

2)
โครงสร้าง
องค์การที่
แบ่งตาม
สินค้า
พื้นที่หรือ
ลูกค้า

เครื่องถ่ายเอกสาร

กล้องถ่ายรูปดิจิตอล

เครื่องโทรศาร

คอมพิวเตอร์โน๊ตบุ๊ค

โทรศัพท์มือถือ

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามหน้าที่ (Division Structure)



3) โครงสร้าง แบบ แมทริกซ์

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

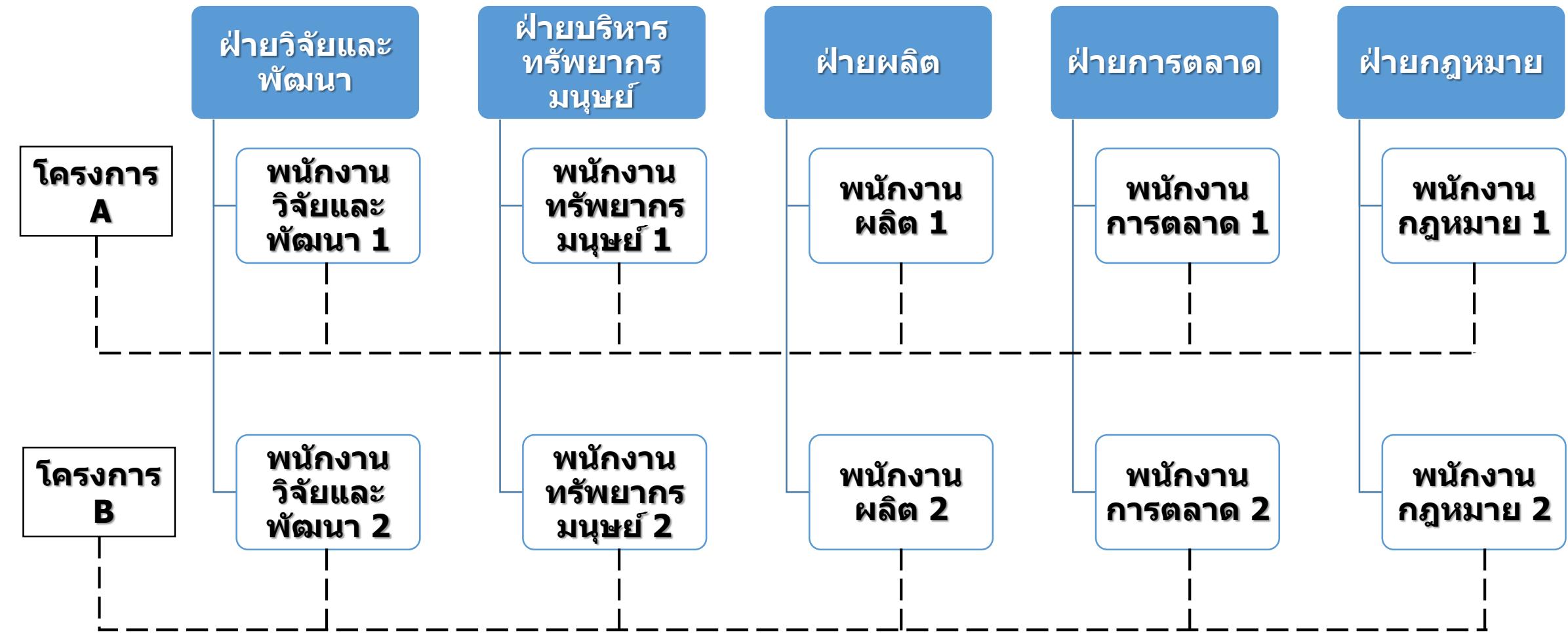
ฝ่ายบริหารทรัพยากร
มนุษย์

ฝ่ายผลิต

ฝ่ายการตลาด

ฝ่ายกฎหมาย

โครงสร้างองค์การแบบ Matrix





2. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

2. โครงสร้าง องค์การ สมัยใหม่

**1) โครงสร้างองค์การ
ที่แบ่งตามกระบวนการ**

