សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង
National University of Management

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

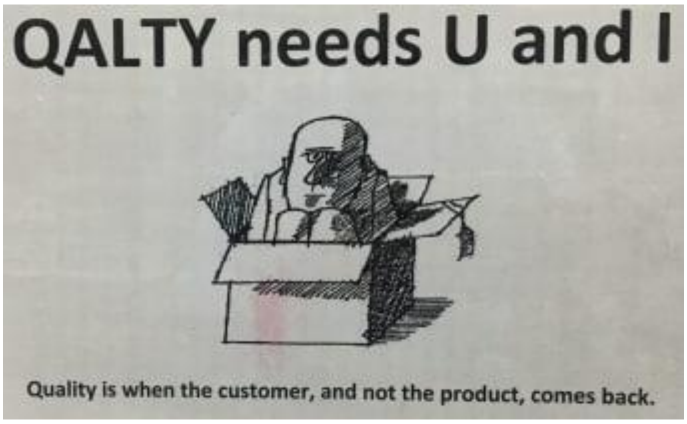
បណ្ឌិត ហេង សុភាព

២០២១

រក្សាសិទ្ធិ

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

TOTAL QUALITY MANAGEMENT



បណ្ឌិត ហេង សុភាព

ឆ្នាំ ២០២១

រក្សាសិទ្ធិ

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា
MINISTRY OF EDUCATION, YOUTH AND SPORT
សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង
NATIONAL UNIVERSITY OF MANAGEMENT

ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជា
KINGDOM OF CAMBODIA
ជាតិ សាសនា ព្រះមហាក្សត្រ
NATION RELIGION KING

លេខ: ០៧២/២១ ស.ជ.គ.

លិខិតឧទ្ទេសនាម

មន្ត្រីរាជការ និងសាស្ត្រាចារ្យ នៃសាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង ដូចមានរាយនាមខាងក្រោម ត្រូវបានចាត់តាំងជាគណៈកម្មការនិពន្ធ និងត្រួតពិនិត្យលើស្នាដៃនៃការចូលរួមការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា ដែលមានចំណងជើងថា **"ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប"** ៖

ក. គណៈកម្មការនិពន្ធ ឬអ្នកនិពន្ធ

១. លោកបណ្ឌិត ហេង សុភាព

ខ. គណៈកម្មការត្រួតពិនិត្យ ៖

១. ឯកឧត្តមបណ្ឌិត	ហោ	ប៉េង	ប្រធាន
២. លោកបណ្ឌិត	លី	សុខហេង	អនុប្រធាន
៣. លោកបណ្ឌិត	កង	សុវណ្ណារ៉ា	សមាជិក
៤. លោកស្រី	ប៊ុក	ភារុន	សមាជិក

គ. ការអនុញ្ញាតឲ្យបោះពុម្ពផ្សាយ ៖

ឯកឧត្តមបណ្ឌិត ហោ ប៉េង ជាសាកលវិទ្យាធិការ។

គណៈកម្មការ និងអ្នកនិពន្ធ ដូចមានរាយនាមខាងលើ មានភារកិច្ច និងអនុវត្តតាមលិខិតឧទ្ទេសនាមនេះចាប់ពីថ្ងៃចុះហត្ថលេខាតទៅ។

ថ្ងៃចន្ទ ៤កើត ខែផល្គុន ឆ្នាំជូត ទោស័ក ព.ស.២៥៦៤

រាជធានីភ្នំពេញ ថ្ងៃទី១៥ ខែកុម្ភៈ ឆ្នាំ២០២១

សាកលវិទ្យាធិការ

បណ្ឌិត ហោ ប៉េង

មាតិកា

ចំណងជើង **ទំព័រ**

មាតិកា.. I
បុព្វកថា.. V
សេចក្តីបញ្ជាក់ នៃមូលនិធិការស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍.. X
អារម្ភកថា.. XI
សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ.. XII
កំណត់អ្នកនិពន្ធ.. XIII
មេរៀនទី១ សញ្ញាណទូទៅនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.. ១
១.និយមន័យ.. ១
២.វិធីសាស្ត្រមូលដ្ឋាន.. ១
៣.អ្នកទ្រឹស្តីផ្តើមនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.. ៤
៤.ក្របខ័ណ្ឌការងារនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.. ៦
៥.ការយល់ដឹង.. ៦
៦.កំណត់ន័យគុណភាព.. ៨
៧.ឧបសគ្គ.. ១០
៨.អត្ថប្រយោជន៍របស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.. ១៣
មេរៀនទី ២ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ.. ១៥
១.និយមន័យ.. ១៥
២.ចរិតលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយគុណភាព.. ១៦
៣.សញ្ញាណអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ.. ១៨
៤.ទម្លាប់ទាំង ៧ របស់មនុស្សដែលមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់.. ១៩
៥.សីលធម៌.. ២៤
៦.ទស្សនវិជ្ជារបស់ឌីមីង.. ២៧
៧.តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.. ៣១
៨.ការអនុវត្ត.. ៣៣
៩.ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព.. ៣៥
១០.គុណតម្លៃ គោលគំនិត និងក្របខ័ណ្ឌការងារ.. ៣៧
១១.របាយការណ៍គុណភាព.. ៤៤
១២.ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ.. ៤៦
១៣.ទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន.. ៤៩
មេរៀនទី ៣ ភាពពេញចិត្តរបស់អតិថិជន.. ៥៣

១.សេចក្ដីផ្ដើម.. ៥៣
២.តើអ្នកណាជាអតិថិជន? ៥៥
៣.ការយល់ឃើញរបស់អតិថិជនអំពីគុណភាព.. ៥៧
៤.ផ្ដល់មតិត្រឡប់ (មតិប្រតិកម្ម).. ៦០
៥.ការប្រើប្រាស់ពាក្យបណ្ដឹងតវ៉ារបស់អតិថិជន... ៧២
៦.គុណភាពសេវាកម្ម.. ៧៤
៧.ការប្រែតម្រូវការទៅជាការទាមទារ.. ៨២
៨.ការរក្សាអតិថិជន.. ៨៤
៩.យោបល់បន្ថែម.. ៨៥

មេរៀនទី ៤ ការចូលរួមរបស់និយោជិក.. ៨៦

១.សេចក្ដីផ្ដើម.. ៨៦
២.ការលើកទឹកចិត្ត... ៨៦
៣.ការស្ទង់មតិនិយោជិក.. ៩១
៤.ការផ្ដល់សិទ្ធិអំណាច.. ៩២
៥.ក្រុម.. ៩៤
៦.ប្រព័ន្ធផ្ដល់យោបល់.. ១១១
៧.ការទទួលស្គាល់ (សរសើរ)និងរង្វាន់.. ១១២
៨.សហជីពនិងការចូលរួមរបស់និយោជិក... ១១៩
៩.អត្ថប្រយោជន៍នៃការចូលរួម(ពាក់ព័ន្ធ)របស់និយោជិក... ១២០
១០.យោបល់បន្ថែម.. ១២១

មេរៀនទី ៥ ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ.. ១២២

១.សេចក្ដីផ្ដើម.. ១២២
២.ដំណើរការ... ១២៣
៣.មុំបីរបស់ជូរ៉ាន់... ១២៥
៤.យុទ្ធសាស្ត្រនៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង... ១២៨
៥.ប្រភេទនៃបញ្ហា.. ១៣០
៦.វដ្តនៃ PDSA.. ១៣១
៧.វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា.. ១៣២
៨.ខាយហ្សិន... ១៤៣
៩.ការរៀបចំវិស្វកម្មឡើងវិញ.. ១៤៤
១០.ប្រាំមួយស៊ិម៉ា.. ១៤៥

មេរៀនទី ៦ ភាពជាដៃគូអ្នកផ្គត់ផ្គង់... ១៥០

១.សេចក្តីផ្តើម ១៥០
២.គោលការណ៍នៃទំនាក់ទំនងអតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ១៥១
៣.ភាពជាដៃគូ ១៥២
៤.ប្រភពដៃគូផ្គត់ផ្គង់ ១៥៤
៥.ការជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ១៥៥
៦.វិញ្ញាបនប័ត្រអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ១៥៦
៧.ការវាយតម្លៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ១៥៨
៨.ការអភិវឌ្ឍ(បង្កើត)ទំនាក់ទំនង ១៥៩
មេរៀនទី ៧ ការវាស់វែងសកម្មភាព(វិធានការអនុវត្ត) ១៦១
១.សេចក្តីផ្តើម ១៦១
២.គោលគំនិតមូលដ្ឋាន ១៦១
៣.យុទ្ធសាស្រ្ត ១៦៤
៤.បទបង្ហាញការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព(ការអនុវត្ត) ១៦៥
៥.ការចំណាយលើគុណភាព ១៦៦
៦.តើអ្វីទៅជាតម្រូវការសម្រាប់ការវាយតម្លៃ? ១៦៧
៧.ប្រភេទនៃការចំណាយលើគុណភាព ១៦៧
៨.ការប្រមូលទិន្នន័យនិងការធ្វើរបាយការណ៍ ១៧០
៩.ការចំណាយលើគុណភាពទាក់ទងការវាស់វែងអាជីវកម្ម ១៧១
១០.ការវិភាគ ១៧២
១១.យុទ្ធសាស្រ្ត និងផែនការសកម្មភាព នៃការធ្វើឲ្យប្រសើឡើង ១៧២
១២.ដែនកំណត់នៃការចំនាយលើគុណភាព ១៧៣
១៣.ពានរង្វាន់គុណភាពជាតិ Malcolm Baldrige ១៧៣
១៣.លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការសម្តែងសកម្មភាព ១៧៣
១៤.លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការអនុវត្ត ១៧៥
១៥.យោបល់ ១៨១
មេរៀនទី ៨ ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ ១៨២
១.សេចក្តីផ្តើម ១៨២
២.ដ្យាក្រាមផារ៉ាតូ ១៨២
៣.ដ្យាក្រាមលំហូរដំណើរការ ១៨៤
៤.ដ្យាក្រាមមូលហេតុនិងផលប៉ះពាល់ ១៨៥
៥.សន្លឹកពិនិត្យ ១៨៧
៦.អ៊ីស្តូក្រាម ១៨៩

៧.ដ្យាក្រាមចំណុច.. ១៩១
៨.ការណែនាំអំពីក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ.. ១៩២
មេរៀនទី ៩ ការអនុវត្តគោលការណ៍គ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបក្នុងបរិបទឧស្សាហកម្ម ៤.០ .... ២០៣
១.សេចក្តីផ្តើម.. ២០៣
២.ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប និងគោលការណ៍ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប.............. ២០៣
៣.ឧស្សាហកម្ម៤.០... ២០៤
៤. ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប និងឧស្សាហកម្ម ៤.០... ២០៤
ឯកសារយោង.. ២០៦

បុព្វកថា

ដំណើរអភិវឌ្ឍនៃព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជានៅក្នុងយុគសម័យទំនើបនេះ ជាមេរៀនដ៏ជោគជ័យបំផុតមួយ ដែលចាប់ឫសគល់ចេញពីការបញ្ចប់របបប្រល័យពូជសាសន៍ ការបញ្ចប់សង្គ្រាម ការផ្សះផ្សារជាតិ ការកសាងមូលដ្ឋានរឹងមាំនៃសន្តិភាពនិងស្ថេរភាព និងការអភិវឌ្ឍសេដ្ឋកិច្ច។ នៅក្រោយពេលដែលសន្តិភាពត្រូវបានកើតឡើងដោយបរិបូរណ៍នៅឆ្នាំ១៩៩៨ កម្ពុជាទទួលកំណើនសេដ្ឋកិច្ចខ្ពស់ គឺប្រមាណ៨% ក្នុងមួយឆ្នាំ។ លើសពីនេះទៀត អត្រានៃភាពក្រីក្រត្រូវបានកាត់បន្ថយពីប្រមាណ៥៣% នៅឆ្នាំ២០០៤ មកនៅទាបជាង១០% នៅឆ្នាំ២០១៩។ ដំណើរនៃការអភិវឌ្ឍជាតិជាសកម្មភាពដែលបន្តទៅមុខជាប់ជានិច្ច ហើយគោលនយោបាយថ្មីៗដែលមានលក្ខណៈអន្តរវិស័យគ្របដណ្ដប់ក៏កំពុងលេចរូបរាងឡើង ដើម្បីតម្រង់ទិសកម្ពុជាឆ្ពោះទៅកាន់ប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលមធ្យមកម្រិតខ្ពស់នៅឆ្នាំ២០៣០ និងឈានឡើងជាប្រទេសមានប្រាក់ចំណូលខ្ពស់ នៅឆ្នាំ២០៥០។ ការប្រែប្រួលឆាប់រហ័សនៃនិម្មាបនកម្មពិភពលោកនិងតំបន់ រួមទាំងទំនាក់ទំនងភូមិសាស្ត្រនយោបាយ បានផ្ដល់កាលានុវត្តភាពសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍឧស្សាហកម្មនៅកម្ពុជា ដែលត្រូវបានរាជរដ្ឋាភិបាលចាត់ទុកជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃកំណើនសេដ្ឋកិច្ចកម្ពុជា។ រាជរដ្ឋាភិបាលកម្ពុជាបាន និងកំពុងបន្តពង្រឹងនិងអភិវឌ្ឍវិស័យអប់រំឆ្ពោះទៅរកការស្រាវជ្រាវនិងនវានុវត្តន៍ ដើម្បីពង្រឹងសមត្ថភាពនិងជំនាញរបស់ធនធានមនុស្សនៅកម្ពុជា ឱ្យស្របទៅនឹងបរិបទថ្មីនៃការអភិវឌ្ឍ ជាពិសេសការពង្រឹងសហគ្រិនភាពក្នុងការរៀបចំម៉ូដែលធុរកិច្ចថ្មីៗ។ ដើម្បីចាប់យកកាលានុវត្តភាពពីបដិវត្តន៍ឧស្សាហកម្មទី៤ និងសេដ្ឋកិច្ចឌីជីថលដែលកំពុងផុសផុលឡើង ប្រព័ន្ធអេកូឡូហ្ស៊ីដែលបង្កលក្ខណៈអំណោយផលដល់ការបង្កើតថ្មី នវានុវត្តន៍ ការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍន៍ត្រូវតែមានការកែលម្អ។

បណ្ដាប្រទេសនៅទ្វីបអាស៊ីកំពុងនាំមុខក្នុងការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ ដោយមានភាគហ៊ុនប្រមាណ៤៤% នៃការវិនិយោគទាំងមូលរបស់ពិភពលោក។ ប្រទេសចិនកំពុងបន្តកសាងហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធនៃការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ ក៏ដូចជាសមត្ថភាពមនុស្ស។ ផ្ទុយទៅវិញ ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូងនិងអាហ្វ្រិក កំពុងស្ថិតនៅឆ្ងាយពីការវិនិយោគនេះ ហើយជាលទ្ធផលប្រទេសទាំងនោះក៏ពុំមានកំណើនសេដ្ឋកិច្ចគួរឱ្យកត់សម្គាល់ដែរ។ ទុនវិនិយោគសរុបលើការស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍរបស់ប្រទេសនៅទ្វីបអាមេរិកខាងត្បូវនិងអាហ្វ្រិក មានប្រមាណ៥%នៃការវិនិយោគទាំងមូលរបស់ពិភពលោក ក្នុងពេលដែលតំបន់ទាំង២នេះមានប្រជាជនប្រមាណ២០%នៃប្រជាជនពិភពលោក។ ប្រទេសចំនួន៦ដែលមានលំដាប់ខ្ពស់ជាងគេនៅក្នុងការវិនិយោគលើការស្រាវជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍ រួមមានសហរដ្ឋអាមេរិក ចិន ជប៉ុន អាល្លឺម៉ង់ ឥណ្ឌា និងកូរ៉េខាងត្បូង ដែលស្មើនឹងប្រមាណ៧០%នៃទុនវិនិយោគសរុបរបស់ពិភពលោក។

តើចំណេះដឹង ផលិតផល និងសេវាកម្មថ្មីទាំងនេះកើតឡើងពីអ្វី? ហើយកើតឡើងដោយរបៀបណា? ព្រះរាជាណាចក្រកម្ពុជាកំពុងតែកសាងមូលដ្ឋានសម្រាប់ការត្រៀមខ្លួនទទួល និងប្រកួតប្រជែងក្នុងយុគសម័យបដិវត្តឧស្សាហកម្មទី៤ នៅក្នុងសេដ្ឋកិច្ចដែលផ្អែកលើពុទ្ធិ ហើយដែលប្រការនេះ

ចាំបាច់តម្រូវឱ្យពលរដ្ឋកម្ពុជា ត្រូវក្លាយខ្លួនជាពលរដ្ឋឌីជីថល ពលរដ្ឋសកល និងពលរដ្ឋដែលប្រកបដោយការទទួលខុសត្រូវ ដែលមានសមត្ថភាពក្នុងការផលិត ចែកចាយ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិដើម្បីទទួលមនុញ្ញផល និងរួមចំណែកក្នុងកំណើន។ ធនាគារពិភពលោកបានធ្វើការកត់សម្គាល់តាំងពីឆ្នាំ ២០០២នូវបម្លាស់ប្តូរនៃមូលដ្ឋានសេដ្ឋកិច្ច ពីសេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើកម្លាំងពលកម្ម និងធនធានអតិកម្ម (Labour and Resource Based Economy) ទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើពុទ្ធិ (Knowledge Based-Economy) ដែលក្នុងន័យនេះ ពុទ្ធិគឺជាគន្លឹះនៃការអភិវឌ្ឍ។ អាស្រ័យហេតុនេះ នៅលើគន្លងដែលកម្ពុជាកំពុងធ្វើដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សេដ្ឋកិច្ចឌីជីថល សង្គមកម្ពុជាត្រូវតែមានសមត្ថភាពក្នុងការផលិត ជ្រើសរើស បន្សាំ បង្កើតមុខរបរ និងប្រើប្រាស់ពុទ្ធិ ដើម្បីរក្សានិរន្តរភាពនៃកំណើន និងកែលម្អជីវភាពរស់នៅ។ សមត្ថភាពទាំងនេះ អាចកើតឡើងនៅពេលពលរដ្ឋកម្ពុជាមានឱកាសក្នុងការទទួលបានបទពិសោធន៍ពីការស្រាវជ្រាវ ការបណ្តុះគំនិតច្នៃប្រឌិត និងការស្វែងរកនវានុវត្តន៍។

កំណែទម្រង់វិស័យអប់រំ គឺជាការត្រួសត្រាយមាគ៌ាសម្រាប់ដំណើរឆ្ពោះទៅកាន់សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ និងប្រជាពលរដ្ឋប្រកបដោយភាពរស់រវើក។ តាមរយៈមូលដ្ឋានអប់រំ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិនឹងប្រមូលផ្តុំ បង្កើត និងចែករំលែក ទៅកាន់សមាជិកក្នុងសង្គមនូវសម្បទាអប់រំ ពិសេសគឺពុទ្ធិសម្បទាក្នុងបុព្វហេតុនៃមនុស្សជាតិនិងឧត្តមប្រយោជន៍នៃប្រទេស។ សង្គមប្រកបដោយពុទ្ធិ គឺពុំគ្រាន់តែជាសង្គមដែលសម្បូរព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ តែជាសង្គមដែលប្រជាពលរដ្ឋអាចធ្វើបរិវត្តកម្មពីព័ត៌មានទៅជាមូលធនប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ការរីកចម្រើនទៅមុខជាលំដាប់នៃបច្ចេកវិទ្យានិងតំណភ្ជាប់ បានពង្រីកព្រំដែននៃការចូលទៅកាន់ និងការទទួលបានព័ត៌មានជាសកល ហើយដែលក្នុងន័យនេះ ការអប់រំនឹងបន្តវិវត្តទៅមុខនិងមានការផ្លាស់ប្តូរ។ សង្គមមួយដែលមានអំណាន និងរបាប់ជាបុរេលក្ខខណ្ឌនៃជីវភាពប្រចាំថ្ងៃនៃប្រជាពលរដ្ឋ ពេលនោះបំណិននៃអំណាន និពន្ធ និងការគណនាលេខនព្វន្ត គឺជាចលករនៃការរៀនរបស់សិស្ស។ ជាតុដ៏ចម្បងមួយដែលស្ថិតនៅក្នុងការកសាងសង្គមដែលប្រកបដោយពុទ្ធិគឺសៀវភៅសិក្សា ហើយការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សាជាប្រចាំ គឺជានវានុវត្តន៍នៃវិស័យអប់រំដែលនាំទៅរកការសិក្សាពេញមួយជីវិត ការអភិវឌ្ឍសម្បទាអប់រំ និងការចែករំលែកចំណេះដឹង។ មូលដ្ឋានអប់រំ ជាពិសេសគឺគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សាត្រូវមានតួនាទីដែលប្រកបដោយការឆ្លើយតប ចំពោះតម្រូវការខាងលើនេះ។ សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំត្រូវបន្តសិក្សាជាប់ជានិច្ច តាមរយៈការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ហើយដែលសៀវភៅសិក្សាទាំងនេះនឹងក្លាយជាស្ពាននៃទំនាក់ទំនងរវាងនវានុវត្តន៍នៃបច្ចេកវិទ្យា និងការរៀននិងបង្រៀននៅក្នុងថ្នាក់រៀន។

