมีลักษณะของ **“องค์กรแห่งการเรียนรู้”** (Learning Organization) จึงเป็นเรื่องที่ไม่ห่างไกลความจริง

เรื่องนี้มีนักเขียนและนักวิชาการชื่อ **ปีเตอร์ เซนกี** (Peter Senge) ได้ให้ความหมายของ **“องค์กรแห่งการเรียนรู้”** ไว้ว่า **“องค์กรหรือกลุ่มคนที่สามารถเพิ่มพูนและขยายได้ทั้งขีดความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันและความสามารถในการทำงานร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง”**

พูดง่าย ๆ ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะเป็นองค์กรที่มีพนักงานซึ่งมีความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ (Group of people that can create better results)

ปัญหาของเราจึงอยู่ที่ว่า จะทำอย่างไรที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรของเรามีความเป็น **“นักคิด”** และ **“นักเรียนรู้”** เพิ่มมากยิ่งขึ้น ๆ ขึ้นไปเพื่อจะได้สร้างผลงานที่ดีขึ้น ๆ ตลอดเวลา (สำหรับการต่อสู้แข่งขันที่ดุเดือดเลือดพล่านเช่นทุกวันนี้)

แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้ว หลาย ๆ องค์กรกลับกลายเป็นองค์กรที่ **“ฆ่า”** หรือทำลายนักคิดนักเรียนรู้ไปอย่างไม่รู้ตัว แทนที่จะส่งเสริมให้เพิ่มจำนวนมากขึ้น

องค์กรจำนวนไม่น้อยที่สร้าง **“พวกที่ไม่มีเวลาคิด”** เพราะพนักงานต่างคนต่างมีภารกิจมากมายที่ต้องทำต้องสละส่างให้เสร็จตามกำหนด จนไม่เหลือเวลาที่จะคิดอ่านหรือวางแผนงานล่วงหน้าเลย

หลายองค์กรที่พนักงานมีงานไม่มากนัก (คือพอมีเวลารว่างบ้าง) แต่ก็คิดกันว่า “อะไรไม่ใช่” หรือ “เรื่องคิดไม่เกี่ยวกับงานเลย” เพราะไม่ถูกสั่งให้คิด หรือไม่รู้จักคิดไปเพื่ออะไร หรือคิดเพื่อใคร คิดไปแล้วจะได้อะไรขึ้นมาบ้าง เป็นต้น

บางแห่งมีพนักงานที่ขยันคิดขยันเสนอแนะไม่น้อย แต่ก็ท้อแท้เพราะ **“เสนอไปแล้วไม่มีใครฟัง”**

ที่หนักกว่านั้นคือ การระบาดของ **“โรคซีเกียจคิด”** ในองค์กร เพราะความซีเกียจของแต่ละคนจริง ๆ



เรื่องของการสร้างนักคิดนักเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นเรื่องที่พูดกันได้ง่าย แต่ทำให้เกิดขึ้นยากจริง ๆ

อย่าว่าแต่การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่พนักงาน หรือ “การทำงานเป็นทีม” เลย เอาแค่เพียงแต่ว่า **“ใครรู้อะไรแล้วรู้จักถ่ายทอดให้คนอื่นได้บ้างเพื่อประโยชน์แก่องค์กรเป็นส่วนรวม”** ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ แล้ว

เรื่องนี้จึงขึ้นอยู่กับ **“วัฒนธรรมองค์กร”** ของแต่ละแห่ง ซึ่งควรจะมีส่วนสร้างเสริมบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือเกื้อหนุนให้พนักงานรักการเรียนรู้และขยันเสนอแนะกันมาก ๆ

วัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึง การมีผู้นำที่มุ่งมั่นและมีจิตวิญญาณของนักเรียนรู้ มีความเป็นประชาธิปไตย ที่สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความเปิดเผยไว้วางใจ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม รู้จักรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น