**2) โครงสร้างองค์การ
แบบเครือข่าย**

โครงสร้างองค์การที่แบ่งตามกระบวนการ

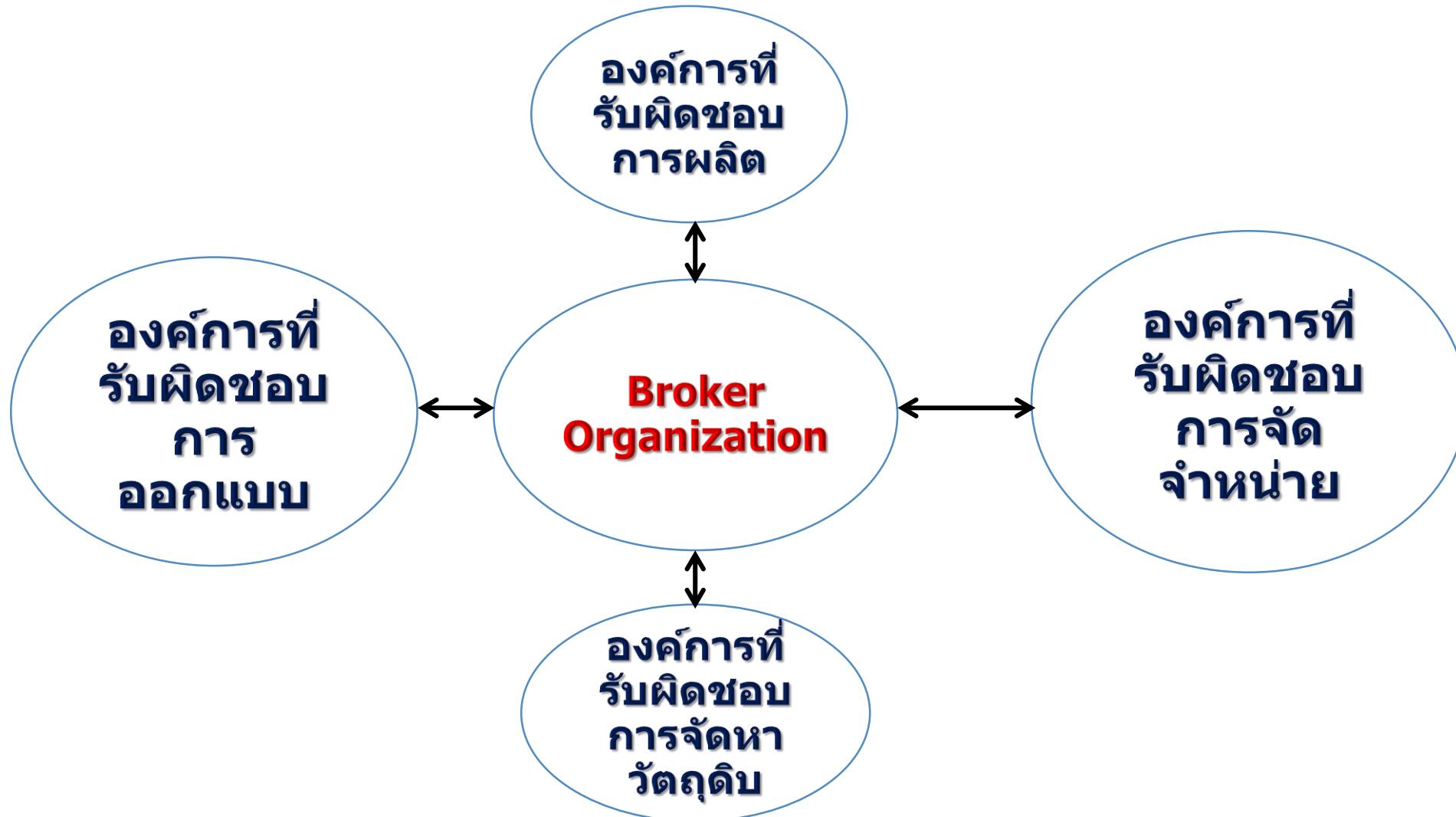
ทีมผู้บริหารระดับสูง (เป็นประธานและ Owner ของกระบวนการสนับสนุนหลัก)

กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

กระบวนการค้นหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า
(Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

กระบวนการบริการหลังการขาย (Process Owner ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ)

โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย





3. การลดขนาดขององค์การ (Downsizing)

3. การลดขนาด ขององค์การ (Downsizing)