សង្គមដែលប្រកបពុទ្ធិ ក៏ជាសង្គមដែលបណ្តុះឱ្យមានរចនាសម្ព័ន្ធទន់នៃសេដ្ឋកិច្ចដែលពឹងផ្អែកលើពុទ្ធិដែរ។ ឧទាហរណ៍ជាក់ស្តែងនៃបែបផែននេះរួមមាន Silicon Valley នៃសហរដ្ឋអាមេរិក សួនឧស្សាហកម្មវិស្វកម្មអាកាសយានយន្តនិងយានយន្តនៅទីក្រុង Munich ប្រទេសអាល្លឺម៉ង់ តំបន់ជីវបច្ចេកវិទ្យានៅក្រុង Hyderabad ប្រទេសឥណ្ឌា តំបន់ផលិតគ្រឿងអេឡិចត្រូនិកនិងសារគមនាគមន៍ឌីជីថលនៅទីក្រុង Seoul ប្រទេសកូរេខាងត្បូង ក៏ដូចជាសួនឧស្សាហកម្មថាមពល និងឥន្ធនគីមីសាស្ត្រនៃប្រទេសប្រេស៊ីល ហើយក៏នៅមានទីក្រុងនៃប្រទេសជាច្រើនទៀតនៅលើពិភពលោក។ លក្ខណៈសម្បត្តិ

នៃទីក្រុងទាំងនេះគឺការប្រើប្រាស់និន្នាការនៃការអភិវឌ្ឍដែលជំរុញ និងតម្រង់ទិសដោយចំណេះដឹង ហើយដែលចំណេះដឹងទាំងនោះកើតចេញជាដំបូងពីការវិនិយោគទៅលើគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា ស្ថាប័នស្រាវជ្រាវ មជ្ឈមណ្ឌលឧត្តមភាពនៃជំនាញជាន់ខ្ពស់ ការប្រកួតប្រជែងដោយគុណាធិបតេយ្យ និងជាពិសេសគឺការបណ្តុះវប្បធម៌អំណាននិងនិពន្ធសៀវភៅ។ ល្បឿននៃការរីកចម្រើនផ្នែកពុទ្ធិ និងបច្ចេកវិទ្យាកំពុងមានសន្ទុះលឿនជាងអ្វីដែលសិស្ស និងនិស្សិតអាចទទួលបានពីគ្រូនៅគ្រឹះស្ថានសិក្សា ដែលធ្វើឱ្យគោលដៅនៃការអប់រំនៅពេលបច្ចុប្បន្ននេះ មានការប្រឈមខ្លាំងជាងពេលណាទាំងអស់។ ឧទាហរណ៍ក្នុងមួយឆ្នាំ មានសៀវភៅជាង២,២លានចំណងជើង ត្រូវបានសរសេរនិងបោះពុម្ព ដែលក្នុងនោះប្រទេសចិនមាន៤៤០ពាន់ ចំណែកឯសហរដ្ឋអាមេរិកមាន៣០៥ពាន់ និងប្រទេសរុស្ស៊ីមាន១២០ពាន់ចំណងជើង។

ខណៈពេលដែលបច្ចេកវិទ្យាកំពុងរីកចម្រើនជារៀងរាល់ថ្ងៃ មធ្យោបាយសម្រាប់អំណានក៏មានច្រើនជម្រើសសម្រាប់សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណៈជន រួមមានការអានសៀវភៅ ការអានលើឧបករណ៍អេឡិចត្រូនិក ការអានដោយប្រើទូរសព្ទវៃឆ្លាត និងការអានលើកុំព្យូទ័រ ដែលសុទ្ធសឹងជាមធ្យោបាយសំខាន់ៗដែលនាំអ្នកអានទាំងឡាយឱ្យសម្រេចគោលបំណងអានរបស់ខ្លួន។ ម្យ៉ាងវិញទៀត អំណានដោយប្រើមធ្យោបាយបច្ចេកវិទ្យាទំនើប ចំណាយពេលតិច ងាយស្រួលអាន និងជួយដល់បរិស្ថានមួយកម្រិតទៀត។ នាពេលបច្ចុប្បន្ន សិស្ស-និស្សិត និងសាធារណៈជនកម្ពុជាដែលស្រឡាញ់អំណានកំពុងតែប្រើប្រាស់មធ្យោបាយអំណានទាំងនេះ។ បើយើងក្រឡេកមើលទៅប្រទេសជឿនលឿន ទោះបីជាបច្ចេកវិទ្យារីកចម្រើនខ្លាំងយ៉ាងណា អំណានតាមរយៈសៀវភៅនៅតែមានសន្ទុះដដែល។ ម្យ៉ាងវិញទៀតបច្ចេកវិទ្យាអានបែបទំនើបតាមរយៈឧបករណ៍ទំនើប អាស្រ័យលើលទ្ធភាពនៃធនធានអប់រំឌីជីថល និងមាតិកាឌីជីថលគ្រប់គ្រាន់ដែលបានផលិត និងបង្ហោះចែកចាយសម្រាប់អំណាន។

ក្នុងបរិបទកម្ពុជា ជាពិសេសក្នុងបរិការណ៍នៃការផ្ទុះរីករាលដាលនៃជំងឺកូវីដ-១៩ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានជំរុញឱ្យមានបរិវត្តកម្មឌីជីថលនៅក្នុងអេកូស៊ីស្តែមនៃការអប់រំ ជាពិសេសការអប់រំតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិកនិងការអប់រំពីចម្ងាយ ដើម្បីលើកកម្ពស់អំណាន តាមរយៈការផលិតមាតិកាឌីជីថលដែលមានភាពចំរុះ ការកសាងសមត្ថភាពផ្នែកតំណភ្ជាប់និងវេទិកាឌីជីថល ការពង្រីកវិសាលភាពនៃមជ្ឈមណ្ឌលទិន្នន័យ និងការលើកកម្ពស់គុណភាពនៃការផលិតធនធានអប់រំឌីជីថល គួបផ្សំជាមួយការចែកសន្លឹកកិច្ចការឱ្យសិស្សយកទៅរៀននៅផ្ទះ និងការចុះទៅជួបជាមួយសិស្សជាបណ្តុំនៅតាមសហគមន៍។ ក្នុងន័យលើកកម្ពស់អំណាន និងភាពសម្បូរបែបនៃធនធានសៀវភៅសិក្សា ឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាពនិងភាពសក្តិសិទ្ធិ និងផ្តល់ឱកាសអំណានកាន់តែច្រើនថែមទៀតដល់សិស្សានុសិស្ស និស្សិត និងសាធារណៈជន ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាលើកទឹកចិត្តនូវចំណុចមួយចំនួនដូចខាងក្រោម៖

១. សាស្ត្រាចារ្យ អ្នកស្រាវជ្រាវ និងបុគ្គលិកអប់រំ សូមបន្តនិងបង្កើនការបោះពុម្ពស្នាដៃបន្ថែមទៀត ដើម្បីធ្វើឱ្យធនធានសម្រាប់អំណានកាន់តែសម្បូរបែប ជាពិសេសធនធានអំណានជាខេមរភាសា

២. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា សូមផ្តល់លទ្ធភាពគ្រប់បែបយ៉ាង ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ និងនិស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សាអាចចូលរួមអាន និងសិក្សាស្រាវជ្រាវតាមគ្រប់លទ្ធភាពជាមួយធនធានអំណាន ជាពិសេសការរៀបចំឱ្យមានពេលវេលាសម្រាប់សហាសិក្សា និងអំណានក្នុងបណ្ណាល័យ
៣. សាស្ត្រាចារ្យតាមមុខវិជ្ជា និងអ្នកស្រាវជ្រាវតាមជំនាញឬវិស័យ ត្រូវរៀបចំដំណើរការរៀនបង្រៀន និងស្រាវជ្រាវដែលមានដាក់បញ្ចូលកិច្ចការស្វ័យសិក្សា សហាសិក្សា ឬការស្រាវជ្រាវបណ្ណាល័យដែលតម្រូវឱ្យនិស្សិត ត្រូវអាននិងស្រាវជ្រាវជាមួយធនធានអំណាន
៤. គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងមជ្ឈមណ្ឌលស្រាវជ្រាវ ត្រូវខិតខំឱ្យអស់លទ្ធភាពក្នុងការបង្កើតបណ្ណាល័យ មជ្ឈមណ្ឌលរក្សាឯកសារ ឬមជ្ឈមណ្ឌលអប់រំឌីជីថលជាដើម ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកអប់រំគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់និងនិស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សាអាចទទួលបាន និងស្វែងរកប្រភពសម្រាប់អំណានកាន់តែសម្បូរបែប និងមានភាពបត់បែន ឆ្លើយតបតាមតម្រូវការអ្នកអាន
៥. និស្សិតគ្រប់កម្រិតសិក្សាត្រូវខិតខំនិងចំណាយពេលវេលាដើម្បីអាន និងចាត់ទុកវប្បធម៌និងអកប្បកិរិយាអំណានជាផ្នែកមួយ នៃពេលវេលានិងភាពស៊ីវិល័យនៃជីវិតប្រចាំថ្ងៃ
៦. បងប្អូនជនរួមជាតិ ដែលជាមាតាបិតា ឬអ្នកអាណាព្យាបាល សូមជួយជំរុញនិងបង្កលក្ខណៈកាន់តែច្រើនថែមទៀត ជាពិសេសការលៃលកចំណាយនៅក្នុងគ្រួសារសម្រាប់ការទិញសម្ភារៈសិក្សា សៀវភៅអាន និងឧបករណ៍សម្រាប់អំណានដល់កូនៗ ដែលចាត់ទុកជាការវិនិយោគមួយដ៏សំខាន់ សម្រាប់ បង្កើនចំណេះដឹង និងអនាគតរបស់ពួកគេ។

ដោយមានការគាំទ្រពីក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ នៅឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានបង្កើតមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ដែលហៅកាត់ថា “មូលនិធិ ស.គ.ន.” និងហៅជាភាសាអង់គ្លេសថា The Research Creativity and Innovation Fund ដែលហៅកាត់ជាភាសាអង់គ្លេសថា “RCI Fund”។ គោលដៅចម្បងនៃមូលនិធិនេះ គឺរួមចំណែកលើកកម្ពស់វប្បធម៌នៃការស្រាវជ្រាវ បំផុសគំនិតច្នៃប្រឌិត និងជំរុញការធ្វើនវានុវត្ត ដើម្បីជាប្រយោជន៍ដល់វិស័យអប់រំ យុវជន និងកីឡា ដែលឆ្លើយតបទៅនឹងទីផ្សារពលកម្ម និងសាកលភាវូបនីយកម្ម។ មូលនិធិ ស.គ.ន. បានសម្រេចកំណត់ប្រធានបទ ជាអាទិភាពសម្រាប់ការគាំទ្រដោយមូលនិធិចំនួន៣ រួមមានឌីជីថលនីយកម្មសម្រាប់បដិវត្តឧស្សាហកម្ម៤.០ (Digitalization for IR.4.0) ការស្រាវជ្រាវអនុវត្តលើវិស័យកសិកម្ម (Applied Agricultural Research) និងការស្រាវជ្រាវគរុកោសល្យសតវត្សទី២១ (21st Century Pedagogy Research)។

ដោយមានការធ្វើអាទិភាពវូបនីយកម្មទៅលើទិសដៅ នៃការប្រើប្រាស់ថវិកាមូលនិធិសម្រាប់ឆ្នាំ២០២០ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ និងក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានផ្តល់ការគាំទ្រដល់ការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សា (Text book) ដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ គោលបំណងនៃការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា គឺដើម្បីបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និងពង្រីកសមធម៌នៃធនធានសិក្សាជាខេមរភាសា ជូនដល់និស្សិត

ដែលកំពុងបន្តការសិក្សា និងត្រៀមខ្លួនធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ លើសពីនេះទៀត ការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា មានគោលដៅដូចខាងក្រោម ៖

១. ឆ្លើយតបជាបន្ទាន់ចំពោះការខ្វះខាតធនធានសិក្សា ដែលជាតម្រូវការសិក្សារបស់និស្សិតនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា
២. លើកកម្ពស់ទំនើបភាវូបនីយកម្ម និងឧត្តមានុវត្តន៍នៃការរៀននិងបង្រៀន និងការស្រាវជ្រាវនៅលើមុខវិជ្ជា កម្មវិធីសិក្សា ឬមុខជំនាញជាក់លាក់
៣. បង្កើនភាពស៊ីជម្រៅក្នុងការកសាងវិជ្ជាជីវៈនិងបទពិសោធន៍សម្រាប់ឋានៈសាស្ត្រាចារ្យ និងអ្នកស្រាវជ្រាវ
៤. រួមចំណែកដល់ការកសាងភាពជាសហគមន៍វិជ្ជាជីវៈ ការចែករំលែកបទពិសោធន៍ និងវប្បធម៌នៃការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា បានវាយតម្លៃខ្ពស់ចំពោះការបោះជំហានប្រកបដោយមនសិការវិជ្ជាជីវៈនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងបុគ្គលិកអប់រំទាំងអស់ ក្នុងការរៀបចំ រៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ដើម្បីបង្កើនបរិមាណ លើកកម្ពស់គុណភាព និងពង្រឹងសមធម៌នៃធនធានសិក្សាជាខេមរភាសា ជូននិស្សិតដែលកំពុងបន្តការសិក្សា និងត្រៀមខ្លួនធ្វើការស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ សៀវភៅសិក្សាជាផ្នែកមួយនៃការទទួលស្គាល់គុណភាពអប់រំនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងជាធនធានសិក្សាដែលជាមូលដ្ឋានមួយដ៏សំខាន់ ក្នុងការគាំទ្រដល់ការបង្រៀន និងរៀន ហើយត្រូវមានបរិមាណគ្រប់គ្រាន់ ឆ្លើយតបទៅនឹងកម្មវិធីអប់រំ និងតម្រូវការសិក្សាស្រាវជ្រាវ។ ជាគោលការណ៍ គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សាទាំងអស់ ត្រូវមានសៀវភៅសិក្សាដែលប្រើជាគោលសម្រាប់មុខវិជ្ជានីមួយៗ។ ចំនួនសៀវភៅសិក្សាដែលគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ការស្រាវជ្រាវ និងការសិក្សារបស់និស្សិត ត្រូវមានយ៉ាងតិចមួយចំណងជើងក្នុងមួយមុខវិជ្ជា ហើយត្រូវតម្កល់យ៉ាងតិច២ច្បាប់នៅក្នុងបណ្ណាល័យ ឬអាចរកបានតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិក។ ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា លើកទឹកចិត្តបន្ថែមទៀតជូនដល់គ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋ និងឯកជនដែលបានស្នើសុំថវិកាមូលនិធិ ស.គ.ន រួច សូមចូលរួមបន្ថែមទៀតដើម្បីបង្កើនចំនួនចំណងជើងសៀវភៅ។ ចំណែកគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សារដ្ឋ និងឯកជនដែលពុំទាន់បានដាក់ពាក្យស្នើសុំថវិកាមូលនិធិ ដើម្បីរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អ សៀវភៅសិក្សានៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា សូមរួសរាន់ចូលរួមដើម្បីជាគុណប្រយោជន៍ដល់តម្រូវការដ៏ទទូចនិងថ្លៃថ្លានៃនិស្សិតកម្ពុជាក្នុងការសិក្សា និងស្រាវជ្រាវនៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។

សេចក្តីបញ្ជាក់
នៃមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

សៀវភៅសិក្សានេះជាលទ្ធផលនៃការស្នើសុំអនុវត្តថវិកាមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ក្នុងគម្រោងរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អសៀវភៅសិក្សា ដែលនឹងត្រូវប្រើប្រាស់នៅកម្រិតឧត្តមសិក្សា។ សៀវភៅសិក្សានេះ ត្រូវបានរៀបរៀង និពន្ធ ឬកែលម្អដោយមានការធានាអះអាងថាជាស្នាដៃរបស់អ្នកនិពន្ធផ្ទាល់ និងបានឆ្លងកាត់ត្រួតពិនិត្យ ផ្តល់យោបល់ និងវាយតម្លៃដោយក្រុមប្រឹក្សាអប់រំ ក្រុមប្រឹក្សាស្រាវជ្រាវ ឬក្រុមប្រឹក្សាដែលមានតម្លៃស្មើនៃគ្រឹះស្ថានឧត្តមសិក្សា និងតាមរយៈកិច្ចសន្យាដែលបានធ្វើឡើង និងដែលបានតម្កល់ទុកនៅមូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍។ រាល់ខ្លឹមសារ ការបកស្រាយ ឬរូបភាព ដែលមាននៅក្នុងសៀវភៅនេះ គឺជាជំហរនិងទស្សនៈផ្ទាល់របស់អ្នកនិពន្ធ ហើយពុំឆ្លុះបញ្ចាំង ឬជាតំណាងដល់មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ នៃក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡាឡើយ។

អារម្ភកថា

សៀវភៅសិក្សា **ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប** (TQM) គ្របដណ្ដប់ទាំងលើគោលការណ៍ និងទាំងការអនុវត្ត។ វិធីសាស្ត្រជាក់ស្ដែងមួយចំនួន ត្រូវបានលើកឡើងជាទូទៅ។ ទ្រឹស្ដីត្រូវបានបង្ហាញ ដោយសង្ឃឹមថា អ្នកអាន នឹងទទួលបានការយល់ដឹងនូវគោលគំនិត នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប។ បច្ចេកទេសគណិតវិទ្យា ត្រូវបានកាត់បន្ថយ ដោយនៅមានតែទម្រង់រូបមន្ត និងតារាងខ្លះៗ ប៉ុណ្ណោះ។ សៀវភៅនេះនឹងបម្រើដល់តម្រូវការណែនាំដល់អាជីវករ អ្នកស្វែងយល់ និងអ្នកសិក្សាទាំងឡាយ។ សៀវភៅនេះ ក៏នឹងជាឯកសារបណ្ដុះបណ្ដាល និងឯកសារយោងមួយ សម្រាប់បុគ្គលគ្រប់រូប។ អ្នកនិពន្ធបានលើកបង្ហាញ អំពីអត្ថន័យរួចរំលេចនូវគោលការណ៍ និងការអនុវត្តរបស់TQM។ បន្ទាប់មក ផ្ដោតលើគោលគំនិតនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ជាបន្តមើលលើការចូលរួមរបស់បុគ្គលិក ការកែលម្អដំណើរការ(ប្រតិបត្តិការ)ជាប្រចាំ បន្តទៀតដោយភាពជាដៃគូអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងការវាស់វែងការសម្ដែងសកម្មភាព។ អ្នកនិពន្ធក៏លើកមកបង្ហាញផងដែរនូវឧបករណ៍ និងបច្ចេកទេសរបស់**ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប**។

ក្នុងអំឡុងពេលច្រើនឆ្នាំ នៃការបង្ហាត់បង្រៀនរបស់ខ្ញុំ និស្សិតបានធ្វើតំណ(Link) នូវទិដ្ឋភាពការអនុវត្តនានា ទាំងនៅប្រទេសកម្ពុជា និងទាំងអន្តរជាតិ ដើម្បីពិភាក្សាអំពីគម្រូនៃករណីសិក្សា។ ក្នុងថ្នាក់ ខ្ញុំតែងតែលើកជាមួយនិស្សិតៈ "ផលិតផល ឬសេវាមានគុណភាព តែងតែផលិត(ផ្ដល់)ដោយស្ថាប័ន ឬអង្គភាពមានគុណភាព ស្ថាប័នឬអង្គភាពមានគុណភាព គឺពោរពេញដោយអ្នកដឹកនាំ សហការី ឬនិយោជិកមានគុណភាព។ អ្នកដឹកនាំ សហការី ឬនិយោជិកមានគុណភាព ត្រូវបានអប់រំ ឬហ្វឹកហាត់ដោយស្ថាប័នអប់រំមានគុណភាព"។ បន្ថែមលើនេះ ខ្ញុំក៏បានបញ្ជាក់ដែរថាៈ "ផលិតផល ឬសេវាមានគុណភាព លុះត្រាតែជានានូវគុណភាពនៃវត្ថុធាតុដើម មនុស្ស និងដំណើរផលិតកម្ម/ប្រតិបត្តិការ"។