**1) การระงับการว่าจ้าง
พนักงานใหม่ทดแทนผู้ที่
ออกจากงาน**

**2) การเกษียณอายุก่อน
กำหนด (Early
Retirement Buyouts)**

**3) การเลิกจ้างพนักงาน
จำนวนมากในคราวเดียว
(Layoffs)**



4. วัตถุประสงค์ของการดำเนิน กิจกรรม Downsizing

4. วัตถุประสงค์ ของการ ดำเนิน กิจกรรม **Downsizing**

1) เป็นส่วนหนึ่งของการ
ควบรวมและซื้อกิจการ

2) เกิดจากการที่รายได้
และส่วนแบ่งตลาดของ
องค์การลดลง รวมทั้งการ
เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
และอุตสาหกรรม

**3) เกิดจากการปรับโครงสร้าง
องค์การที่ทำให้องค์การว่าจ้าง
ผู้อื่นให้รับเหมาช่วงบางกิจกรรม
ขององค์การไปดำเนินการ**

**4) เกิดจากการเสนอความเชื่อ
และแรงกดดันของสังคมที่ว่า
“เลือกตีกว่าในญี่ปุ่น”**

5) Disruptive Technology

พลวัตแห่งนวัตกรรม
ใหม่ เช่น Big Data,
AI, IoT, Digital

เข้ามาทำลายหรือ^{รื้อ}
เปลี่ยนสิ่งเดิมแบบ^{รื้อ}
ก้าวกระโดดให้เป็นสิ่ง^{ใหม่ที่ดีกว่า}



5. ผลลัพธ์ของ Downsizing ปารานาดีแต่ผลที่ได้รับอาจ ตรงกันข้าม

5. ผลลัพธ์ ของ Downsizing ปรารถนาดี แต่ผลที่ได้รับ อาจตรงกัน ข้ามคือ

การสูญเสียบุคลากรที่สำคัญ

**การสูญสมรรถนะหลักของ
องค์การ**

**การทำลายขวัญและกำลังใจ
ของพนักงาน**

**การทำลายภาพลักษณ์ของ
องค์การ**

วิธีการลด ผลกระทบ ของกิจกรรม **Downsizing**

1) การพยายามรักษา^{บุคลากร ที่มีหักษะ^{สำคัญอาจลาออก}}

2) การดำเนินกิจกรรม^{Downsizing อย่าง^{รอบคอบ}}

**3) การลดพฤติกรรมพากเพ้อ
และการสูญเสียความเป็นที่มี**

**4) การสื่อสาร อธิบายให้เกิด
ความเข้าใจ**

**5) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
ของการเลิกจ้าง**

6) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

7) การเลือกวิธีการปรับโครงสร้างองค์การ (การ **Downsizing** ไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด)



6. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Downsizing

6. ขั้นตอน การดำเนิน กิจกรรม **Downsizing**

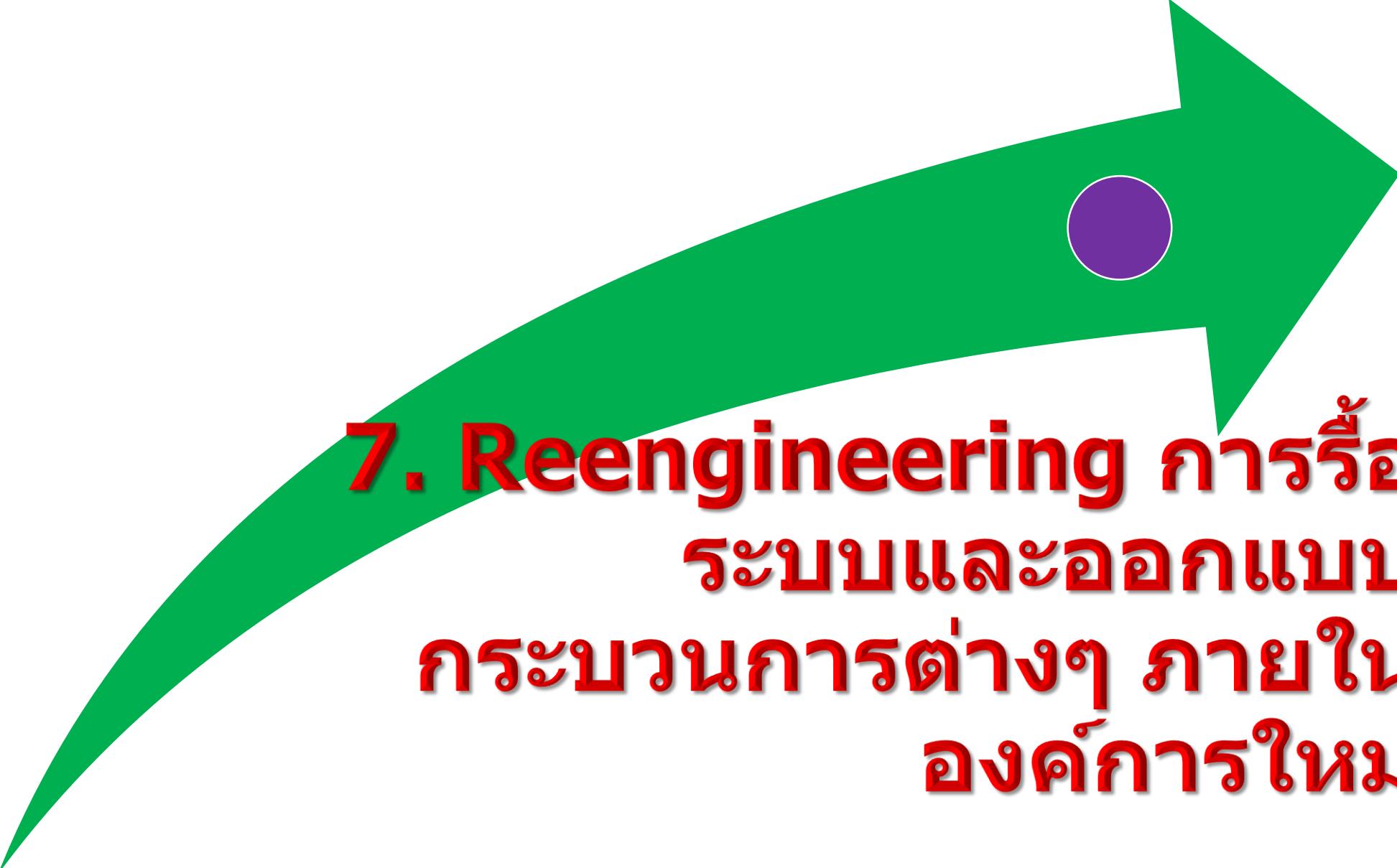
1) การสร้างความ
ชัดเจนในกลยุทธ์ของ
องค์การ

2) การประเมินและ
ตัดสินใจเลือกทางเลือก
ที่เหมาะสม

3) การดำเนินการ
เปลี่ยนแปลง

**4) การเอาใจใส่และแก้ปัญหา
ของพนักงานห้องกลุ่มที่
เหลืออยู่และถูกเลิกจ้าง**

**5) การผลักดันแผนสร้าง
ความเติบโตในระยะต่อไป**



7. Reengineering การรีอีนจีนิ่ง

**ระบบและออกแบบ
กระบวนการต่างๆ ภายใน
องค์กรใหม่**

7. **Reengineering** การรีอาร์บูบและ ออกแบบ กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร ใหม่

**1) คิดใหม่ คิดสร้างสรรค์
คิดนวัตกรรม**

**2) ออกแบบใหม่
(Redesign) วิเคราะห์
ขั้นตอนการทำงานใหม่
(Workflow)**

**3) เปลี่ยนเครื่องมือใหม่
(Retool)**



8. ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม Reengineering

8. ขั้นตอนการ ดำเนินกิจกรรม การรีอาร์บีบและ ออกแบบ กระบวนการ **Reengineering**

- 1) การเตรียมความพร้อมขององค์การ**

- 2) การสือสารกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การ**

3) การเปลี่ยนแปลงมุมมองและวิธีการสร้างผลสำเร็จของงานอย่างสั่นเชิง

1. การค้นหาและวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจหลัก

2. กำหนดเป้าหมายของผลงาน

3. การออกแบบใหม่

4) การปรับ โครงสร้าง องค์การเพื่อ¹ ตอบสนอง กระบวนการ ธุรกิจใหม่

1. โครงสร้างองค์การ
เปลี่ยนแปลงจากโครงสร้าง
แบ่งตามหน้าที่เป็นทีมที่
รับผิดชอบกระบวนการหนึ่งๆ
2. ลักษณะองค์การเปลี่ยน
จากการเฉพาะด้านที่มี
ขอบเขตแคบมาเป็นงานที่
ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้าน

3. บทบาทของพนักงานเปลี่ยนจากการถูกกำหนดอย่างเข้มงวดมาเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ตัวชี้วัดด้านผลงานและการจ่ายค่าตอบแทนเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับกิจกรรมเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์

5. គ្រងសរោះអងគ៻ករបៀបផ្តល់ជាមុន
ការមិនបំពេញចិត្តបំពុំជាមាត្រា
ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង

6. ធ្វើត្រូវបង្កើតគ្រប់គ្រងការបង្កើត
ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង

การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Technostructural Intervention)



1. ภาพรวมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. องค์ประ^ก กอบของ คุณภาพ ชีวิตที่ดี ในการ ทำงาน

1) ผลตอบแทนที่เหมาะสม
และเป็นธรรม

2) สิ่งแวดล้อมที่ถูกหลักษณะ^ก
และปลอดภัย

3) ลักษณะของงานที่ช่วย
พัฒนาศักยภาพของมนุษย์

4) ความมั่นคงในงานและ
ความก้าวหน้าในอาชีพ

5) สิ่งแวดล้อมด้านสังคมที่
ส่งเสริมอัตลักษณ์ส่วนบุคคล
และปลดจากการเลือกปฏิบัติ

**6) ความเป็นประชาธิปไตย หรือ
สิทธิเกี่ยวกับความเป็นส่วนตัว**

**7) ลักษณะของงานบันทอนความ
สัมภាភสหายส่วนตัวและชีวิต
ครอบครัวน้อยที่สุด**

**8) องค์การมีความรับผิดชอบต่อ
สังคม**

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1) ข้อมูล คือข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เช่น Big Data

2) ความรู้และทักษะ

3) อิอำนาจ (Power)

4) รางวัล

3. ปัจจัยที่ส่งเสริม ความสำเร็จของ การกระจายอำนาจ ให้ผู้ปฏิบัติ

1) การมีส่วนร่วม

2) นวัตกรรม

3) การเข้าถึง
ข้อมูล Big Data

4) ความ
รับผิดชอบ



2. ความสัมพันธ์ ระหว่างการมีส่วนร่วม ของพนักงานกับผลิต ภาพ

การบริหาร คุณภาพทั่วทั้ง องค์กร (TQM: Total Quality Management)

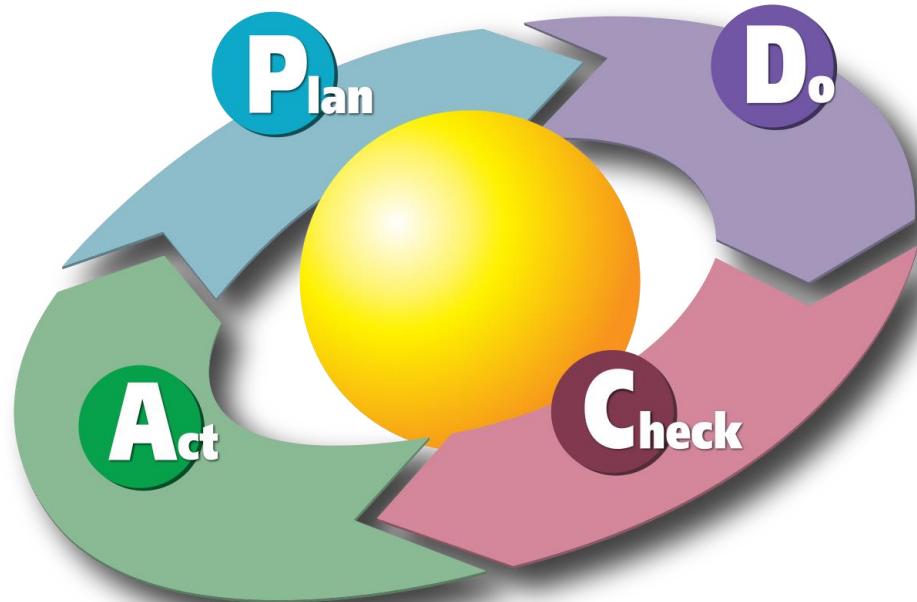
1) การมีส่วนร่วมของ
พนักงาน

2) การให้ความสำคัญกับ
ลูกค้า

3) การเทียบเคียงกับผู้นำ

4) การพัฒนาอย่าง
ต่อเนื่อง (Continuous
Improvement)