អ្នកនិពន្ធសូមថ្លែងអំណរគុណ ដល់និស្សិតធ្លាប់រៀនមុខវិជ្ជានេះជាមួយគ្នា ដែលតែងតែផ្ដល់គំនិតយោបល់ និងឯកសារ សម្រាប់រៀបចំសៀវភៅនេះ។

សូមរីករាយជាមួយនឹងការបង្ហាញ "ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM)" ដែលត្រូវរៀបចំឡើងជាថ្មី ក៏ដូចជារម្លឹកអនុស្សាវរីយ សៀវភៅ "ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM)" ដែលធ្លាប់បានរៀបចំ កាលពីជាង ២០ឆ្នាំ មុន(១៩៩៨)។ សូមអរគុណ

ថ្ងៃ សុក្រ ០៦ រោច ខែទុតិយា ឆ្នាំឆ្លូវ ត្រីស័ក ព.ស. ២៥៦៥

រាជធានីភ្នំពេញ ថ្ងៃទី៣០ ខែកក្កដា ឆ្នាំ២០២១

បណ្ឌិត ហេង សុភាព

សេចក្តីថ្លែងអំណរគុណ

ខ្ញុំបាទសូមគោរពថ្លែងអំណរគុណចំពោះ ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ចនិងហិរញ្ញវត្ថុ ដែលបានផ្តួចផ្តើមនិងឧបត្ថម្ភគាំទ្រហិរញ្ញវត្ថុដល់គម្រោងសរសេរសៀវភៅនេះ។ សូមគោរពថ្លែងអំណរគុណ ដល់ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា ដែលបានដឹកនាំ បំផុលចលនា សម្របសម្រួល លើគម្រោងសរសេរសៀវភៅនេះ ឱ្យទទួលលទ្ធផលផ្លែផ្កាជាទីមោទនៈ ក៏សូមថ្លែងអំណរគុណដល់ មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍ ដែលបានផ្តល់ការណែនាំ គាំទ្រហិរញ្ញវត្ថុ និងលើកទឹកចិត្តក្នុងការសរសេរសៀវភៅនេះ។

សូមគោរពថ្លែងអំណរគុណ ឯកឧត្តមបណ្ឌិត **ហោ ប៉េង** សាកលវិទ្យាធិការ សម្រាប់ ការដឹកនាំសាកលវិទ្យាល័យប្រកបដោយភាពរីកចម្រើន ព្រមទាំងបានជំរុញ និងលើកទឹកចិត្តចំពោះសាស្ត្រាចារ្យ និងបុគ្គលិកទាំងអស់ចូលរួមក្នុងសកម្មភាពស្រាវជ្រាវ។ ខ្ញុំបាទក៏សូមថ្លែងអំណរគុណ ចំពោះគណៈកម្មការស្រាវជ្រាវវិទ្យាសាស្ត្រ និងអ្នកស្រី ប៉ុក ភារុន មន្ត្រីទទួលបន្ទុកស្រាវជ្រាវ ដែលបានសម្របសម្រួលគម្រោងសរសេរសៀវភៅនេះ ទទួលជោគជ័យ។

សូមថ្លែងអំណរគុណដល់លោកគ្រូ អ្នកគ្រូ សាស្ត្រចារ្យ ដែលបាន ផ្តល់នូវចំណេះដឹងដល់រូបខ្ញុំ ខ្ញុំបាទមានថ្ងៃនេះ គឺជាការរួមចំណែកដ៏ធំធេងរបស់អស់លោក។ ក៏សូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះ សិស្ស និស្សិត ដែលកំពុងរៀន និងធ្លាប់រៀនជាមួយ ចំពោះគោរព ផ្តល់ឯកសារ ការពិភាក្សាករណីសិក្សា យោបល់កែលម្អនិងផ្តល់តម្លៃដល់រូបខ្ញុំ។

សូមថ្លែងអំណរគុណដល់យ៉ាងជ្រាលជ្រៅចំពោះ មិត្តរួមអាជីព និងរួមជំនាន់ ដែលបានផ្តល់ការយកចិត្តទុកដាក់ក្នុងណែនាំតម្រែតម្រង់ និងផ្តល់ជាគំនិតយោបល់ល្អៗ។

សូមថ្លែងអំណរគុណចំពោះលោកអ្នកមានគុណ ភរិយា កូន កូនប្រសារ ចៅៗ បង ប្អូន និងក្មួយៗ ដែលតែងតែផ្តល់ឱកាស និងភាពកក់ក្តៅ។

ថ្ងៃ សុក្រ ០៦ រោច ខែទុតិយា ឆ្នាំឆ្លូវ ត្រីស័ក ព.ស. ២៥៦៥

រាជធានីភ្នំពេញ ថ្ងៃទី៣០ ខែកក្កដា ឆ្នាំ២០២១

បណ្ឌិត ហេង សុភាព

កំណត់អ្នកនិពន្ធ

នាឆ្នាំ ១៩៩៦ ដំណើរការបណ្ដុះបណ្ដាលកម្រិតឧត្ដមសិក្សា ផ្ដោតលើការគ្រប់គ្រងអាជីវកម្ម (ខ្លះថា ការគ្រប់គ្រងធុរកិច្ច)(Business Management) ត្រូវបានបើកទូលាយ នៅសាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង (កាលនោះជាវិទ្យាស្ថានជាតិគ្រប់គ្រង)។ ដើម្បីឆ្លើយតបនឹងតម្រូវការឯកសារសិក្សា នាឆ្នាំ ១៩៨៩ សៀវភៅ "Total Quality Management" ជាភាសាបារាំងថា "Gestion de la qualité totale" (សូមដាក់ជូនវិញ្ញូជន ទាំងឡាយ មេត្តាជួយផ្ដល់យោបល់ ឬបកប្រែជាភាសាខ្មែរ ផ្អែកលើការប្រើប្រាស់ជាក់ស្ដែង និងបច្ចុប្បន្នភាព) ត្រូវបានរៀបចំឡើង (ពេលនោះ មានឯកសារយោងតិចតួចណាស់!ព្រោះពិបាករក!) ដោយបកប្រែចំណង ជើងជាក់៖ "ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប" (ចំណងជើងនេះ ក៏បានឆ្លងយោបល់ អតីតសាកលវិទ្យាធិការ អ៊ីវ ចុង ផងដែរ! គាត់មានប្រសាសន៍ថា ដាក់ប្រើសិនទៅ! ពេលបង្រៀន ចាំពន្យល់បន្ថែម) ជាឯកសារវាយនៅ ឡើយ តែក៏មានអ្នកយកទៅចងសៀវភៅលក់!(អរគុណដែលគេនៅរក្សាឈ្មោះស្ថាប័ន និងអ្នកនិពន្ធ! ខ្ញុំធ្លាប់ ទិញបាន)។ ឯកសារនោះមានអត្ថិភាពរហូតសព្វថ្ងៃ។

យោងតាមចំណងជើងដែលប្រើ (ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប) ក៏មានស្ថាប័ន និងបុគ្គលប្រើជាទូទៅ ដែរដូចជា (១)រដ្ឋាករទឹកស្វយ័តក្រុងភ្នំពេញ ក្នុងអត្ថបទសំណេរ នាពេលប្រារព្ធពិធីអបអរសាទរការទទួល បានពានរង្វាន់ Best Enterprise..."... *ការវាយតម្លៃផ្ដល់ជ័យលាភី បានផ្អែកជាសំខាន់ទៅលើ ការគ្រប់គ្រង គុណភាពសរុប (Total Quality Management) ដោយរាប់បញ្ចូលទាំងគុណភាពក្នុងការបម្រើអតិថិជន ភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការប្ដេជ្ញារបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ រួមទាំងការអភិវឌ្ឍឥតឈប់ឈរ។...*"[1]។ (២)ស្ថាប័ននៃការ ត្រួតពិនិត្យ បច្ចេកទេស និងវិញ្ញាបនប័ត្រ TÜRCERTINC."*...ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ទោះបីជាមានការអភិ វឌ្ឍទាំងអស់នេះក៏ដោយ ក៏ការអនុម័តលើ<u>ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប</u> នៅក្នុងប្រទេសយើង មិនអាចនិយាយ ថាជាការស្ម័គ្រចិត្តទេ។...*"[2]។

ពាក្យ(ឬចំណងជើង)ចាស់ ធ្លាប់ជួប ធ្លាប់ឃើញ តែមិនស៊ីអារម្មណ៍ វាលំបាកមួយហើយ តែពាក្យថ្មី លេចចេញមក គឺលំបាកខ្លាំង ជាង!។

អ្នកនិពន្ធ សូមរក្សាចំណងជើងសៀវភៅ ទោះមានការរៀបចំជាថ្មី និងរង់ចាំរាល់មតិយោបល់ទិតៀន ស្ថាបនា។

ដោយការគោរព និងថ្លែងអំណរគុណដ៏ជ្រាលជ្រៅ

ពីអ្នកនិពន្ធ

[1] https://ppwsa.com.kh/kh/index.php?page=newsdetail&id=227

[2] https://www.belgelendirme.com/km/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi

មេរៀនទី១

សញ្ញាណទូទៅនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

១. និយមន័យ

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (Total Quality Management = TQM) គឺជាការជំរុញទម្លាប់ធ្វើអាជីវកម្មរបស់អង្គភាពមួយឱ្យប្រសើរឡើង តាមរយៈការបង្ហាញនូវបច្ចេកទេស ដើម្បីធានាបាននូវភាពរស់រាន ក្នុងការប្រកួតប្រជែង លំដាប់ពិភពលោក។ មានតែតាមរយៈការផ្លាស់ប្តូរសកម្មភាព នៃការគ្រប់គ្រងប៉ុណ្ណោះ ទើបជាវប្បធម៌ និងសកម្មភាពជួយឲ្យអង្គភាពទាំងមូលប្រែមុខមាត់។ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបគឺសម្រាប់គ្រប់ផ្នែកនៃអង្គភាព។ វិភាគពាក្យទាំងបី ដែលផ្គុំជាការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(Total Quality Management) យើងបាន (ក្នុងឯកសារនេះយើងសុំអនុញ្ញាត្ត ប្រើនិមិត្តសញ្ញា TQM = ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប)៖

ការគ្រប់គ្រង (Management) - ទង្វើ សិល្បៈ ឬវិធីនៃការទទួលរ៉ាប់រង ត្រួតពិនិត្យ ណែនាំ។ល។

គុណភាព (Quality) - កម្រិតនៃភាពឆ្នើមដែលផលិតផលឬសេវាកម្មដែលបានផ្តល់។

សរុប (Total) - គ្រប់ផ្នែកទាំងអស់។

ដូច្នេះ TQM គឺជាសិល្បៈនៃការគ្រប់គ្រងអង្គភាព(ស្ថាប័ន ឬក្រុមហ៊ុន) ទាំងមូលដើម្បីទទួលបាននូវភាពឆ្នើម (ឧត្តមភាព)[3]។ គោលការណ៍មាស គឺសាមញ្ញ ប៉ុន្តែមានប្រសិទ្ធិភាព ក្នុងការពន្យល់អំពី ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺ **"ធ្វើចំពោះអ្នកដទៃ ដូចដែលអ្នកចង់ឲ្យពួកគេធ្វើចំពោះអ្នក"**។

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ត្រូវបានកំណត់ថាជា ទស្សនវិជ្ជា និងបណ្តុំគោលការណ៍ណែនាំ ដែលតំណាងឱ្យមូលដ្ឋានគ្រឹះ នៃការធ្វើឱ្យអង្គភាពមានភាពប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ វាគឺជា ការអនុវត្តវិធីសាស្ត្របរិមាណ(គណនា) និងធនធានមនុស្ស ដើម្បីធ្វើឱ្យមានភាពប្រសើរឡើង នូវដំណើរការទាំងអស់ នៅក្នុងអង្គភាព ឆ្លើយតបបាន និងលើសពីតម្រូវការរបស់អតិថិជន នាពេលបច្ចុប្បន្ន និងទៅអនាគត។ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប រួមបញ្ចូលគ្នានូវមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃបច្ចេកទេសគ្រប់គ្រង និងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នូវអ្វីដែលកំពុងមាន និងឧបករណ៍បច្ចេកទេស ក្រោមទិដ្ឋភាពដ៏ជាក់លាក់មួយ។

២. វិធីសាស្ត្រមូលដ្ឋាន

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ទាមទារនូវមូលដ្ឋានគំនិតចំនួន ៦៖

១.អ្នកគ្រប់គ្រងមានការប្តេជ្ញាចិត្ត និងចូលពាក់ព័ន្ធ ក្នុងការផ្តល់ការគាំទ្រយូរអង្វែងចំពោះថ្នាក់ក្រោម។

២. ការផ្តោតអារម្មណ៍ដោយមិនផ្លាស់ប្តូរលើអតិថិជនទាំងខាងក្នុង និងខាងក្រៅ។

៣. ការចូលពាក់ព័ន្ធ និងការប្រើប្រាស់កម្លាំងការងារទាំងមូលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

[3] Besterfield, Dale H., *et al, (2009)*

៤.ការធ្វើឲ្យដំណើរការអាជីវកម្ម និងផលិតកម្មមានភាពប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។

៥.ចាត់ទុកអ្នកផ្គត់ផ្គង់ជាដៃគូយូរអង្វែង។

៦.ដាក់ចេញនូវគោលការណ៍វាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ដំណើរការ។

គំនិតទាំង ៦ នេះគូសបញ្ជាក់អំពី វិធីសាស្ត្រល្អបំផុត ដើម្បីដំណើរការអង្គភាព(ក្រុមហ៊ុន)។ មេរៀនជាបន្តបន្ទាប់ នឹងលើកបង្ហាញអំពីគំនិតទាំងនេះយ៉ាងលម្អិត។ ការសង្ខេបនៃគំនិតទាំង៦មានដូចតទៅៈ

១.អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែចូលរួមក្នុងកម្មវិធីគុណភាព។ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពត្រូវបង្កើតឡើង ដើម្បីអភិវឌ្ឍន៍នូវចក្ខុវិស័យច្បាស់លាស់ កំណត់គោលដៅរយៈពេលវែង និងដឹកនាំអនុវត្តកម្មវិធី។ គោលដៅគុណភាពត្រូវបានរួមបញ្ចូលនៅក្នុងផែនការអាជីវកម្ម។ កម្មវិធីធ្វើឲ្យគុណភាពប្រសើរឡើងប្រចាំឆ្នាំ ត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយមានការពាក់ព័ន្ធ ជាតុចូល(Inputs)ពីកម្លាំងការងារទាំងមូល។ អ្នកគ្រប់គ្រងចូលរួមក្នុងក្រុមធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង និងដើរតួជាគ្រូបង្វឹកដល់ក្រុមផ្សេងទៀត។ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបគឺជាសកម្មភាពជាប្រចាំ ដែលត្រូវបានចាត់ទុកជាវប្បធម៌ គឺមិនមែនគ្រាន់តែជា កម្មវិធីតែមួយដងមួយយាមនោះទេ។ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ត្រូវតែជាទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន ដឹងដល់មនុស្សគ្រប់រូប នៅក្នុងអង្គភាព(ក្រុមហ៊ុន)។

២.គន្លឹះដើម្បីឲ្យកម្មវិធីនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប មានប្រសិទ្ធិភាព គឺការយកចិត្តទុកដាក់ដល់អតិថិជន។ ចំណុចដ៏ល្អបំផុត គឺចាប់ផ្តើមដោយ ការបំពេញចិត្តអតិថិជនខាងក្នុង។ យើងក៏ត្រូវតែស្តាប់"សម្លេងអតិថិជន" ខាងក្រៅ និងសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការរៀបចំគូសគ្រោងគុណភាព ការពារកុំឲ្យមានខ្វះ។ ធ្វើវាឱ្យបានត្រឹមត្រូវ(ល្អ)តាំងពីដំបូង និងរាល់ពេលដើម្បីបំពេញចិត្តអតិថិជន គឺជាការពិចារណាដ៏សំខាន់។

៣.ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺជាការពុះពារយ៉ាងធំធេង នៃទំនួលខុសត្រូវ របស់មនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងអង្គភាព។ បុគ្គលិកទាំងអស់ត្រូវតែទទួលការបណ្តុះបណ្តាលនៅក្នុង**ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប** ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមវិធីសាស្ត្រស្ថិតិ(Statitical Process Control = SPC) និងជំនាញសមស្របផ្សេងទៀតក្នុងការធ្វើឲ្យគុណភាពប្រសើរឡើងប្រចាំ ហើយពួកគេអាចចូលរួមក្នុងក្រុមគម្រោង ប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព។ សម្រាប់ការងារនេះ ការរួមបញ្ចូលទាំងអតិថិជនខាងក្នុង ដោយរួមមានទាំងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ខាងក្នុង ទៅក្នុងក្រុមគម្រោង គឺជាវិធីសាស្ត្រដ៏ល្អបំផុត។ អ្នកដែលរងឥទ្ធិពលពីផែនការ ត្រូវតែចូលរួមក្នុងការអភិវឌ្ឍ (រៀបចំ = បង្កើត = ធ្វើ) ក៏ដូចជាអនុវត្តផែនការ។ ពួកគេយល់ពីដំណើរការ ប្រសើរជាងអ្នកដទៃទៀត។ ការផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថ គឺជាគោលដៅ។ មនុស្សត្រូវមកធ្វើការ មិនត្រឹមតែដើម្បីបំពេញការងាររបស់ពួកគេប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែត្រូវគិតអំពីវិធីធ្វើការងាររបស់ពួកគេ ប្រសើរឡើងផងដែរ។ បុគ្គលិកគ្រប់រូបត្រូវតែបានផ្តល់អំណាច នៅកម្រិតសមស្របបំផុត ដើម្បីសម្តែងសកម្មភាព (អនុវត្តន៍) ការងារបានល្អ។

៤.ត្រូវតែមានការខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើឱ្យរាល់ដំណើរការអាជីវកម្ម និងផលិតកម្មប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ ធ្វើឱ្យ

គុណភាពគម្រោងនានាប្រសើរឡើង ដូចជា ការផ្តល់ប្រគល់ទំនិញទាន់ពេលវេលា ប្រសិទ្ធភាពនៃការបញ្ជាទិញ អត្រាការរៀបចំវិក័យប័ត្រខុស ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន វដ្តពេលវេលាបំពេញការងារ កាត់បន្ថយកាកសំណល់(អេតចាយ) និងការគ្រប់គ្រងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ គឺសុទ្ធតែជាចំណុចចាប់ផ្តើមដ៏ល្អ។ វិធីជាបច្ចេកទេសដូចជា ការត្រួតពិនិត្យដំណើការតាមស្ថិតិ (SPC) វិនិច្ឆ័យជ្រើស (Benchmarking) ការប្រើគុណភាពគ្រប់មុខងារ [Quality Function Deployment (QFD)][4] អាយអេសអូ ៩០០០ (ISO 9000) និងការពិសោធគូសគ្រោងរចនា ទាំងអស់នេះគឺ ពិតជាល្អសម្រាប់ដោះស្រាយបញ្ហា។

៥.ជាមធ្យម ៤០% នៃប្រាក់ចំណូលពីការលក់ ត្រូវបានទិញផលិតផល(វត្ថុធាតុដើម)ឬសេវាកម្មមកវិញ។ ដូច្នេះគុណភាពអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវតែល្អ ទំនាក់ទំនងភាពជាដៃគូ ជាជាងការប្រឆាំងគ្នា ត្រូវតែបង្កើតឡើង។ ភាគីទាំងពីរទទួលផលចំណេញ-ខាតដោយផ្អែកលើភាពជោគជ័យ ឬបរាជ័យនៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ គួរផ្តោតអារម្មណ៍លើគុណភាព និងវដ្តចំណាយជាជាងថ្លៃ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរតែមានចំនួនតិច ដូច្នេះការចាប់ ដៃគូពិតប្រាកដអាចកើតមានឡើង។

៦.ការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាពការងារ ដូចជា លើសពេល ភាគរយនៃភាពមិនអនុលោម(Nonconforming) អវត្តមាន និងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គួរតែត្រូវបានកំណត់ សម្រាប់មុខងារនីមួយៗ។ លទ្ធផលនៃការវាស់វែងទាំងនេះគួរតែត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយដល់គ្រប់គ្នា។ ទិន្នន័យ បែបបរិមាណវិស័យ សម្រាប់វាស់វែងសកម្មភាព ដែលធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើងជាប្រចាំ គឺត្រូវមានជាចាំបាច់។

តារាង ១-១ វប្បធម៌ថ្មី និងចាស់

ភាគផ្សំគុណភាព	**ការកំណត់ពីមុន**	**ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប**(TQM)
និយមន័យ	ការបែរឆ្ពោះទៅរកផលិតផល	ការបែរឆ្ពោះទៅរកអតិថិជន
អទិភាព	បន្ទាប់បន្សំចំពោះសេវានិងចំណាយ	ជាចម្បងនៃសមភាពរវាងសេវានិងចំណាយ
ការសម្រេចចិត្ត	រយៈពេលខ្លី	រយៈពេលវែង
សំដៅ	រកមូលហេតុ	បង្ការ
កំហុសឆ្គង	ប្រតិបត្តិការ	ប្រព័ន្ធ
ការទទួលខុសត្រូវ	ត្រួតពិនិត្យគុណភាព	គ្រប់គ្នា
ដោះស្រាបញ្ហា	អ្នកគ្រប់គ្រង	ក្រុម
លទ្ធកម្ម	ថ្លៃ	វដ្ត(ខួប)នៃចំណាយ ភាពជាដៃគូ
មុខងារអ្នកគ្រប់គ្រង	រៀបផែនការ ប្រគល់ការងារ ត្រួតពិនិត្យ និងជំរុញ	ប្រគល់សិទ្ធិ បង្វឹក សម្របសម្រួលនិងតាមដាន

ដូចដែលបានបញ្ជាក់ TQM តម្រូវឱ្យមានការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌។ តារាង ១-១ ប្រៀបធៀបការកំណត់ពីមុនជាមួយការកំណត់បែបTQM សម្រាប់ភាគផ្សំដែលមានគុណភាព។ ការផ្លាស់ប្តូរនេះគឺធំធេង ហើយនឹង

[4] Quality function deployment (QFD) is a method developed in Japan beginning in 1966 to help transform the voice of the customer into engineering characteristics for a product; https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_function_deployment.