เครื่องมือประเมินองค์การ ได้แก่ วงจรคุณภาพ PDCA, ADLI, LeTCI



ADLI

A: Approach แนว
ทางการทำงานอย่างเป็น
ระบบ

D: Deploy นำไปปฏิบัติ

L: Learning

I: Integration หนuhn
และการปรับปรุง

LeTCI

Le: Level ระดับผลลัพธ์ในแต่ละปี
มักแสดงผลลัพธ์เทียบกับค่า
เป้าหมาย

T: Trend แนวโน้มผลลัพธ์ (ตั้งแต่
อดีตจนถึงปัจจุบัน อย่างน้อย 3-5
ปีต่อเนื่อง)

C: Comparison เทียบเคียงกับ
คู่แข่ง หรือหน่วยงาน/องค์กรที่มี
ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

I: Integration แสดงตัวชี้วัดที่
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ
โครงการ/แผนงาน และ
เป้าประสงค์ของหน่วยงาน/องค์กร

TQM: Total Quality Management

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Dr. Kano กล่าวถึง TQM หมายความ ว่า

1) Q: Quality คุณภาพ
ของสินค้าและบริการ
ตามที่ลูกค้าต้องการ

2) C: Cost ต้นทุนของ
สินค้า และบริการที่ทำให้
ราคาของผลิตภัณฑ์
ดังกล่าวมีความเหมาะสม

**3) D: Delivery การส่ง
มอบสินค้าและบริการที่
รวดเร็วและตรงต่อเวลา**

**4) S: Safety ความ
ปลอดภัยในการนิวน์การ
ผลิต**

5) M: Morale ขวัญและ
กำลังใจของพนักงาน

6) P: Productivity
ผลิตภาพขององค์การ

7) E: Ethics จริยธรรม ขององค์การ

8) E: Environment ความยั่งยืนของ สังเวยล้อม

House of Quality: บ้านคุณภาพเพื่อ การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

House of Quality

บ้านคุณภาพ ประกอบด้วย

- 1. Concept:** องค์ประกอบ
ด้านแนวคิด
- 2. Techniques:** องค์ประกอบ
ด้านวิธีการ
- 3. Promotional Vehicles:**
องค์ประกอบด้านกิจกรรม
ส่งเสริม



1. Concept: องค์ประกอบด้านแนวคิด TQM
คือแนวทางการปฏิบัติงานที่ช่วยพัฒนาและ
รักษามาตรฐานด้านคุณภาพขององค์การ

1. Concept:

องค์ประกอบด้าน
แนวคิด TQM คือ¹
แนวทางการ
ปฏิบัติงานที่ช่วย
พัฒนาและรักษา²
มาตรฐานด้าน³
คุณภาพของ⁴
องค์การ

**1) การป้องกัน
(Prevention)**

**2) การสร้างความ
เป็นมาตรฐาน
(Standardize)**

**3) การมุ่งเน้นกระบวนการ
(Process Oriented)**

**4) ข้อเท็จจริงและข้อมูล
(Fact and Data)**

5) วงจร PDCA

**6) กระบวนการถัดไป
(Next Process)**

**7) การให้ความสำคัญกับ
ลูกค้า (Market-in)**



2. Technique: องค์ประกอบ ด้านวิธีการ TQM

**เครื่องมือที่ช่วย
ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความ
เป็นองค์กรดิจิทัล**

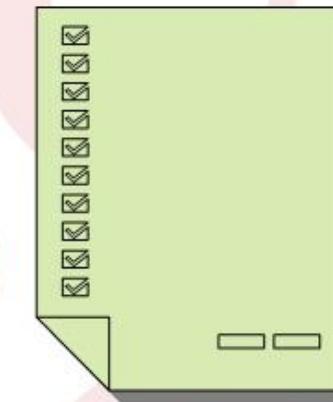
- Python Django
- Google Data Studio
- Power BI
- integromat.com
- airtable.com
- Google Form
- Google Sheet
- thunkable.com
- kodular.io
- appinventor.mit.edu
- teamwork.com
- monday.com
- python.org

7 QC Tools

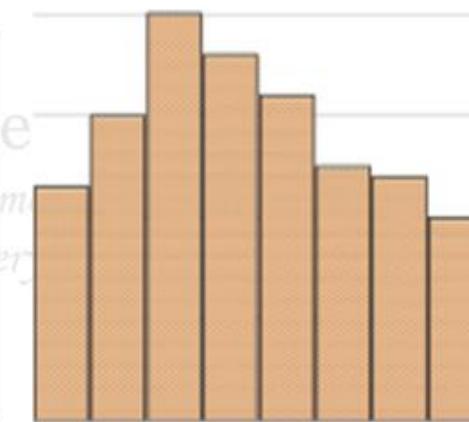
Process Flow
Diagram



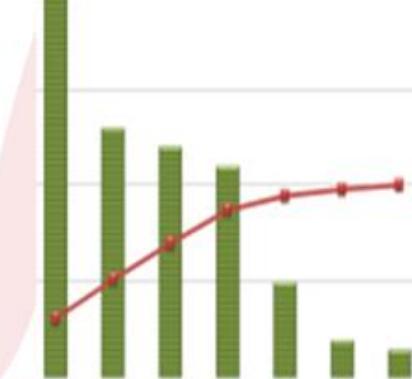
Check Sheet



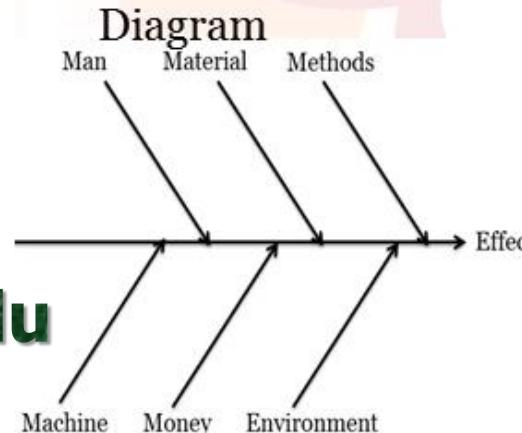
Histogram



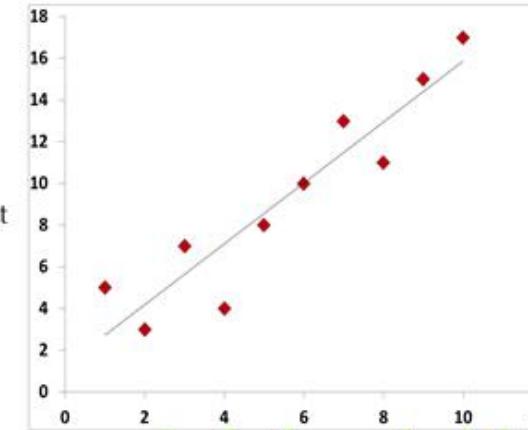
Pareto Diagram



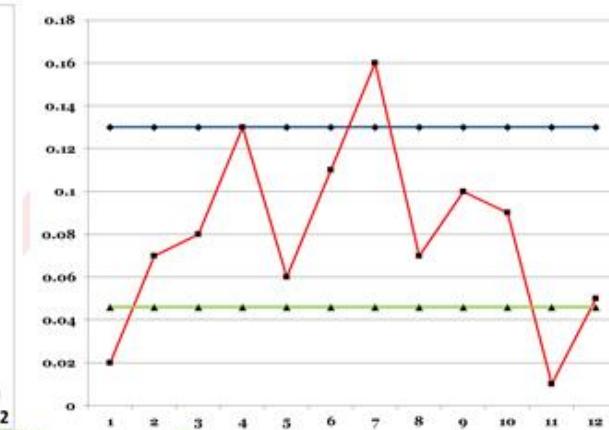
Cause and Effect
Diagram



Scatter Diagram



Control Charts



**1. เครื่องมือ
คุณภาพ 7 ชนิด
(7 QC) ได้แก่**

**1) การจำแนก
ข้อมูล
(Stratification)**

**2) ตารางตรวจสอบ
(Check Sheet)**



3) แผนภูมิพารีโต (Pareto Diagram)

4) ผังก้างปลา (Fish-bone Diagram/Cause-effect Diagram)

5) แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

**6) สีตโถграмм
(Histogram)**

**7) แผนภูมิการกระจาย
(Scatter Diagram)**

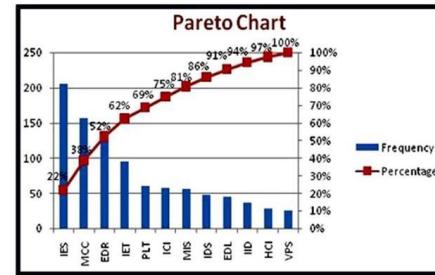
2. เครื่องมือ คุณภาพใหม่ 7 ชนิด (7 New QC Tools)