មិនអាចសម្រេចបានក្នុងរយៈពេលខ្លីទេ។ អង្គភាពតូចនឹងអាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ បានលឿនជាងអង្គភាពធំ។

គោលបំណងរបស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបគឺ ផ្តល់នូវផលិតផលនិង/ឬសេវាកម្ម ដែលមានគុណភាពដល់អតិថិជន ហើយទទួលបានមកវិញនូវការបង្កើនផលិតភាព និងចំណាយទាប។ ជាមួយនឹងផលិតផល ដែលមានគុណភាពខ្ពស់ និងថ្លៃទាប នោះទីតាំង(ជំហរ)ប្រកួតប្រជែង នៅក្នុងទីផ្សារគឺ កាន់តែប្រសើរឡើង។ ទិដ្ឋភាពនេះ នឹងនាំឱ្យអង្គភាពសម្រេចបាននូវគោលដៅ នៃប្រាក់ចំណេញ និងការរីកចម្រើនជាមួយនិងភាពងាយស្រួលកាន់តែខ្លាំង។ លើសពីនេះទៀត អាជីពរបស់កម្លាំងពលកម្មនឹងមានសុវត្ថិភាព ហើយនឹងបង្កើតឱ្យមានការពេញចិត្តក្នុងការបំពេញការងារ។

៣. អ្នកទ្រឹស្តីផ្តើមនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (Gurus of Total Quality Management)

៣.១. ស្ហ៊ូហារត៍ (Shewhart)

វ៉លទ័រ ស្ហ៊ូហារត៍(Walter A. Shewhart, PhD) បានដំណើរការអាជីពរបស់គាត់នៅមន្ទីរពិសោធន៍ Wes-tern Electric និង Bell Telephone Laboratories (ផ្នែកពីររបស់AT&T)។ គាត់បានបង្កើតទ្រឹស្តីក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ (Control chart) ជាមួយនិងដែនកំណត់នៃត្រួតពិនិត្យ(Control limits) មូលហេតុ និងឱកាសដែលអាចកើតមានបម្រែបម្រួល(Assignable and chance causes of variation) និងសនិទានភាពក្រុមរង(Rational subgroup)។ នៅឆ្នាំ ១៩៣១ លោកបាននិពន្ធ "ការត្រួតពិនិត្យសេដ្ឋកិច្ច នៃគុណភាពនៃការផលិតផលិតផល" ដែលត្រូវបានគេចាត់ទុកថាជាការងារពេញលេញនិងហ្មត់ចត់នៃគោលការណ៍ជាមូលដ្ឋានរបស់ការត្រួតពិនិត្យគុណភាព។ គាត់ក៏បានបង្កើតវដ្ត PDSA សម្រាប់ការរៀនសូត្រ និងការធ្វើឱ្យមានភាពប្រសើរឡើង។

៣.២. រ៉ូណាល់ ហ្វីសស្ហ៊រ (Ronald Fisher)

ក្នុងន័យសាមញ្ញ ហ្វីស្ហ៊រមិនត្រូវបានគេស្គាល់ថា ជាអ្នកទ្រឹស្តីផ្តើម នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបទេ។ តែទោះយ៉ាងណា ក៏គាត់បានបង្កើតវិធីសាស្ត្រគ្រឹះស្ថិតិរឹងមាំ ដូចជា ការគូសគ្រោងរចនាពិសោធន៍ (Design of experiments = DOE) និងការវិភាគបម្រែបម្រួល(Analysis of variance = ANOVA) ក្នុងទសវត្សឆ្នាំ ១៩៣០។ ការគូសគ្រោងរចនាពិសោធន៍ គឺជាឧបករណ៍(Tool)មួយ ក្នុងចំណោមឧបករណ៍មានឥទ្ធិពលបំផុត ត្រូវបានប្រើដោយអង្គភាពជាច្រើន ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា និងធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។ ការវិភាគបម្រែបម្រួលត្រូវបានគេស្គាល់ជាទូទៅ បន្ទាប់ពីត្រូវបានបញ្ចូលក្នុងសៀវភៅរបស់គាត់ "វិធីសាស្ត្រស្ថិតិសម្រាប់អ្នកស្រាវជ្រាវ""*Statistical Methods for Research Workers*" ហ្វីសស្ហ៊រ(Fisher) បានបោះពុម្ព "ការគូសគ្រោងរចនាពិសោធ""*The Design of Experiments*" នៅឆ្នាំ១៩៣៥ និង"តារាងស្ថិតិ" "*Statistical Tables*"នៅឆ្នាំ ១៩៤៧។

៣.៣. ឌីមីង(Deming)

បណ្ឌិត ដឹបលយូ អេដវ៉ឺដ ឌីមីង (W. Edwards Deming, PhD) ជាអ្នកគាំទ្រទ្រឹស្តីស្ហ៊ូហារត៍ (Pro-tégé of Shewhartt)។ ក្នុងឆ្នាំ ១៩៥០ លោកបានបង្រៀន អំពីការត្រួតពិនិត្យដំណើរការ តាមវិធីសាស្ត្រស្ថិតិ និងសារៈសំខាន់នៃគុណភាព ដល់នាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ នៃឧស្សាហកម្មជប៉ុន។ គាត់ត្រូវ

បានគេឲ្យតម្លៃជាមួយនឹងការផ្តល់គ្រឹះសម្រាប់អព្ភូតហេតុដ៏អស្ចារ្យ នៃគុណភាព និងភាពលេចធ្លោរនៃថាមពលសេដ្ឋកិច្ចរបស់ជប៉ុន។ ឌីមីង (Deming) គឺជាអ្នកជំនាញគុណភាពល្បីល្បាញបំផុត លើពិភពលោក។ ១៤ ចំណុចរបស់គាត់ផ្តល់នូវទ្រឹស្តីសម្រាប់ការគ្រប់គ្រង ក្នុងការធ្វើឲ្យគុណភាព ផលិតភាព និងជំហរប្រកួតប្រជែងប្រសើរឡើង។ គាត់បាននិពន្ធសៀវភៅជាច្រើន រួមមានសៀវភៅ "ក្រៅវិបត្តិនិងគុណភាព ផលិតភាព និងជំហរប្រ កួតប្រជែង" "*Out of the Crisis* and *Quality, Productivity, and Competitive Position*" ក៏ដូចជាអត្ថបទសិក្សា "Scholarly studies" ចំនួន ១៦១។

៣.៤. ជូរ៉ាន (Juran)

បណ្ឌិតយ៉ូសែប អិម ជូរ៉ាន(Joseph M. Juran) បានធ្វើការនៅវេសស្ទឹនអេឡិចទ្រិច ពីឆ្នាំ ១៩២៤ ដល់ឆ្នាំ ១៩៤១។ នៅទីនោះ គាត់បានគាំទ្រគំនិត Shewhart។ ជូរ៉ានបានធ្វើដំណើរទៅប្រទេសជប៉ុនក្នុងឆ្នាំ ១៩៥៤ ដើម្បីបង្រៀនការគ្រប់គ្រងគុណភាព។ លោកបានសង្កត់ធ្ងន់ពីភាពចាំបាច់ នៃការគ្រប់គ្រងនៅគ្រប់កម្រិតទាំងអស់ ត្រូវប្តេជ្ញាចិត្តខិតខំប្រឹងប្រែងប្រកបដោយគុណភាព ជាមួយនឹងការស្រាក់ដៃចូលរួម (Hand on involvement)។ លោកបានផ្តល់អនុសាសន៍ ទាក់ទងនឹងការធ្វើឲ្យគម្រោងប្រសើរឡើង ដោយផ្អែកលើការស្រង់ទុនវិនិយោគ ប្រកបដោយលទ្ធផលកម្រិតខ្ពស់ (Breakthrought result)។ មុំបី របស់ជូរ៉ាន(Juran trilogy) សម្រាប់ការគ្រប់គ្រងគុណភាព ត្រូវបានអនុវត្តដោយដំណើរការបីទាក់ទងគ្នាគឺៈ ការធ្វើផែនការ ការត្រួតពិនិត្យ និងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ នៅឆ្នាំ ១៩៥១ សៀវភៅ "ណែនាំត្រួតពិនិត្យគុណភាពរបស់ជូរ៉ាន" *"Juran's Quality Control Handbook"* ត្រូវបានបោះពុម្ពផ្សាយលើកដំបូង។

៣.៥. ហ្វេហ្សិនប៊ួម(Feigenbaum)

បណ្ឌិតអាម៉ានដ៍ វី ហ្វេហ្សិនប៊ួម (Armand V. Feigenbaum) ជជែកវែកញែកថា ការត្រួតពិនិត្យគុណភាពសរុប គឺចាំបាច់ដើម្បីសម្រេចបាននូវផលិតភាពទីផ្សារ ការទន្ទ្រានទីផ្សារ និងភាពមានប្រៀបក្នុងការប្រកួតប្រជែង។ គុណភាពចាប់ផ្តើមដោយ ការកំណត់តម្រូវការរបស់អតិថិជន និងបញ្ចប់ដោយផលិតផល ឬសេវាកម្មដល់ដៃអតិថិជន ប្រកបដោយភាពពេញចិត្ត។ បន្ថែមពីលើការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គោលការណ៍មួយចំនួន ដែលមានគុណភាពរបស់Feigenbaum គឺការចូលរួមគ្រប់គ្រងពិតប្រាកដ ការចូលរួមរបស់បុគ្គលិក ភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រួតពិនិត្យជួរមុខ និងការត្រួតពីនិត្យគុណភាពទូទាំងក្រុមហ៊ុន។ នៅឆ្នាំ ១៩៥១ លោកបាននិពន្ធ "ការត្រួតពិនិត្យគុណភាពសរុប""*Total Quality Control"* ។

៣.៦. អ៊ីស្ទីកាវ៉ា (Kaoru Ishikawa)

បណ្ឌិត កាអូរូ អ៊ីស្ទីកាវ៉ា(Kaoru Ishikawa)សិក្សានៅក្រោមDeming Juran និងFeigenbaum។ គាត់បានខ្ចីគំនិតការត្រួតពិនិត្យគុណភាពសរុប ហើយសម្របវាសម្រាប់ជនជាតិជប៉ុន។ លើសពីនេះទៀត គាត់បាននិពន្ធអត្ថបទ SPC ជាភាសាជប៉ុន និងអង់គ្លេស។ អ៊ីស្ទីកាវ៉ាត្រូវបានគេស្គាល់ថា ល្អបំផុតសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍដ្យាក្រាម បុព្វហេតុ(Cause) និងឥទ្ធិពល(Effect) ដែលជួនកាល ដែលហៅថាដ្យាក្រាម អ៊ីស្ទីកាវ៉ា។ គាត់បានបង្កើតគោលគំនិតរង្វង់គុណភាព (Quality cycle concept) នៅក្នុងប្រទេសជប៉ុន ដែលក្នុងនោះក្រុមការងារ រួមទាំងអ្នកមើលការខុសត្រូវរបស់ពួកគេ ត្រូវបានបណ្តុះបណ្តាល នៅក្នុងគោលគំនិតរបស់SPC។ បន្ទាប់មក ក្រុមទាំងនោះជួបគ្នាដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងដោះស្រាយបញ្ហាគុណភាព នៅ

ក្នុងបរិយាកាសការងាររបស់ពួកគេ។

៣.៧. ក្រូសប៊ី (Crosby)

ហ្វីលីពក្រូសប៊ី (Phillip B. Crosby) បាននិពន្ធសៀវភៅដំបូងរបស់គាត់ "គុណភាពគឺឥតគិតថ្លៃ" "*Quality is Free*" នៅឆ្នាំ ១៩៧៩ ដែលត្រូវបានបកប្រែជា ១៥ ភាសា។ លក់បាន ១,៥ លានក្បាល ហើយប្តូររបៀបមើលរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងចំពោះគុណភាព។ គាត់បានជជែកអំពី "ធ្វើវាត្រឹមត្រូវ តាំងពីលើកទីមួយ" គឺថោកជាង ចំណាយលើការរក និងកែការមិនអនុលោមភាព (Noncoformities)។ នៅឆ្នាំ ១៩៨៤ គាត់បាននិពន្ធ "គុណភាពគ្មានទឹកភ្នែក" "*Quality Without Tears*" ដែលមានការគ្រប់គ្រងគុណភាពដាច់ខាតទាំងបួនរបស់គាត់។ ភាពដាច់ខាតទាំងនេះគឺៈគុណភាព គឺជាការអនុលោមទៅតាមការទាមទារ ការបង្ការនៃការមិនអនុលោមភាព គឺជាគោលបំណង មិនមែនជាការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព ស្តង់ដារនៃការសម្តែងសកម្មភាព គឺភាពខ្វះសូន្យមិនមែន "ជិតគ្រប់គ្រាន់ទេ" ហើយការវាស់វែងគុណភាព គឺជាចំណាយលើការមិនអនុលោមភាព (Cost of nonconformance)។

៣.៨. តាហ្គូជី (Taguchi)

បណ្ឌិត ហ្សេនីជី តាហ្គូជី (Genichi Taguchi) បានបង្កើតគំនិតមុខងារបាត់បង់(Taguchi's loss function) របស់គាត់ ដោយរួមបញ្ចូលគ្នានូវ ការចំណាយ គោលដៅ និងបម្រែបម្រួល ជារង្វាស់តែមួយ។ ដោយសារតែមុខងារបាត់បង់រងប្រតិកម្ម គាត់បានបង្កើតសញ្ញាទៅនឹងអត្រាសម្លេង ដែលជាសកម្មភាពគាំទ្រសមមូល។ មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃទស្សនវិជ្ជារបស់ Taguchi គឺជាការគូសគ្រោងរចនាដ៏រឹងមាំនៃប៉ារ៉ាម៉ែត្រ និងភាពអត់ធ្មត់ (Tolerences)។ វាត្រូវបានបង្កើតឡើងផ្អែកលើភាពសាមញ្ញ និងការប្រើប្រាស់ការគូសគ្រោងរចនាបែបប្រពៃណីនៃការពិសោធន៍។

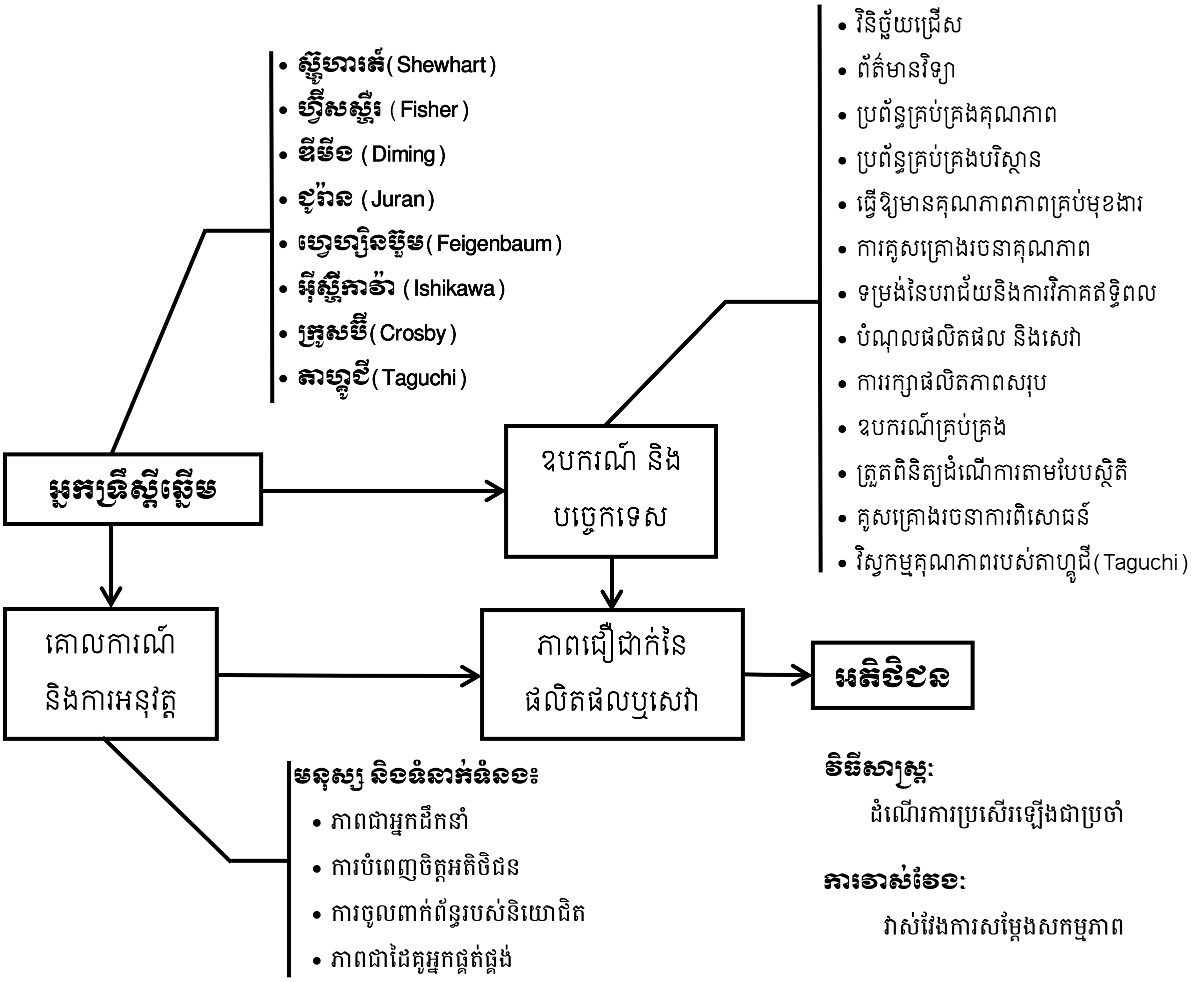
៤. ក្របខ័ណ្ឌការងារនៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

រូបភាពទី ១-១ បង្ហាញពីក្របខ័ណ្ឌការងារ របស់ប្រព័ន្ធ នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប។ ក្របខ័ណ្ឌការងារនេះ ចាប់ផ្តើមដោយចំណេះដឹង ដែលបានផ្តល់ដោយអ្នកទ្រឹស្តីខាងគុណភាពល្បីៗៈ ស៊្ហូហារត៍ (Shew-hart) ហ្វីសស៊ើរ (Fisher) ឌីមីង(Deming) ជូរ៉ាន(Juran) ហ្វេហ្សិនប៊ូម(Feigenbaum) អ៊ីស្ហីកាវ៉ា(Ishikawa) ក្រូសប៊ី(Crosby) និងតាហ្គូជី(Taguchi)។ ពួកគាត់បានចូលរួមវិភាគទានយ៉ាងច្រើនក្នុងការអភិវឌ្ឍគោលការណ៍ និងការអនុវត្តនិង/ឬឧបករណ៍ និងបច្ចេកទេស។ ឧបករណ៍ និងបច្ចេកទេសទាំងនេះមួយចំនួន ត្រូវបានប្រើនៅក្នុងផលិតផល និង/ឬសកម្មភាពការយល់ដឹងអំពីសេវាកម្ម។ ប្រតិកម្មពីអតិថិជនខាងក្នុង/ខាងក្រៅឬភាគីដែលចាប់អារម្មណ៍ ផ្តល់ជាព័ត៌មានដើម្បីធ្វើឲ្យប្រព័ន្ធផលិតផលិតផលនិង/ឬសេវាកម្មរបស់អង្គភាពមានភាពប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។

៥. ការយល់ដឹង

អង្គភាពមួយ នឹងមិនចាប់ផ្តើមផ្លាស់ប្តូរទៅជា ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM)ទេ រហូតទាល់តែគេដឹងថា គុណភាពនៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម ត្រូវតែធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ ការយល់ដឹងបានកើតឡើងនៅពេលអង្គភាពបាត់បង់ចំណែកទីផ្សារ ឬដឹងពីគុណភាព និងផលិតភាពដើរទន្ទឹមគ្នា។ វាក៏កើតឡើងផងដែរ ប្រសិនបើការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ត្រូវបានតម្រូវដោយអតិថិជន ឬប្រសិនបើ អ្នកគ្រប់គ្រងដឹងថា ការ

គ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺជាវិធីសាស្ត្រប្រសើរជាងគេ ក្នុងការដំណើរការអាជីវកម្ម និងប្រកួតប្រជែង ទាំងនៅទីផ្សារក្នុងស្រុក និងពិភពលោក។



រូបទី១-១ **ក្របខ័ណ្ឌការងាររបស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប**

ស្វ័យប្រវត្តិកម្ម និងការបង្កើនផលិតភាពផ្សេងទៀត ប្រហែលមិនអាចជួយក្រុមហ៊ុនបានទេ ប្រសិនបើវាមិនអាចលក់ផលិតផល ឬសេវាកម្មរបស់ខ្លួនបាន ដោយសារគុណភាពអន់។ ជនជាតិជប៉ុនបានរៀនការពិតនេះពីបទពិសោធន៍ជាក់ស្តែង។ មុនសង្គ្រាមលោកលើកទី ២ ពួកគេអាចលក់ផលិតផលរបស់ពួកគេក្នុងថ្លៃទាបគួរឱ្យអស់សំណើច ហើយក៏ពិបាកផងដែរ ក្នុងការធានាថា លក់វាបានម្តងទៀត។ រហូតមកដល់ពេលបច្ចុប្បន្នសាជីវកម្មខ្លះ នៅមិនទាន់បានទទួលស្គាល់សារៈសំខាន់នៃគុណភាពទេ។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយ អាកប្បកិរិយាថ្មីបានលេចចេញមកហើយ -គុណភាព គឺជំបូងគេ ក្នុងចំណោមសមភាព នៃការចំណាយ និងសេវាកម្ម។ សរុបមកអតិថិជនចង់បានគុណតម្លៃ (Value)។

គុណភាព និងផលិតភាព គឺមិនផ្តាច់គ្នា (Not mutually exclusive) ទេ។ ការកែលម្អគុណភាព នាំឱ្យមានការកើនឡើងផលិតភាពដោយផ្ទាល់ និងអត្ថប្រយោជន៍ផ្សេងទៀត។ តារាង ១-២ បង្ហាញគំនិតនេះ។ ដូចឃើញនៅក្នុងតារាង គុណភាពកាន់តែប្រសើរឡើង ជាលទ្ធផលធ្វើឱ្យផលិតភាព សមត្ថភាព និង

ប្រាក់ចំណេញប្រសើរឡើង គឺ ៥,៦%។ គម្រោងកែលម្អគុណភាព អាចសម្រេចបានជាមួយកម្លាំងការងារដដែល ចំណាយផ្សេងៗដដែល និងគ្មានការវិនិយោគលើឧបករណ៍ថ្មីទេ។

ភស្តុតាងនាពេលថ្មីៗនេះ បង្ហាញថា សាជីវកម្មកាន់តែច្រើនឡើងៗ កំពុងទទួលស្គាល់សារៈសំខាន់ និងភាពចាំបាច់នៃការធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង ប្រសិនបើពួកគេចង់រស់រានក្នុងការប្រកួតប្រជែងទាំងក្នុងស្រុក និងពិភពលោក។ ការកែលម្អគុណភាព មិនមែនមានព្រំដែន(កំណត់ = Limited) ត្រឹមភាពសមស្រប (អនុលោមភាព = Conformance)នៃផលិតផល ឬសេវាកម្មចំពោះលក្ខណៈជាក់លាក់ (Specifications)នោះទេ តែវាក៏ពាក់ព័ន្ធនឹងគុណភាពនៅក្នុងការរៀបចំប្រព័ន្ធ (the Design of the system)។ ការការពារភាពខ្វះនៃផលិតផល សេវាកម្ម និងបញ្ហានៃដំណើរការ គឺជាគោលបំណងចាំបាច់ ជាជាងការចាត់វិធានការកែតម្រូវបន្ទាប់ពីភាពខ្វះ នៃផលិតផល ឬសេវាកម្មត្រូវបានរកឃើញ។ TQM មិនកើតឡើងតែមួយយប់ និងមិនមានមធ្យោបាយដោះស្រាយបានរហ័សទេ។ វាត្រូវការពេលយូរ ដើម្បីកសាងអ្វីដែលត្រូវមាន និងបច្ចេកទេសសមស្រប ហើយក្លាយទៅជាវប្បធម៌។ យកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំង លើលទ្ធផល និងប្រាក់ចំណេញរយៈពេលខ្លីត្រូវតែទុកដោយឡែក នោះការធ្វើផែនការរយៈពេលវែង និងគោលបំណងជាក់លាក់នឹងកើតមាន។

តារាងទី ១-២ ទទួលបានផលិតភាពជាមួយនឹងគុណភាពប្រសើរឡើង

សមាសធាតុ	**មុនពេលកែលម្អ ១០% មិនអនុលោម**	**ក្រោយពេលកែលម្អ ៥% មិនអនុលោម**
ការចំណាយធៀបសរុបសម្រាប់ ២០ គ្រឿង	១,០០	១,០០
ឯកតាអនុលោម	១៨	១៩
ការចំណាយធៀបសម្រាប់ឯកតាដែលមិនអនុលោម	០,១០	០,០៥
ការបង្កើនផលិតភាព	(១០០)(១/១៨) = ៥,៦%	
ការបង្កើនសមត្ថភាព	(១០០)(១/១៨) = ៥,៦%	
កំណើនប្រាក់ចំណេញ	(១០០)(១/១៨) = ៥,៦%	

៦. កំណត់ន័យគុណភាព

នៅពេលដែលពាក្យ "គុណភាព" ត្រូវបានប្រើ ជាធម្មតាយើងគិតពីផលិតផល ឬសេវាកម្មឆ្នើមដែលបំពេញបានឬលើសពីការរំពឹងទុករបស់យើង។ ការរំពឹងទុកទាំងនេះ គឺផ្អែកលើការប៉ងប្រើ និងថ្លៃលក់។ នៅពេលដែលផលិតផលលើសពីការរំពឹងទុករបស់យើង យើងពិចារណាថានោះគឺគុណភាព។ ដូច្នេះ វាអរូបីយខ្លះ ផ្អែកលើការយល់ឃើញ។ គុណភាពអាចបង្ហាញតាមរូបមន្តបែបបរិមាណដូចខាងក្រោម៖

$$Q = P / E$$

ដោយ Q = គុណភាព

P = ការសម្តែងសកម្មភាព

E = ការរំពឹងទុក

ប្រសិនបើ Q ធំជាង១ នោះអតិថិជនមានអារម្មណ៍ល្អចំពោះផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ ជាការពិតផល ធៀបរវាង P និង E គឺផ្អែកលើការយល់ឃើញចំពោះអង្គភាព ក្នុងការកំណត់ការសម្តែងសកម្មភាព ចំណែកអតិថិជនកំណត់ការរំពឹងទុក (ការរំពឹងចង់បាន)។

និយមន័យ គុណភាព កាន់តែច្បាស់ត្រូវបានផ្តល់ដោយ ISO 9000:2000។ វាត្រូវបានកំណត់ថាជាកម្រិតសំណុំនៃលក្ខណៈដែលភ្ជាប់មកជាមួយ ហើយបំពេញតាមការទាមទារ(ចង់បាន)។ *កម្រិត* មានន័យថា គុណភាពអាចត្រូវបានប្រើជាកម្មវត្ថុដូចជា អន់ ល្អ និងឆ្នើម។ *លក្ខណៈដែលភ្ជាប់មកជាមួយ* ត្រូវបានកំណត់ថា គឺជា(អ្វី)អត្ថិភាព (Existing) នៅក្នុងអ្វីមួយ ជាពិសេស គឺលក្ខណៈដែលមានអចិន្ត្រៃយ៍។ *លក្ខណៈ* (Characteristics) អាចជាបរិមាណវិស័យឬគុណវិស័យ។ *ការទាមទារ* (Requirement) គឺជាតម្រូវការ ឬការរំពឹងទុកដែលត្រូវបានកំណត់ជាស្រេច ជាទូទៅត្រូវបានបញ្ជាក់ន័យ(Implied)ដោយអង្គភាព អតិថិជនរបស់អង្គភាព និងភាគីដែលចាប់អារម្មណ៍ (Interested parties) ឬជាកាតព្វកិច្ច។

គុណភាព មានកត្តាកំណត់ (វិមាត្រ = Dimetions) ចំនួនប្រាំបួនផ្សេងៗគ្នា។ ក្នុងតារាង១-៣ បង្ហាញវិមាត្រ ទាំង ៩ របស់គុណភាព ជាមួយនឹងអត្ថន័យ និងការពន្យល់អត្ថន័យ។

តារាង ១-៣ **វិមាត្រនៃគុណភាព** (The Dimensions of Quality)

វិមាត្រ	**អត្ថន័យនិងឧទាហរណ៍**
ការសម្តែងសកម្មភាព	លក្ខណៈចំបងនៃផលិតផល ដូចជា រូបភាពភ្លឺច្បាស់
លក្ខណៈពិសេស	លក្ខណៈបន្ទាប់បន្សំ លក្ខណៈពិសេសបន្ថែម ដូចជា ឧបករណ៍បញ្ជាពីចម្ងាយ
អនុលោមភាព	ឆ្លើយតបតាមតាមលក្ខណៈបច្ចេកទេស ឬស្តង់ដាឧស្សាហកម្ម ការងារកែច្នៃ
ភាពជឿជាក់	ស្ថេរភាពនៃការសម្តែងសកម្មភាពក្នុងមួយរយៈពេល ពេលវេលាមធ្យមពេល នៃការប្រើប្រាស់រួមទាំងការជុសជុលប្រើ
ធន់ (ជាប់មាំ)	អាយុកាលមានប្រយោជន៍(ប្រើប្រាស់) រួមទាំងការជួសជុល
សេវាកម្ម	ដំណោះស្រាយបញ្ហា និងបណ្តឹងតវ៉ា ងាយស្រួលក្នុងការជួសជុល
ការឆ្លើយតប	ចំណុចប្រទាក់រវាងមនុស្សនិងមនុស្ស(Haman to human interface) ដូចជាអ្នកលក់សុភាពរាបសារ
សោភ័ណភាព	សោភ័ណលក្ខណៈ ដូចជាការតុបតែងផ្នែកខាងក្រៅ
កេរ្តិ៍ឈ្មោះ	ការសម្តែងសកម្មភាពពីអតីតកាល និងភាពអរូបីដទៃទៀត ដូចជា ធ្លាប់ជាប់ចំណាត់ថ្នាក់លេខ ១

វិមាត្រគុណភាពទាំងនេះគឺ ខ្លះមានភាពឯករាជ្យ ដូច្នេះផលិតផលមួយ អាចល្អឥតខ្ចោះក្នុងវិមាត្រមួយ ហើយ មធ្យម ឬអន់ នៅក្នុងវិមាត្រមួយផ្សេងទៀត។ មានករណីតិចតួចណាស់ ដែលផលិតផលល្អគ្រប់វិមាត្រទាំង៩។ ឧទាហរណ៍ ជនជាតិជប៉ុនត្រូវបានគេលើកឡើង អំពីរថយន្តដែលមានគុណភាពខ្ពស់ក្នុងទសវត្សឆ្នាំ ១៩៧០ ដោយផ្អែកលើកត្តាកំណត់នៃភាពអាចជឿជាក់ ផាសុកភាព និងសោភ័ណភាព។ ដូច្នេះផលិតផលដែលមានគុណភាព អាចត្រូវបានកំណត់ដោយប្រើវិមាត្រមួយចំនួនតូចនៃគុណភាព។

ម៉ារយិទីង មានការទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការកំណត់ សារៈសំខាន់ធៀប នៃវិមាត្រ គុណភាពនីមួយៗ។

វិមាត្រទាំងនេះ ត្រូវបានប្រែក្លាយជាតម្រូវការសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី ឬកែលម្អផលិតផលបច្ចុប្បន្ន។

៧. ឧបសគ្គ

ការអនុវត្ត ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) ត្រូវបានពិពណ៌នា នៅក្នុងមេរៀនបន្ទាប់ ស្តីអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ចំពោះផ្នែកនេះផ្តល់ព័ត៌មានទាក់ទងនឹងឧបសគ្គក្នុងការអនុវត្ត TQM ប៉ុណ្ណោះ។

អង្គភាពជាច្រើន ពិសេសអង្គភាពតូចៗ តែងមានលក្ខណៈពិសេសសមស្របនឹងស្ថានភាពបច្ចុប្បន្នរបស់ពួកគេ។ គេពេញចិត្តនឹងចំនួនការងារដែលកំពុងធ្វើ ប្រាក់ចំណេញដែលជឿជាក់ និងការយល់ឃើញរបស់អ តិថិជនដែលពេញចិត្ត។ អង្គភាពដែលមានវប្បធម៌នេះ នឹងមានតម្រូវការតិចតួចអំពី ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) រហូតដល់ពួកគេចាប់ផ្តើមបាត់បង់ចំណែកទីផ្សារ (Market share)។

នៅពេលដែលអង្គភាពមួយចាប់ផ្តើមអនុវត្តន៍ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប មានឧបសគ្គក្នុងការអនុវត្តវាឲ្យជោគជ័យ។ កត្តាទូទៅចំនួនប្រាំបី ដែលដើមឡើយ ត្រូវបានកំណត់ដោយ រ៉ូបឺតដេម៉ាស្ទ័រ(Robert J. Master) បន្ទាប់ពីបានស្រាវជ្រាវទ្រឹស្តីយ៉ាងទូលាយ ឧបស័គ្គទាំងនោះមានផ្តល់ជូនខាងក្រោម។

៧.១. កង្វះនៃការប្តេជ្ញាចិត្តគ្រប់គ្រង

ដើម្បីឱ្យកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់អង្គភាពមួយទទួលបានជោគជ័យ ត្រូវមានការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់របស់អ្នកគ្រប់គ្រង ទាំងការគ្រប់គ្រងពេលវេលា និងធនធានរបស់អង្គភាព។ គោលបំណងត្រូវតែច្បាស់លាស់ និងមានទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន ជាមួយបុគ្គលិកទាំងអស់ជាប្រចាំ។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែអនុវត្តន៍ឲ្យបានម៉ឺងម៉ាត់ នូវគោលការណ៍នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប។

រ៉ូបឺតហ្គាលវីន(Robert Galvin) នៃក្រុមហ៊ុន Motorola បាននិយាយថា មានតែនាយកប្រតិបត្តិទេដែលអាចធានាបាន សូម្បីតែនៅពេលមានសម្ពាធខ្លាំងក៏ដោយ ក៏គុណភាព និងការបំពេញចិត្តអតិថិជនត្រូវបានរក្សា។ នៅក្នុងការស្ទង់មតិលើអ្នកជំនាញខាងគុណភាព ១៨៨ នាក់ ៦៦% បានរាយការណ៍ថា ការទូទាត់សំណងរបស់ការគ្រប់គ្រង មិនត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងគោលដៅនៃគុណភាពទេ ដូចជា ការខាតបង់លើបរាជ័យ ការត្អូញត្អែរ(ប្តឹងតវ៉ា)របស់អតិថិជន និងការកាត់បន្ថយវដ្តនៃពេលវេលា។

៧.២. អសមត្ថភាពក្នុងការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌របស់អង្គភាព

ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌របស់អង្គភាពគឺពិបាក ហើយត្រូវការរយៈពេលយ៉ាងតិចប្រាំឆ្នាំ។ បុគ្គលម្នាក់ៗរារាំងការផ្លាស់ប្តូរ -ពួកគេមានទម្លាប់ធ្វើការងារជាក់លាក់មួយ ហើយវាក្លាយជាមធ្យោបាយដែលពេញចិត្ត។ ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែយល់ និងប្រើប្រាស់គំនិតមូលដ្ឋាននៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ពួកគេគឺជា:

1. មនុស្សនឹងផ្លាស់ប្តូរនៅពេលពួកគេចង់ និងបំពេញសេចក្តីត្រូវការផ្ទាល់ខ្លួន។
2. មិនដែលរំពឹងថា នរណាម្នាក់បង្ហាញឥរិយាបថបម្រើឱ្យគុណតម្លៃរបស់អង្គភាព លើកលែងតែមានហេតុផលគ្រប់គ្រាន់(ហេតុអ្វីបានជា)ត្រូវបានគេផ្តល់ឱ្យ។

3. ដើម្បីឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរត្រូវបានទទួលយក មនុស្សត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរពីស្ថានភាពភ័យខ្លាចមកទុកចិត្ត។

វាជាការលំបាកសម្រាប់បុគ្គលម្នាក់ៗ ក្នុងការផ្លាស់ប្តូររបៀបរបបធ្វើការរបស់ខ្លួន ហើយកាន់តែលំបាកជាងសម្រាប់អង្គភាពមួយធ្វើការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌។

ការគ្រប់គ្រងដោយការដាស់តឿន និងការបំផុសគំនិតអាចនឹងបរាជ័យ។ ពាក្យពេចន៍ ពាក្យស្លោក និងយុទ្ធនាការដែលត្រូវបានដាក់ចេញ ដើម្បីលើកទឹកចិត្តមនុស្ស គឺអាចមានប្រសិទ្ធិភាព តែក្នុងរយៈពេលខ្លីប៉ុណ្ណោះ។ ឧបសគ្គចំពោះការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ គឺជាកង្វះនៃទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងការសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើលទ្ធផលរយៈពេលខ្លី។ អង្គភាពដែលចំណាយពេលវេលាច្រើន ក្នុងការធ្វើផែនការ សម្រាប់ទិដ្ឋភាពវប្បធម៌ក្នុងការអនុវត្តកម្មវិធីTQM នឹងបង្កើនឱកាសជោគជ័យរបស់ពួកគេកាន់តែប្រសើរឡើង។

៧.៣. រៀបចំផែនការមិនត្រឹមត្រូវ

គ្រប់បុគ្គលរបស់អង្គភាពត្រូវចូលរួមក្នុងការបង្កើតផែនការ អនុវត្ត និងការកែសម្រួល នូវអ្វីដែលកើតឡើងនៅពេលផែនការវិវត្ត(ដំណើរការ)។ សំខាន់បំផុតគឺ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមពីរផ្លូវ(ទៅវិញទៅមក = Two way communication) នូវគំនិតរបស់បុគ្គលិកទាំងអស់ក្នុងកំឡុងពេលរៀបចំនិងអនុវត្តផែនការ។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនគួរតែជាគោលដៅ ជាជាងគោលដៅហិរញ្ញវត្ថុឬការលក់។ ផលិតផល Peterson ដែលជាក្រុមហ៊ុនបោះត្រាដែកក្បែរ ទីក្រុងឈីកាហ្គោបានធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នូវការដឹកជញ្ជូនទាន់ពេលវេលា ទទួលលទ្ធផលការលក់កើនឡើង ២៥%។ ផ្តោតលើគុណភាពនោះគោលដៅផ្សេងទៀតនឹងតាមពីក្រោយ។