1) แผนภูมิจัดกลุ่ม
ความคิด (Affinity
Diagram)

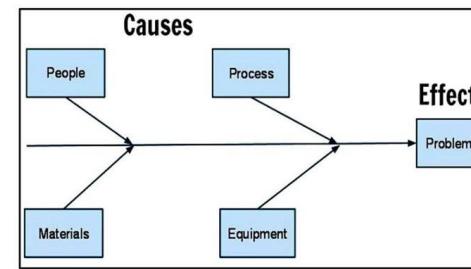
2) แผนภูมิแสดง
ความสัมพันธ์
(Relation
Diagram)

เครื่องมือคุณภาพ ใหม่ 7 ชนิด (7 New Quality Control (QC) Tools)

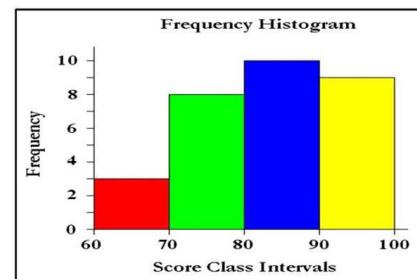
Pareto Diagram



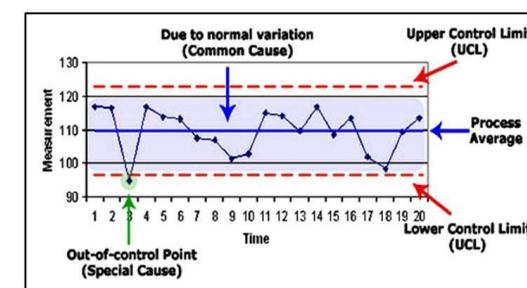
Cause & Effect Diagram



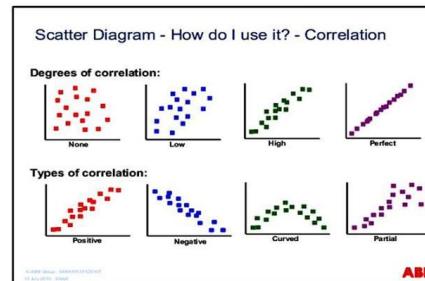
Histogram



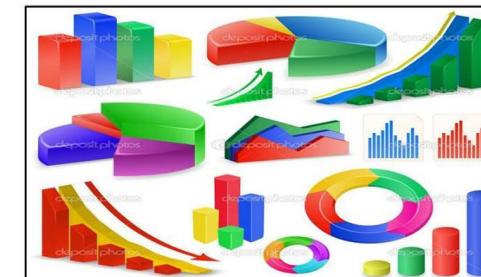
Control Chart



Scatter Diagrams



Graphs



Check sheets



Defects	MONTH			Total
	1	2	3	
Type 1		//	/	9
Type 2	/		/	2
Type 3	///	//	/	6
Type 4	//	///	/	5
Type 5	/	////		15
Total	17	10	10	37

3) แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)

4) แผนผังลูกศร (Arrow Diagram)

5) แผนผังตาราง (Matrix Diagram)

**6) ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล
(Matrix Data Analysis)**

**7) แผนผังขั้นตอนการตัดสินใจ
(Process Decision Program
Diagram)**

3. Promotional Vehicle: องค์ประกอบ ด้านกิจกรรมส่งเสริมของ TQM

3. องค์ประกอบ ด้านกิจกรรม ส่งเสริมของ TQM

1) กิจกรรมปรับปรุงโดยผู้ปฏิบัติงาน (Bottom-up Activity)

2) การบริหารข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Management) คือกิจกรรมที่ต้องมีการทำร่วมกันข้ามฝ่ายงานเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน



3) การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

4) การบริหารนโยบาย (Policy Management)



3. ขั้นตอนการดำเนิน กิจกรรมการบริหาร คุณภาพทั่วทั้ง องค์กร

1) การปลูกฝังความมุ่งมั่นในระยะยาวของผู้บริหารระดับสูง (Gain Long-term Senior Management Commitment)

2) การฝึกอบรมสมาชิกให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคด้านคุณภาพ (Train Member in Quality Methods)

3) การเริ่มต้นโครงการปรับปรุงคุณภาพ (Start Quality Improvement Projects)

4) การวัดความคืบหน้า (Measure Progress)

5) การให้รางวัลกับผลสำเร็จ (Rewarding Accomplishment)