៧.៤. កង្វះការបណ្តុះបណ្តាលនិងការអប់រំជាប្រចាំ

ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអប់រំគឺជាដំណើរការជាប្រចាំ សម្រាប់គ្រប់គ្នានៅក្នុងអង្គភាព។ តម្រូវការអប់រំ បណ្តុះបណ្តាលត្រូវតែកំណត់ និងផែនការ ត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីសម្រេចនូវតម្រូវការទាំងនោះ។ ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអប់រំមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត គឺពេលអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ដឹកនាំការបណ្តុះបណ្តាលឈរលើគោលការណ៍របស់ TQM។ ការបណ្តុះបណ្តាលក្រៅផ្លូវការកើតឡើង តាមរយៈការទំនាក់ទំនងព័ត៌មានអំពីកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ TQM ដល់បុគ្គលិកទាំងអស់ជាប្រចាំ។

នៅក្នុងការសិក្សាដោយ Tamimi និង Sebastianelli[5] បានលើកឡើងពី កង្វះការបណ្តុះបណ្តាល ការពិភាក្សាជាក្រុម និងបច្ចេកទេសក្នុងទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន ជំនាញកែលម្អគុណភាព ការកំណត់បញ្ហា និងវិធីសាស្ត្រ ដោះស្រាយបញ្ហា គឺជាឧបសគ្គសំខាន់បំផុតទីពីរ។

៧.៥. រចនាសម្ព័នមិនសមស្រប ហើយមានភាពដាច់ឆ្ងាយរវាងបុគ្គលិក និងរវាងការិយាល័យ

ភាពដាច់ឆ្ងាយរវាងបុគ្គលិក និងរវាងការិយាល័យ អាចបង្កើតបញ្ហាក្នុងការអនុវត្តការងារ។ ការប្រើប្រាស់ក្រុមពហុការងារ មកពីការិយាល័យ ឬផ្នែកផ្សេងៗនឹងជួយបំបាត់ឧបសគ្គដែលមានជាយូរមកហើយ។

---

[5]https://www.researchgate.net/publication/235303325_How_product_quality_dimensions_relate_to_defining_quality

ការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធឡើងវិញ ដើម្បីធ្វើឱ្យអង្គភាពកាន់តែឆ្លើយតបបាននូវតម្រូវការរបស់អតិថិជនគឺជាភាពចាំបាច់។ បុគ្គលអ្នកដែលមិនចាប់យកទស្សនវិជ្ជាថ្មី អាចតម្រូវឱ្យចាកចេញពីអង្គភាព។ ប្រកាន់ខ្ជាប់នូវគំនិតជាមូលដ្ឋានទាំងប្រាំមួយ នឹងកាត់បន្ថយបញ្ហានារយៈពេលក្រោយមក។

Spartan Light Metal Products,Inc នៅ Sparta IL, ក្រុមគាំទ្រផលិតផលមានសមាជិកបីៗនាក់មកពីការគូសគ្រោងរចនា(Design) គុណភាព និងផលិតកម្ម ត្រូវបានកំណត់ភារកិច្ច (Assigned) តាមផ្នែកអតិថិជនមួយៗ។

៧.៦. បច្ចេកទេសវាស់វែងគ្មានប្រសិទ្ធភាពនិងកង្វះលទ្ធភាពចូលទៅពិនិត្យទិន្នន័យនិងលទ្ធផល

ចរិតលក្ខណៈសំខាន់ៗរបស់អង្គភាព គួរតែត្រូវបានវាស់វែង ដើម្បីឱ្យការសម្រេចចិត្តមានប្រសិទ្ធភាព។ ក្នុងបំណងដើម្បីធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង អ្នកត្រូវវាស់វែងពីឥទ្ធិពលនៃគំនិត ក្នុងការធ្វើឲ្យមានភាពប្រសើរឡើង។ ចូលទៅកាន់ទិន្នន័យ និងការទាញយកមកប្រើបានរហ័ស គឺចាំបាច់សម្រាប់ដំណើរការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

Peoples Bank of Bridgeport, CT បានរកឃើញថា ការត្រួតពិនិត្យបន្ថែម ការបណ្តុះបណ្តាល និងការលើកទឹកចិត្តការគ្រប់គ្រង មិនបានធ្វើឲ្យអត្រាកំហុសខ្ពស់ទេ។ ទីបំផុតធនាគារបានស៊ើបអង្កេតមូលហេតុដើមនៃបញ្ហា ហើយកែវា នោះមើលឃើញថា បញ្ហាស្ទើរតែលុបបំបាត់បានទាំងស្រុង។

៧.៧. យកចិត្តទុកដាក់មិនគ្រប់គ្រាន់ចំពោះអតិថិជនខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ

អង្គភាពនានាចាំបាច់ត្រូវស្វែងយល់ អំពីតម្រូវការ និងការរំពឹងចង់បានរបស់អតិថិជន។ យន្តការនៃមតិប្រតិកម្ម(Feedback mechanism)ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដែលផ្តល់ទិន្នន័យសម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត គឺចាំបាច់សម្រាប់ការយល់ដឹងនេះ។ វិធីមួយដើម្បី ជំនះឧបសគ្គនេះគឺ ផ្តល់សិទ្ធិឱ្យបុគ្គលទទួលជួបអតិថិជនដោយផ្ទាល់។ Maruti Suzuki ជាអ្នកដឹកនាំក្រុមហ៊ុនផលិតរថយន្តនៅឥណ្ឌា ត្រូវការការខិតខំប្រឹងប្រែងយ៉ាងខ្លាំង ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលអ្នកបច្ចេកទេសផ្តល់សេវា និងបុគ្គលិកផ្នែកបែងចែកលក់របស់ខ្លួន ដើម្បីធានាថាសកម្មភាព និងអន្តរកម្មរបស់ពួកគេកំពុងធ្វើ សមស្របជាមួយការផ្លាស់ប្តូរទម្រង់ និងការរំពឹងទុក(ចង់បាន)របស់អតិថិជន។ នៅពេលដែលអង្គភាពបរាជ័យក្នុងការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គល និងក្រុម នោះនឹងមិនអាចឱ្យពួកគេទទួលខុសត្រូវក្នុងការផលិតចេញនូវលទ្ធផលល្អបានទេ។

៧.៨. ប្រើប្រាស់មិនបានពេញលេញ នូវការផ្តល់សិទ្ធអំណាច និងការងារជាក្រុម

ក្រុមត្រូវការការបណ្តុះបណ្តាលត្រឹមត្រូវ យ៉ាងហោចណាស់នៅដើមដំបូង និងតម្រូវឱ្យមានអ្នកសម្របសម្រួល។ នៅពេលណាដែលអាចធ្វើបាន អនុសាសន៍របស់ក្រុមការងារ គួរតែត្រូវបានអនុវត្តតាម។ បុគ្គលម្នាក់ៗគួរត្រូវបានផ្តល់សិទ្ធិ(អំណាច)ឱ្យធ្វើការសម្រេចចិត្ត ដែលមានឥទ្ធិពល ដល់ប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការ ឬបំពេញចិត្តអតិថិជនរបស់ពួកគេ។ ក្រុមហ៊ុន Solar Turbines, Inc. (ទួរប៊ីនបន្ទះឋាមពលព្រះ

អាទិត្យ) បានបន្ទាប(Flattened)រចនាសម្ព័ន្ធ ដោយរៀបចំអង្គភាពរបស់ខ្លួនឡើងវិញ ជាក្រុមការងារ និងផ្ទេរសិទ្ធិអំណាច ដល់ផ្នែកទំនាក់ទំនងព័ត៌មានអតិថិជន ឬផ្នែកអនុវត្តការងារ។

៧.៩. បរាជ័យក្នុងការធ្វើឱ្យមានភាពប្រសើរឡើងជាប្រចាំ

វាគឺជាភាពរភើយ និងស្កប់ស្កល់នូវផលដែលបានទទួល (It is tempting to sit back and rest on your laurels)។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ កង្វះនៃការកែលម្អជាប្រចាំនៃដំណើរការ ផលិតផលនិង/ឬសេវាកម្ម នឹងបន្សល់ទុកឱ្យអ្នកដឹកនាំ នូវកញ្ចប់នៅក្នុងធូលី។ Will Rogers និយាយថា ប្រសើរបំផុត "ទោះបីអ្នកកំពុងដើរលើផ្លូវត្រូវ អ្នកនឹងបាត់បង់អ្វីៗទាំងអស់ បើអ្នកអង្គុយនៅមួយកន្លែង"។ សូម្បីតែ Champion Mortgage (ជើងឯកខាងរបរបញ្ចាំ) នៅឆ្នាំ ១៩៩៨ ទំហំអាជីវកម្មរបស់គេ កើនឡើង ៥៩% ហើយក៏ដោយ ក៏ត្រូវបន្តដោះស្រាយបញ្ហាវប្បធម៌ បុគ្គលិក និងបញ្ហាសេវាកម្ម។

៨. អត្ថប្រយោជន៍របស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

យោងតាមការស្ទង់មតិរបស់ក្រុមហ៊ុនផលិតកម្មនៅហ្សកហ្ស៊ី អត្ថប្រយោជន៍របស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺការធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង ការចូលរួមរបស់បុគ្គលិក ធ្វើការជាក្រុម ទំនាក់ទំនងការងារ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក ផលិតភាព ទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន ប្រាក់ចំណេញ និងការលក់កើនឡើង។

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺជាការវិនិយោគដ៏ល្អ ដូចដែលបានបង្ហាញដោយការសិក្សារយៈពេល ១០ ឆ្នាំរបស់ Hendricks និង Singhal[6]។ ពួកគេបានបង្ហាញថា មានទំនាក់ទំនងផ្សារភ្ជាប់គ្នាខ្លាំងរវាង TQM និងការសម្តែងសកម្មភាពហិរញ្ញវត្ថុ។ ក្រុមអ្នកស្រាវជ្រាវបានជ្រើសរើស អង្គភាពពាណិជ្ជកម្មសាធារណៈចំនួន៦០០ ដែលបានឈ្នះរង្វាន់សម្រាប់ការអនុវត្ត TQM ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ បន្ទាប់មក ពួកគេបានជ្រើសរើសក្រុមត្រួតពិនិត្យដែលមានទំហំ និងឧស្សាហកម្ម ប្រហាក់ប្រហែលនឹងអ្នកឈ្នះរង្វាន់។ ការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុមទាំងពីរ ត្រូវបានប្រៀបធៀបក្នុងកំឡុងពេល៥ ឆ្នាំមុនពានរង្វាន់ និង៥ ឆ្នាំបន្ទាប់ពីឈ្នះពានរង្វាន់។ គ្មានភាពខុសគ្នាត្រូវបានបង្ហាញរវាងក្រុមទាំងពីរមុនទទួលពានរង្វាន់ទេ។ ទោះយ៉ាងណាការបង្ហាញខាងក្រោម ក្រុមទទួលបានពានរង្វាន់ខ្ពស់ ជាងក្រុមត្រួតពិនិត្យក្នុងអំឡុងពេលប្រាំឆ្នាំបន្ទាប់ពីបានពានរង្វាន់។

ពិពណ៌នា	ត្រួតពិនិត្យ	ទទួលរង្វាន់
កំណើនចំណូលប្រតិបត្តិការ	៤៣%	៩១%
ការលក់កើនឡើង	៣២%	៦៩%
កំណើនទ្រព្យសម្បត្តិសរុប	៣៧%	៧៩%

6 https://www.researchgate.net/publication/228698819_Firm_Characteristics_Total_Quality_Management_and_Financial_Performance

ការសិក្សាក៏បានបង្ហាញដែរថាការសម្តែងសកម្មភាពនៃថ្លៃភាគហ៊ុន (Stock price performance) សម្រាប់អ្នកឈ្នះរង្វាន់ គឺ ១១៤% នៅ ខណៈពេលដែល S&P គឺ ៨០%។ លើសពីនេះទៀត ការសិក្សាបានបង្ហាញថា អង្គភាពតូចៗបានអនុវត្តប្រសើរជាងអង្គភាពធំៗ។ ការសិក្សាថ្មីៗ បានបង្ហាញថា មានតែអង្គភាពផលិតកម្ម ៣០% ប៉ុណ្ណោះដែលបានអនុវត្តការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM) ប្រកបដោយជោគជ័យ។

មេរៀនទី ២

ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

១. និយមន័យ

មិនមាននិយមន័យជាសកលនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំទេ មានសៀវភៅជាច្រើនបានផ្តោតទៅលើប្រធានបទនៃភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ នៅក្នុងសៀវភៅភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់លោក James MacGregor Burns[7] ពិពណ៌នា អំពីអ្នកដឹកនាំ "គឺអ្នកបង្ហាញគោលបំណងជាក់លាក់ មិនមែនជាអ្នកដែលត្រួតត្រាគេដោយកម្លាំងតិរិច្ឆាននោះទេ។ អ្នកដឹកនាំ ពង្រឹង និងលើកទឹកចិត្តសហការីខ្លួន (មនុស្សទាំងអស់នៅក្នុងអង្គភាព) ដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួម។ អ្នកដឹកនាំ កំណត់គុណតម្លៃរបស់អង្គភាព លើកកម្ពស់គុណតម្លៃរបស់អង្គភាព ការពារគុណតម្លៃរបស់អង្គភាព និងជាគម្រូនៃគុណតម្លៃរបស់អង្គភាព"។ ជាចុងក្រោយលោក Burns មានប្រសាសន៍ថា "អ្នកដឹកនាំ និងសហការីលើកកម្ពស់គ្នាទៅវិញទៅមក ដល់កម្រិតខ្ពស់នៃការលើកទឹកចិត្ត និងសីលធម៌...ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្លាយជាសីលធម៌ ដែលនៅក្នុងនោះ វាបង្កើនកម្រិតនៃការប្រព្រឹត្តរបស់មនុស្ស និងសេចក្តីប្រាថ្នាប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ របស់អ្នកដឹកនាំ និងអ្នកត្រូវគេដឹកនាំ(សហការី) ហើយ យ៉ាងដូច្នេះវាមានឥទ្ធិពល ប្រែមុខមាត់ប្រសើរទាំងសងខាង"។ ស្រដៀងគ្នានេះ នាយកប្រតិបត្តិរបស់ក្រុមហ៊ុន Daimler Chrysler លោក Bob Eaton បានកំណត់អ្នកដឹកនាំថា "...នរណាម្នាក់ដែលអាចនាំមនុស្សមួយក្រុមទៅកន្លែងមួយ ដែលគេគិតថាពួកគេអាចទៅបាន" "ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺយើង មិនមែនខ្ញុំទេ បេសកកម្មមិនមែនការបង្ហាញរបស់ខ្ញុំទេ ចក្ខុវិស័យមិនមែនការបែងចែក ហើយសហគមន៍ក៏មិនមែនដូចមនុស្សឯទៀតដែរ"។ ដូចបានបកស្រាយខាងលើ ភាពដឹកនាំពិបាកកំណត់ន័យណាស់ ក្រៅពីពាក្យសំដីខ្ពង់ខ្ពស់។

ម៉ាលកុម បលឌ្រិច ណាស្យុងណាល់ ក្វ៉លីធី អេវ៉ដ (The Malcolm Baldrige National Quality Award) មាននិយមន័យគ្រឹះបន្ថែម អំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ ក្នុងគុណតម្លៃរបស់ខ្លួន។ ដូចមានចែងក្នុងគុណតម្លៃ និងគោលគំនិតរបស់ខ្លួន ភាពជាអ្នកដឹកនាំពោរពេញដោយទស្សនៈវិស័យគឺ៖

"អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់របស់អង្គភាព គួរតែកំណត់ទិសដៅ និងបង្កើតការយកចិត្តទុកដាក់លើអតិថិជន ភាពច្បាស់លាស់ និងគុណតម្លៃជាក់លាក់(ដែលអាចមើលឃើញ) និងការរំពឹងខ្ពស់។ ទិសដៅគឺគុណតម្លៃ និងការរំពឹងទុក គួរតែជានាឱ្យមានតុល្យភាពរវាងតម្រូវការរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធទាំងអស់។ អ្នកដឹកនាំគួរតែជានាឲ្យបាននូវការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រ ប្រព័ន្ធ និងវិធីសាស្ត្រដើម្បីសម្រេចបាននូវឧត្តមភាពនៃការអនុវត្តការ ការច្នៃប្រឌិត កសាងចំណេះដឹង និងសមត្ថភាព និងធានានិរន្តរភាពរបស់អង្គភាព។ គុណតម្លៃ និងយុទ្ធសាស្ត្រគួរតែណែនាំរាល់សកម្មភាព និងការសម្រេចចិត្តរបស់អង្គភាព។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែជំរុញទឹកចិត្ត និងលើកទឹកចិត្តកម្លាំងពលកម្មទាំងមូលរបស់ខ្លួន ដើម្បីចូលរួម

[7] James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

អភិវឌ្ឍនិងរៀនសូត្រ ជានាភាពច្នៃប្រឌិត និងទទួលយកការផ្លាស់ប្តូរ។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែទទួលខុសត្រូវចំពោះអភិបាលកិច្ចរបស់អង្គភាព សម្រាប់រាល់សកម្មភាព និងការអនុវត្តរបស់មនុស្សគ្រប់រូបនៅក្នុងអង្គភាព។ ស្ថាប័នអភិបាលកិច្ច គួរតែទទួលខុសត្រូវចំពោះរាល់ភាគីពាក់ព័ន្ធ អំពីក្រមសីលធម៌ សកម្មភាព និងការអនុវត្តការងាររបស់អង្គភាព និងអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែដើរតួជាគម្រូ តាមរយៈឥរិយាបថខាងសីលធម៌ និងការចូលរួមដោយផ្ទាល់ក្នុងការធ្វើផែនការ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការបង្វឹកកម្លាំងពលកម្ម ការអភិវឌ្ឍអ្នកដឹកនាំនាពេលអនាគត ពិនិត្យមើលឡើងវិញនូវការសម្តែងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព និងការទទួលស្គាល់(លើកសរសើរ)សមាជិកនៃកម្លាំងពលកម្មរបស់ខ្លួន។ ក្នុងនាមជាគម្រូពួកគេអាចពង្រឹងក្រមសីលធម៌ គុណតម្លៃ និងការរំពឹងទុកនៅពេលបង្កើតភាពជាអ្នកដឹកនាំ ការប្តេជ្ញាចិត្ត និងគំនិតផ្តួចផ្តើមនៅក្នុងស្ថាប័នរបស់ខ្លួន។"

ជាទូទៅ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ (Leadership) អាចពិបាកកំណត់ន័យ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ អ្នកដឹកនាំដែលទទួលបានជោគជ័យ តែងតែមានចរិតលក្ខណៈជាក់លាក់។

២. ចរិតលក្ខណៈរបស់អ្នកដឹកនាំប្រកបដោយគុណភាព

មានអាកប្បកិរិយាឬចរិកលក្ខណៈចំនួន ១២ ដែលអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយគុណភាពបង្ហាញ។

(១)គេយកចិត្តទុកដាក់ជាចម្បង ចំពោះអតិថិជនខាងក្រៅ និងខាងក្នុង និងតម្រូវការរបស់ពួកគេ។ អ្នកដឹកនាំដាក់ខ្លួនឯងនៅក្នុងស្បែកជើងរបស់អតិថិជន និងផ្តល់សេវាតម្រូវតាមទស្សនៈរបស់អតិថិជន។ ពួកគេវាយតម្លៃជានិច្ច នូវបម្លាស់ប្តូរតម្រូវការរបស់អតិថិជន។

(២)គេផ្តល់អំណាច ជាជាងត្រួតត្រាអ្នកក្រោមបង្គាប់ (សហការី)។ អ្នកដឹកនាំមានទំនុកចិត្ត និងជឿជាក់លើការសម្តែងសកម្មភាព(អនុវត្ត)របស់សហការីរបស់គេ។ គេផ្តល់នូវធនធាន ការបណ្តុះបណ្តាល និងបរិយាកាសការងារ ដើម្បីជួយសហការីធ្វើការងាររបស់ខ្លួន។ ទោះយ៉ាងណាការសម្រេចចិត្តទទួលយកទំនួលខុសត្រូវគឺអាស្រ័យលើបុគ្គល។

(៣)គេសង្កត់ធ្ងន់លើការកែលម្អជាជាងនៅដដែលៗ។ អ្នកដឹកនាំប្រើឃ្លា "ប្រសិនបើវាមិនល្អឥតខ្ចោះ ធ្វើឱ្យវាប្រសើរឡើង" ជាជាង "ប្រសិនបើវាមិនបែកឬខូចកុំជួសជុលវា"។ វាតែងតែមានកន្លែងសម្រាប់ការកែលម្អទោះបីជាការកែលម្អនោះតិចតួចក៏ដោយ។ ពេលខ្លះរបកគំហើញសំខាន់ៗកើតឡើង តែវាជារឿងតូចតាច ដែលនៅតែបន្តធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង នៅលើផ្លូវវិជ្ជមាន។

(៤)គេសង្កត់ធ្ងន់លើការការពារ។ ពិតណាស់ "ការបង្ការមួយកាក់(អោន) មានតម្លៃស្មើមួយរៀល(ផោន)នៃការព្យាបាល" គឺជាការពិត។ វាក៏គឺជាការពិតដែរថា ភាពឥតខ្ចោះអាចជាសត្រូវនៃភាពច្នៃប្រឌិត។ យើងមិនអាចរង់ចាំរហូតដល់បង្កើតបានដំណើរការ ឬផលិតផលល្អឥតខ្ចោះនោះទេ។ ត្រូវតែមានតុល្យភាពរវាងការការពារបញ្ហា និងការអភិវឌ្ឍកាន់តែប្រសើរឡើង ទោះដំណើរការមិនល្អឥតខ្ចោះក៏ដោយ។

(៥)គេលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការសហការគ្នាជាជាងការប្រកួតប្រជែង។ នៅពេលដែលផ្នែក ការិយាល័យ ឬការងារជាក្រុមមានការប្រកួតប្រជែង ពួកគេអាចរកវិធីប្រព្រឹត្តប្រឆាំងគ្នាទៅវិញទៅមកឬលាក់ព័ត៌មាន។ ផ្ទុយទៅវិញត្រូវតែមានការសហការគ្នាក្នុង និងរវាងផ្នែក។

(៦)គេហ្វឹកហាត់ និងណែនាំបង្វឹក ជាជាងបញ្ជា និងត្រួតពិនិត្យ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថា ការអភិវឌ្ឍធនធានមនុស្ស គឺជាភាពចាំបាច់។ ជាអ្នកបង្វឹក ត្រូវជួយអ្នកក្រោមបង្គាប់ឱ្យរៀនធ្វើយ៉ាងណាបានល្អជាងមុន។

(៧)គេរៀនពីបញ្ហា។ នៅពេលមានបញ្ហា ត្រូវបានគេចាត់ទុកថា ជាឱកាសជាជាង ត្រូវបានបិតបាំងជាអប្បបរមា ឬគ្របជិត។ "តើអ្វីបណ្តាលឱ្យវាកើតឡើង?" និង "តើយើងអាចបង្ការវា នៅពេលអនាគតដោយរបៀបណា?" គឺជាសំណួរដែលអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយគុណភាពត្រូវសួរ។

(៨)គេព្យាយាមធ្វើឱ្យទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន ប្រសើរឡើងជានិច្ច។ អ្នកដឹកនាំផ្សព្វផ្សាយ អំពីកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ TQM ជាប្រចាំ។ គេបង្ហាញវាជាភស្តុតាងថា TQM មិនមែនគ្រាន់តែជាពាក្យស្លោកប៉ុណ្ណោះទេ។ ការទំនាក់ទំនងព័ត៌មានគឺ ពីរផ្លូវ(វិធី)៖ គំនិត នឹងត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយមនុស្ស នៅពេលអ្នកដឹកនាំលើកទឹកចិត្តពួកគេ និងការធ្វើសកម្មភាពរបស់ពួកគេ។ ឧទាហរណ៍ នៅមុនថ្ងៃយុទ្ធនាការប្រតិបត្តិការព្យុះវាលខ្សាច់(អ៊ីរ៉ាក់)ឧត្តមសេនីយ៍ Colin Powell បានស្នើសុំបុរស និងស្ត្រីដែលបានចុះឈ្មោះកាតព្វកិច្ច ត្រូវឈរលើដំបូន្មាននៃការឈ្នះសង្គ្រាម។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺជាការបិទភ្ជាប់អង្គភាព TQM ជាមួយគ្នា។

(៩)គេបន្តបង្ហាញការប្តេជ្ញាចិត្ត ចំពោះគុណភាព។ អ្នកដឹកនាំដើរតាមការនិយាយរបស់គេ -ធ្វើសកម្មភាពជាជាងពាក្យសម្តី ត្រូវបង្ហាញនូវកម្រិតនៃការប្តេជ្ញាចិត្ត។ គេចាត់ទុកសេចក្តីថ្លែង (អំណះអំណាង) អំពីគុណភាព សម្រាប់ណែនាំការសម្រេចចិត្ត។

(១០)គេជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដោយផ្អែកលើគុណភាពមិនមែនថ្លៃទេ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យចូលរួមក្នុងក្រុមគម្រោង និងចូលពាក់ព័ន្ធក្នុងការងារ។ អ្នកដឹកនាំដឹងថា គុណភាពចាប់ផ្តើម ពីវត្ថុធាតុដើមដែលមានគុណភាព និងវិធីសាស្ត្រវាស់វែងពិតប្រាកដគឺវដ្ត(ខួប)នៃចំណាយ(Life-cycle cost)។

(១១)គេបង្កើតប្រព័ន្ធចាត់តាំងការងារ ដើម្បីគាំទ្រដល់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដែលមានគុណភាព។ នៅកម្រិតគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ត្រូវមានក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ហើយនៅកម្រិតអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ ការងារជាក្រុម និងក្រុមគម្រោង ត្រូវបានរៀបចំដើម្បីកែលម្អដំណើរការ។

(១២)លើកទឹកចិត្ត និងទទួលស្គាល់(សរសើរ) ការខិតខំរបស់ក្រុម។ គេលើកទឹកចិត្ត ផ្តល់ការទទួលស្គាល់ និងផ្តល់រង្វាន់ដល់បុគ្គល និងក្រុម។ អ្នកដឹកនាំត្រូវដឹងថា មនុស្សចូលចិត្តការរួមចំណែករបស់ពួកគេត្រូវបានកោតសរសើរនិងសំខាន់។ សកម្មភាពនេះគឺជាឧបករណ៍ដែលមានឥទ្ធិពលបំផុតរបស់អ្នកដឹកនាំ។

៣. សញ្ញាណអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ ភាពជាអ្នកដឹកនាំតម្រូវឱ្យមានការយល់ដឹងជាអព្ភន្តរញ្ញាណ អំពីធម្មជាតិរបស់មនុស្ស តម្រូវការជាមូលដ្ឋាន(ចាំបាច់) និងសមត្ថភាពរបស់មនុស្ស។ ដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធភាព អ្នកដឹកនាំត្រូវយល់ថា៖

(១)មនុស្ស ជាធម្មតាត្រូវការសន្តិសុខ និងឯករាជ្យក្នុងពេលតែមួយ។

(២)មនុស្សមានភាពភ្លោចនឹងរង្វាន់ និងទណ្ឌកម្មពីខាងក្រៅ តែក៏មានការលើកទឹកចិត្តខ្លួនឯងខ្លាំងដែរ។

(៣)មនុស្ស ចូលចិត្តស្តាប់ពាក្យសរសើរ។ បើគេធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវ អ្នកអាចអង្អែលខ្នង។

(៤)មនុស្ស អាចដំណើរការការងារមួយចំនួន ក្នុងពេលតែមួយ ។ ដូច្នេះអ្នកដឹកនាំត្រូវរក្សាភាពសាមញ្ញ។

(៥)មនុស្សជឿជាក់លើប្រតិកម្មផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេ ច្រើនជាង(ជាជាង)ទិន្នន័យស្ថិតិ។

(៦)មនុស្ស មិនទុកចិត្តវោហាសាស្ត្ររបស់អ្នកដឹកនាំ ប្រសិនបើពាក្យនិយាយមិនស៊ីគ្នានឹងសកម្មភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ។

អ្នកដឹកនាំត្រូវផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវភាពឯករាជ្យ និងផ្តល់នូវបរិយាកាសការងារប្រកបដោយសុវត្ថិភាព - លើកទឹកចិត្ត និងផ្តល់រង្វាន់ដល់ជោគជ័យ។ បរិយាកាសការងារ ត្រូវតែជំរុញការច្នៃប្រឌិត និងទទួលយកហានិភ័យរបស់បុគ្គលិក ដោយមិនដាក់ទោសកំហុស។

អ្នកដឹកនាំនឹងយកចិត្តទុកដាក់លើគុណតម្លៃ និងគោលបំណងសំខាន់ៗមួយចំនួន។ យកចិត្តទុកដាក់លើគុណតម្លៃ ឬគោលបំណងសំខាន់ៗមួយចំនួន នាំឲ្យនិយោជិកមានសមត្ថភាពយល់ដឹងជាប្រចាំនូវអ្វីសំខាន់ និងអ្វីមិនសំខាន់។ និយោជិកនៅពេលគេយល់ដឹងគោលបំណង នោះនឹងមានការត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់ខ្លួនលើភារកិច្ចដើម្បីធ្វើឱ្យកិច្ចការរបស់ពួកគេមានលក្ខណៈម្ចាស់ការ ហើយដោយហេតុនេះ អ្វីដែលគេត្រូវធ្វើគេនឹងពុះពារ។ អ្នកដឹកនាំតាមរយៈការផ្តល់ឱ្យនិយោជិក នូវការវាស់វែងការត្រួតពិនិត្យលើភារកិច្ចសំខាន់អ្វីមួយ នោះអ្វីៗទាំងអស់នឹងជ្រាបចូលទៅក្នុងគំនិតរបស់និយោជិក ហើយគេរំភើបចិត្តចូលរួមក្នុងអង្គភាព។

មានបុព្វហេតុដ៏មានតម្លៃដូចជា ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺមិនទាន់គ្រប់គ្រាន់ដើម្បីឱ្យនិយោជិកចូលរួមបានទេ។ មនុស្ស (និងអាចជានិយោជិក) ដើរតាមអ្នកដឹកនាំ មិនមែនតាមបុព្វហេតុទេ។ ជាការពិតនៅពេលមនុស្សចូលចិត្តមេដឹកនាំ (ប៉ុន្តែមិនមែនចក្ខុវិស័យទេ) គេនឹងព្យាយាមផ្លាស់ប្តូរចក្ខុវិស័យ ឬផ្សារភ្ជាប់ចក្ខុវិស័យរបស់គេ ទៅនឹងចក្ខុវិស័យរបស់អ្នកដឹកនាំ។ បើមេដឹកនាំត្រូវបានគេចូលចិត្ត នោះមនុស្សនឹងមិនស្វែងរកអ្នកដឹកនាំផ្សេងទៀតទេ។ នេះជាភស្តុតាងជាក់ស្តែង ជាពិសេសនៅក្នុងនយោបាយ។ បើមេដឹកនាំត្រូវបានទុកចិត្តនិងគួរឱ្យចូលចិត្ត នោះជាបន្ទាប់គឺ និយោជិកនឹងចូលរួមក្នុងបុព្វហេតុគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប។ ដូច្នេះ វាមានសារៈសំខាន់ជាពិសេសគឺ ចរិត និងសមត្ថភាពរបស់អ្នកដឹកនាំ ដែលត្រូវបានអភិវឌ្ឍដោយទម្លាប់ និងសីលធម៌ល្អ តាមមធ្យោបាយខាងលើ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយ ប្រសិទ្ធភាព

គឺចាប់ផ្ដើមពីខាងក្នុងហើយបញ្ចេញឲ្យឃើញមកក្រៅ។

៤. ទម្លាប់ទាំង ៧ របស់មនុស្សដែលមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់

ស្ទីវិនអរកូវេយ៍(Stephen R. Covey)[8] បានផ្អែកលើមូលដ្ឋានគ្រឹះរបស់គាត់សម្រាប់ភាពជោគជ័យលើចរិតលក្ខណៈសីលធម៌ដូចជា ភាពស្មោះត្រង់ រាបសារ អត់ធ្មត់ ក្លាហាន ឧស្សាហ៍ សាមញ្ញ ថ្លៃថ្នូរ និងគោលការណ៍មាស។ បុគ្គលិកលក្ខណៈសីលធម៌ - ការរីកចម្រើនបុគ្គល ការបណ្ដុះបណ្ដាលជំនាញទំនាក់ទំនង និងការអប់រំនៅក្នុងឥទ្ធិពលយុទ្ធសាស្ត្រនិងការគិតវិជ្ជមាន - គឺជាកត្តាបន្ទាប់ (Secondary) នៃចរិតលក្ខណៈសីលធម៌។ អ្វីដែលយើងប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នា វាទៅហួសពីអ្វីដែលយើងនិយាយ ឬធ្វើ។

ទម្រង់ទិដ្ឋភាព (Paradigm) គឺជាវិធីដែលយើងយល់ឃើញ យល់ដឹង និងបកស្រាយពិភពជុំវិញយើង។ វាគឺជាវិធីផ្សេងគ្នានៃការសម្លឹងមើលមនុស្ស និងរបស់ផ្សេងៗ។ ដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធិភាព យើងត្រូវធ្វើឲ្យមានការផ្លាស់ប្ដូរទម្រង់ទិដ្ឋភាព (Paradigm)។ របកគំហើញវិទ្យាសាស្ត្រភាគច្រើន គឺជាលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្ដូរទម្រង់ទិដ្ឋភាព(Paradigm) ដូចជា Copernicusមើលព្រះអាទិត្យជាមជ្ឈមណ្ឌលនៃសាកលលោកជាជាងផែនដី។ ការផ្លាស់ប្ដូរទម្រង់ទិដ្ឋភាព(Paradigm) គឺជាការផ្លាស់ប្ដូរបរិមាណ មិនថា យឺត និង ដោយចេតនា ឬភ្លាមៗនោះទេ។

ទម្លាប់គឺជាចំនុចប្រសព្វនៃចំណេះដឹង ជំនាញ និងបំណងប្រាថ្នា។ <u>ចំណេះដឹង</u> គឺជាអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងហេតុអ្វីត្រូវធ្វើ។ ជំនាញ គឺជាវិធីធ្វើ ហើយ<u>បំណងប្រាថ្នា</u> គឺជាការលើកទឹកចិត្ត ឬចង់ធ្វើ។ ដើម្បីឱ្យអ្វីមួយក្លាយជាទម្លាប់ អ្នកត្រូវតែមានទាំងបី។ ទម្លាប់ទាំង ៧ គឺជាវិធីសាស្ត្ររួមបញ្ចូលគ្នាខ្ពស់ ដែលផ្លាស់ប្ដូរពីភាពអាស្រ័យ (អ្នកថែរក្សាខ្ញុំ) ទៅឯករាជ្យភាព (ខ្ញុំថែរក្សាខ្លួនឯង) ទៅការចំណុះគ្នាទៅវិញទៅមក (យើងអាចធ្វើអ្វីមួយបានប្រសើរទាំងអស់គ្នា)។ ទម្លាប់បីដំបូងទាក់ទងនឹងឯករាជ្យភាព -ខ្លឹមសារនៃការរីកចម្រើនចរិតលក្ខណៈ។ ទម្លាប់ ៤, ៥ និង ៦ ទាក់ទងនឹងការចំណុះគ្នាទៅវិញទៅមក- ការងារជាក្រុម កិច្ចសហប្រតិបត្តិការ និងការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ <u>ទម្លាប់ ៧ គឺជាទម្លាប់ជាថ្មី</u>។

ទម្លាប់ទាំង ៧ គឺសមស្របនឹងច្បាប់ធម្មជាតិ ដែល Covey ហៅថា៖"តុល្យភាព P/PC" ដែល P តាងឱ្យការផលិតចេញនូវលទ្ធផលដែលចង់បាន PC តាងសមត្ថភាពផលិតកម្ម សមត្ថភាពឬទ្រព្យសម្បត្តិ។ ឧទាហរណ៍ ប្រសិនបើ អ្នកមិនបានថែរក្សាម៉ាស៊ីនកាត់ស្មៅ (PC) វានឹងខូច(ខ្សោយ)ហើយមិនអាចកាត់ស្មៅ (P) បានទេ។ អ្នកត្រូវការតុល្យភាពរវាងពេលវេលា ដែលបានចំណាយដើម្បីកាត់ស្មៅ (លទ្ធផលដែលចង់បាន) និងការថែរក្សាម៉ាស៊ីនកាត់ស្មៅ (ទ្រព្យសម្បត្តិ)។ ទ្រព្យសម្បត្តិអាចជារូបវន្តដូចជា ម៉ាស៊ីនកាត់ស្មៅ ឧទាហរណ៍ ក្នុងហិរញ្ញវត្ថុ ដូចជា៖ តុល្យភាពរវាងប្រាក់ខ្ចី(PC) និងការប្រាក់ (P) និងមនុស្ស ដូចជា តុល្យភាព រវាងការបណ្ដុះបណ្ដាល (PC) និងកាលវិភាគប្រជុំ (P)។ អ្នកត្រូវការ តុល្យភាព ដើម្បីឱ្យមានប្រ

[8] Stephen R. Covey's book, *The 7 Habits of Highly Effective People.*

សិទ្ធភាព។ បើមិនដូច្នោះទេ អ្នកនឹងមានតែម៉ាស៊ីនកាត់ស្មៅ ឬស្មៅដែលត្រូវកាត់តែប៉ុណ្ណោះ។

៤.១. ទម្លាប់ទី ១ ត្រូវត្រៀមទុកជាស្រេច

ការត្រៀមទុកជាស្រេច គឺជាការទទួលខុសត្រូវចំពោះជីវិតរបស់អ្នក -សមត្ថភាពក្នុងការជ្រើសរើស ការឆ្លើយតបចំពោះស្ថានភាពមួយ។ ឥរិយាបថនៃការត្រៀមទុកជាស្រេច (អាកប្បកិរិយាសកម្ម) គឺជាផលិតផលនៃសម្បជញ្ញៈ ជម្រើសដោយផ្អែកលើតម្លៃ ជាជាងឥរិយាបថប្រតិកម្ម ដោយផ្អែកលើអារម្មណ៍។ មនុស្សដែលមានឥរិយាបថប្រតិកម្មទុកឲ្យកាលៈទេសៈ ស្ថានភាព ឬបរិយាកាសជុំវិញគេ ប្រាប់គេពីរបៀបឆ្លើយតប។ មនុស្សដែលមានការត្រៀមទុកជាស្រេច មានការគិតគូរហ្មត់ចត់ ជម្រើស គិតអំពីគុណតម្លៃខាងក្នុង បង្ហាញប្រាប់គេពីរបៀបឆ្លើយតប។ វាមិនមែនជាអ្វីកើតឡើងចំពោះយើងនោះទេ ប៉ុន្តែការឆ្លើយតបរបស់យើងទេ ដែលខុសគ្នារវាងឥរិយាបថទាំងពីរ។ គ្មាននរណាម្នាក់អាចធ្វើឱ្យអ្នកវេទនាបានទេ លើកលែងតែអ្នកជ្រើសរើសយកវា។ ភាសាដែលយើងប្រើ គឺជាសូចនាករពិតប្រាកដ នៃឥរិយាបថរបស់យើង។ ការប្រៀបធៀបត្រូវបានផ្តល់ជូននៅក្នុងតារាងខាងក្រោម។

ប្រតិកម្ម	**ការត្រៀមទុកជាស្រេច**
ខ្ញុំមិនអាចធ្វើអ្វីបានទាំងអស់	ចូរសម្លឹងមើលជម្រើសនានារបស់យើង
នាងធ្វើឲ្យខ្ញុំវង្វេងវង្វាន់យ៉ាងខ្លាំង	ខ្ញុំគ្រប់គ្រងអារម្មណ៍របស់ខ្ញុំ
ខ្ញុំត្រូវតែធ្វើវាតាមរបៀបនេះ	ខ្ញុំនឹងជ្រើសវិធីសាស្ត្រឆ្លើយតប
ខ្ញុំមិនអាច	ខ្ញុំជ្រើសយក
ខ្ញុំត្រូវតែ	ខ្ញុំចូលចិត្ត (ចង់)
វាកាន់តែអាក្រក់ទៅ	អ្វីដែលអាចយើងប្រើជាដំបូង?

៤.២. ទម្លាប់ទី ២៖ ចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងការបញ្ចប់ (ការគិតទុកឲ្យហើយ)

ការអនុវត្តជាមូលដ្ឋានគ្រឹះបំផុតនៃទម្លាប់នេះ គឺត្រូវចាប់ផ្តើមរាល់ថ្ងៃជាមួយនឹងធម្មារម្មណ៍ រូបភាព ឬទម្រង់ទិដ្ឋភាព (Paradigm) នៃចុងបញ្ចប់នៃជីវិតរបស់អ្នក ចាត់ទុកដូចជាជាស៊ុមនៃឯកសារយោងរបស់អ្នក។ ផ្នែកនីមួយៗនៃជីវិតរបស់អ្នក អាចត្រូវបានពិនិត្យទាក់ទងនឹងអ្វីជារឿងសំខាន់ចំពោះអ្នក ដែលជាចក្ខុវិស័យនៃជីវិតទាំងមូលរបស់អ្នក។

អ្វីៗទាំងអស់ត្រូវបានបង្កើតពីរដង ពោលគឺ មានការបង្កើតក្នុងចិត្ត (ឬការបង្កើតទីមួយ) និងរូបវន្ត (ឬការបង្កើតទីពីរ) សម្រាប់គ្រប់របស់ទាំងអស់។ ដើម្បីសាងសង់ផ្ទះ ដំបូង អ្នកត្រូវបង្កើត ប្លង់មេ ហើយបន្ទាប់មកសាងសង់ផ្ទះពិតប្រាកដ។ អ្នករៀបចំសុន្ទរកថានៅលើក្រដាសមុនពេលអ្នកថ្លែងវា។ ប្រសិនបើអ្នកចង់ឱ្យអង្គភាពជោគជ័យ អ្នកចាប់ផ្តើមជាមួយនឹងផែនការ ដែលនឹងបង្កើតនូវចុងបញ្ចប់សមរម្យ ដូច្នេះភាពជាអ្នកដឹកនាំទី ១ គឺការបង្កើត ហើយការគ្រប់គ្រង គឺ ទី ២។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺធ្វើអ្វីដែលត្រូវ(ធ្វើ) ហើយការគ្រប់គ្រង គឺធ្វើអ្វីឱ្យត្រឹមត្រូវ។

ដើម្បីចាប់ផ្ដើមជាមួយនឹងការបញ្ចប់នៅក្នុងគំនិត គឺត្រូវអភិវឌ្ឍន៍ទស្សនវិជ្ជាឬគោលគំនិតផ្ទាល់ខ្លួន។ ចាប់ផ្ដើមដោយពិចារណាឧទាហរណ៍នូវធាតុផ្សំខាងក្រោម៖

- មិនដែលត្រូវសម្របសម្រួលនឹងភាពស្មោះត្រង់ឡើយ
- ចងចាំមនុស្សដែលត្រូវចូលពាក់ព័ន្ធ
- រក្សាឥរិយាបថវិជ្ជមាន
- ធ្វើលំហាត់ប្រាណជារៀងរាល់ថ្ងៃ
- រក្សាភាពកំប្លុកកំប្លែង
- កុំខ្លាចកំហុស
- សម្របសម្រួលភាពជោគជ័យរបស់អ្នកក្រោមបង្គាប់(សហការី)
- ស្វែងរកជំនួយដ៏ទេវភាព(អស្ចារ្យ)
- អានសៀវភៅភាពជាអ្នកដឹកនាំរៀងរាល់ខែ

ដោយផ្ដោតជីវិតយើងលើគោលការណ៍ត្រឹមត្រូវ យើងនឹងបង្កើតបានគ្រឹះរឹងមាំគាំទ្រការអភិវឌ្ឍជីវិត ដូចជា កត្តាសន្តិសុខ ការណែនាំ(Guidance)ឧត្តមគតិនិងអំណាច។ គោលការណ៍គឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះពិត។ វាមានទំនាក់ទំនងតឹងតែង និងអ្វីដែលកំពុងដំណើរការជាមួយនឹងភាពជាក់លាក់ ភាពជាប់លាប់ សម្រស់ និងកម្លាំងតាមរយៈដំណើរនៃជីវិត។

៤.៣. ទម្លាប់ទី ៣៖ ដាក់(ធ្វើ)អ្វីដែលសំខាន់បំផុតមុន

ទម្លាប់ទី១ បង្ហាញថា "អ្នកគឺជាអ្នកបង្កើត អ្នកគឺជាអ្នកទទួលខុសត្រូវ"។ ទម្លាប់ទី ២ គឺជាការបង្កើតដំបូងហើយផ្អែកលើការស្រមើលស្រមៃ -ភាពជាអ្នកដឹកនាំផ្អែកលើគុណតម្លៃ។ ទម្លាប់ទី ៣ កំពុងអនុវត្តការគ្រប់គ្រងខ្លួនឯងហើយត្រូវការទម្លាប់ ១ និង ២ ជាមុន។ វាជាការគ្រប់គ្រង ពីមួយថ្ងៃទៅមួយថ្ងៃ ពីមួយពេលទៅមួយពេលនៃពេលវេលារបស់អ្នក។

តារាងខាងក្រោមជាម៉ាទ្រីសគ្រប់គ្រងពេលវេលា។ បន្ទាន់ មានន័យថា ទាមទារការយកចិត្តទុកដាក់ជាបន្ទាន់ ហើយត្រូវធ្វើ ដោយទទួលលទ្ធផលរួមចំណែកដល់បេសកកម្ម គោលដៅ និងគុណតម្លៃរបស់អ្នក។ ដើម្បីមានប្រសិទ្ធិភាព មនុស្សដែលមានការត្រៀមទុកជាស្រេច ចំណាយពេលភាគច្រើនរបស់គេ នៅក្នុងកាជ្រង់ទី II ដោយកាត់បន្ថយពេលវេលាចំណាយនៅកាជ្រង់ទី I។ សកម្មភាពទាំងបួន គឺចាំបាច់ ហើយដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធិភាព ជាដំបូង ត្រូវសរសេរការងារ(តួនាទី)សំខាន់ៗរបស់អ្នកប្រចាំសប្ដាហ៍ (ដូចជា អ្នកគ្រប់គ្រងការស្រាវជ្រាវ ជាប្រមុខUnited Way and Parent)។ បន្ទាប់ វាយមុខគោលបំណងរបស់អ្នកសម្រាប់តួនាទីនីមួយៗ ដោយប្រើកាជ្រង់ទី II សម្រាប់សកម្មភាពជាច្រើន។ គោលបំណងទាំងនេះ គួរតែត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងគោលដៅ ឬទស្សនៈផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដែលបានបង្កើតនៅក្នុងទម្លាប់ទី២។ ទីបី កំណត់

ពេលវេលាដើម្បីបំពេញគោលបំណង។ ទីបួន សម្របកាលវិភាគប្រចាំសប្ដាហ៍ ទៅនឹងសកម្មភាពប្រចាំថ្ងៃរបស់អ្នក។

តារាងគ្រប់គ្រងពេលវេលា (Time Management Matrix)

	បន្ទាន់	**មិនបន្ទាន់**
សំខាន់	I • វិបត្តិ រម្ងាប់អធិករណ៍ • សម្ពាធ នៃបញ្ហាជាច្រើន • ដល់កាលបរិច្ឆេទនៃគម្រោង	II • ការពារ PC • កសាងទំនាក់ទំនង • មើលឃើញឱកាសថ្មី • ការធ្វើផែនការ ការបង្កើតថ្មី
មិនសំខាន់	III • ការរំខាន រឿងដាក់សម្ពាធ • សំបុត្រ ទូរសព្ទហៅចូល របាយការណ៍ • ការប្រជុំ ឬ អាច • សកម្មភាពប្រជាប្រិយ៍	IV • ការងារមិនសំខាន់ រវល់ • ខ្ជះខ្ជាយពេល • សកម្មភាពរីករាយ

៤.៤. ទម្លាប់ទី ៤៖ គិតថាឈ្នះ - ឈ្នះ

ឈ្នះ-ឈ្នះ គឺជាស៊ុមនៃគំនិត និងបេះដូង ដែលស្វែងរកផលប្រយោជន៍ពេញលក្ខណៈ ទៅវិញទៅមកជាប្រចាំនៅក្នុងអន្តរសកម្មទាំងអស់របស់មនុស្ស។ ភាគីទាំងសងខាងដំណើរការទៅមុខ ហើយជាតថភាព លទ្ធផលចុងក្រោយ គឺជាវិធីសាស្ត្រប្រសើរជាង។ ប្រសិនបើឈ្នះ - ឈ្នះមិនអាចទៅរួចនោះទេ គឺឥតអំពើ។ វាទាមទារ នូវការជំរុញខ្លាំង ក៏ដូចជាការពិចារណាដើម្បីបង្កើតនូវអត្ថប្រយោជន៍ពេញលេញ ជាពិសេសចំពោះភាគីមួយផ្សេងទៀតកំពុងគិតថា ឈ្នះ - ចាញ់។

ឈ្នះ - ឈ្នះក្រសោបកត្តាចំណុះឲ្យគ្នានៃជីវភាពទាំង ៥ ដូចជា ចរិតលក្ខណៈ ទំនាក់ទំនង កិច្ចព្រមព្រៀង ប្រព័ន្ធ និងដំណើរការ។ ចរិតលក្ខណៈពាក់ព័ន្ធនឹងការហ្វឹកហាត់អំពីសុចរិតភាព(ភាពស្មោះត្រង់) ភាពចាស់ទុំ ដែលជាតុល្យភាពរវាងការពិចារណារបស់អ្នកដទៃ និងការជម្រុញឲ្យបង្ហាញពីអារម្មណ៍ និងចិត្តគំនិតពេញលក្ខណៈដែលមានន័យថា មានគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់គ្រប់គ្នា។ ទំនាក់ទំនងមានន័យថាភាគីទាំងសង ខាងជឿទុកចិត្តគ្នានិងមានការប្ដេជ្ញាចិត្តខ្ពស់ចំពោះឈ្នះ - ឈ្នះ។ កិច្ចព្រមព្រៀងតម្រូវឱ្យមានធាតុទាំងប្រាំ៖ លទ្ធផលដែលចង់បាន គោលការណ៍ណែនាំ ធនធាន ទំនួលខុសត្រូវ និងផលវិបាក។ កិច្ចព្រមព្រៀងឈ្នះ - ឈ្នះ អាចរស់រានបានតែនៅក្នុងប្រព័ន្ធដែលគាំទ្រវា អ្នកមិនអាចនិយាយឈ្នះ - ឈ្នះ បានទេ ហើយបែរជាទទួលផល(រង្វាន់)ឈ្នះ - ចាញ់។ ដើម្បីទទួលបានឈ្នះ - ឈ្នះ ត្រូវមានដំណើរការបួនជំហាន៖ (១) មើលឃើញបញ្ហា ពីទស្សនៈផ្សេងទៀត (២) កំណត់បញ្ហា និងកង្វល់សំខាន់ៗ (៣) កំណត់លទ្ធផលដែលអាចទទួលយកបាន និង (៤) ស្វែងរកជម្រើសថ្មីដែលអាចទៅរួច ដើម្បីទទួលបានលទ្ធផលទាំងនោះ។

៤.៥. ទម្លាប់ទី ៥៖ ដំបូងស្វែងយល់ បន្ទាប់មកទើបយល់

ដំបូងត្រូវស្វែងយល់ ទាក់ទងនឹងបម្រែបម្រួលទម្រង់ នៃទិដ្ឋភាពមួយ ដែលយើងតែងតែព្យាយាមស្វែងយល់ជាមុន។ ការស្តាប់ដោយយល់ចិត្ត គឺជាគន្លឹះនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ វាផ្តោតលើការរៀន អំពីរបៀបដែលមនុស្សម្នាក់ផ្សេងមើលឃើញពិភពលោក តើពួកគេមានអារម្មណ៍យ៉ាងណា។ ខ្លឹមសារនៃការស្តាប់ដោយយល់ចិត្ត មិនមែនមានន័យថា អ្នកយល់ព្រមជាមួយនរណាម្នាក់ទេ វាជាការយល់យ៉ាងពេញលេញ យល់ច្បាស់អំពីមនុស្សនោះ ទាំងខាងអារម្មណ៍និងបញ្ញា។ បន្ទាប់ពី ការរស់រានខាងជីវសាស្ត្រ តម្រូវការដ៏អស្ចារ្យបំផុតរបស់មនុស្ស គឺការរស់រានផ្នែកចិត្តសាស្ត្រ ដែលត្រូវបានគេយល់ច្បាស់ បញ្ជាក់បានត្រឹមត្រូវ មានសុពលភាព និងការកោតសរសើរ។

ផ្នែកទី ២ នៃទម្លាប់ គឺត្រូវយល់។ លោកCovey ប្រើពាក្យក្រិកចំនួនបីដែលត្រូវបានរៀបចំតាមលំដាប់លំដោយ -ក្រមសីលធម៌ Ethos លំនាំសញ្ញា Pathos និងនិមិត្តសញ្ញា Logos។ Ethos គឺជាភាពជឿជាក់ ឬចរិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នក។ Pathos គឺជាការយល់ចិត្ត ដែលអ្នកមាន ជាមួយការទំនាក់ទំនងរបស់មនុស្សម្នាក់ទៀត ឯឡូហ្គោ (Logos) គឺជាផ្នែកតក្កភាព ឬហេតុផលនៃការបង្ហាញចេញរបស់អ្នក។

៤.៦. ទម្លាប់ទី ៦៖ ផ្តុំកំណើន

ផ្តុំកំណើនរួមមានន័យថា ទាំងមូលគឺ ធំជាងផ្នែកទាំងអស់បូកចូលគ្នា។ រួមគ្នាយើងអាចសម្រេចបានច្រើនជាងអ្វីៗ ដែលយើងអាចធ្វើបានសម្រេចម្នាក់ៗយកមកបូកចូលគ្នា។ នេះអាចត្រូវបានបង្ហាញយ៉ាងល្អបំផុត ដោយក្រុម តន្ត្រីBeatles ដែលជាក្រុម បង្កើតបានតន្ត្រី ច្រើនជាងបុគ្គលម្នាក់ៗបានបង្កើតឡើងបន្ទាប់ពីក្រុមបានបែកខ្ញែក។ ទម្លាប់ ៥ ដំបូង បង្កើតនូវទម្លាប់ទី ៦ ។ វាផ្តោតលើគំនិតនៃការឈ្នះ/ឈ្នះ និងជំនាញនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលមានឥទ្ធិពលលើបញ្ហាប្រឈមដ៏លំបាក និងនាំមកនូវជម្រើសថ្មីដែលមិនធ្លាប់មានពីមុន។ ផ្តុំកំណើនកើតឡើងនៅពេលមនុស្សបោះបង់ចោល បទបង្ហាញបែបកំប្លែងរបស់ពួកគេ និងគំនិតឈ្នះ/ចាញ់ ហើយបើកទូលាយដល់កិច្ចសហប្រតិបត្តិការប្រកបដោយការច្នៃប្រឌិត។ នៅពេលមានការយល់ដឹងពិតប្រាកដ មនុស្សឈានដល់ដំណោះស្រាយដែលល្អប្រសើរជាង ជាជាងពួកគេអាចសម្រេចបានតែម្នាក់ឯង។

៤.៧. ទម្លាប់ទី ៧៖ សំលៀង (បន្តជាថ្មី)

ទម្លាប់ទី៧ គឺឆ្លៀតពេលដើម្បីសំលៀងកាំបិតឲ្យមុត ដូច្នេះវានឹងកាត់ដាច់បានលឿន។ វាជាបុគ្គលិកលក្ខណៈផ្ទាល់ខ្លួន - ថែរក្សានិងកែលម្អទ្រព្យសម្បត្តិដ៏អស្ចារ្យបំផុតដែលអ្នកមាន វាជារឿងរបស់អ្នក។ វាទាមទារនូវកត្តាធម្មជាតិទាំងបួនរបស់អ្នកគឺ រាងកាយ វិញ្ញាណ ផ្លូវចិត្ត និងសង្គម/អារម្មណ៍។ កត្តាធម្មជាតិ ទាំងបួនរបស់អ្នកត្រូវតែប្រើជាប្រចាំ ប្រកបដោយប្រាជ្ញានិងវិធីមានតុល្យភាព។ ការបន្តជាថ្មីនៃកត្តារាងកាយមានន័យថាបន្ទាប់ពីអាហាររូបត្ថម្ភល្អ ការសម្រាកនិងលំហែ និងធ្វើលំហាត់ប្រាណទៀងទាត់។ កត្តាខាងវិញ្ញាណ

គឺជាការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកចំពោះប្រព័ន្ធតម្លៃរបស់អ្នក។ ការបន្តជាថ្មីកើតឡើងពីការអធិស្ឋាន ការសញ្ជឹងគិត និងអំណានខាងវិញ្ញាណ។ កត្តាផ្លូវចិត្តបន្តអភិវឌ្ឍបញ្ញារបស់អ្នក តាមរយៈការអាន សិក្ខាសាលា និងការសរសេរ។ កត្តាទាំងបីនេះតម្រូវឱ្យមានពេលវេលាដោយឡែក - គឺ កាជ្រង់ (Quadrant) សកម្មភាពទី II។ កត្តាសង្គម និងអារម្មណ៍នៃជីវិតរបស់យើងត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយគ្នា ពីព្រោះអារម្មណ៍នៃជីវិតរបស់យើងគឺមានជាចម្បង ប៉ុន្តែមិនដោយឡែក ត្រូវបានបង្កើតឡើង ក្រៅទំនាក់ទំនងរបស់យើង ជាមួយអ្នកដទៃឡើយ។ សកម្មភាពនេះមិនត្រូវការពេលវេលាទេវាត្រូវការលំហាត់។

នៅក្នុងសៀវភៅទម្លាប់ ៧ យ៉ាង Covey បញ្ជាក់ថា គោលការណ៍ត្រឹមត្រូវ គឺជាច្បាប់ធម្មជាតិ និងថាព្រះជាអ្នកបង្កើត និងជាឪពុករបស់យើងទាំងអស់គ្នា គឺជាប្រភពនៃវា ហើយក៏ជាប្រភពនៃមនសិការរបស់យើងផងដែរ។ គាត់បញ្ចូនរឿងនោះទៅកម្រិតជីវភាពរស់នៅរបស់មនុស្ស តាមរយៈមនសិការបំផុសគំនិតនេះពួកគេនឹងរីកចម្រើនដើម្បីបំពេញលក្ខណៈរបស់ពួកគេ ដល់កម្រិតដែលពួកគេធ្វើមិនបានពួកគេនឹងមិនឡើងខ្ពស់ជាងសត្វហោះហើរនោះទេ។

៥. សីលធម៌

សីលធម៌ មិនមែនជាក្រឹតក្រមដែលមានលក្ខណៈដាច់ដោយឡែកពីគុណភាពនោះទេ។ ជាការពិតគុណភាព និងសីលធម៌ គឺមានការយកចិត្តទុកដាក់ដូចគ្នា វាជាការធ្វើអ្វីដែលត្រូវ ហើយធ្វើបានត្រឹមត្រូវ។

៥.១. និយមន័យ

សីលធម៌គឺជាតួអង្គនៃគោលការណ៍ ឬបទដ្ឋាននៃការប្រព្រឹត្តរបស់មនុស្ស ដែលគ្រប់គ្រងឥរិយាបថរបស់បុគ្គល និងអង្គភាព។ វាគឺជាការដឹងថាអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងត្រូវបានរៀនសូត្រនៅពេលដែលមនុស្សម្នាក់រីកចម្រើនឡើង ឬអំឡុងពេលចុងក្រោយ នៃកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលសីលធម៌របស់អង្គភាព។ សីលធម៌ អាចមានន័យជាអ្វីផ្សេងគ្នាពីមនុស្សផ្សេងគ្នា ជាពិសេស ចំពោះកម្លាំងពលកម្មរបស់អង្គភាពអន្តរជាតិ ដែលមានបទដ្ឋានវប្បធម៌ខុសគ្នា។ ពីព្រោះបុគ្គលម្នាក់ៗមានគំនិតខុសគ្នាពីអ្វីដែលត្រឹមត្រូវ នោះអង្គភាពនឹងត្រូវការអភិវឌ្ឍស្តង់ដា ឬក្រមសីលធម៌សម្រាប់អង្គភាព។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំរបស់ក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ដូចជាក្រុមហ៊ុន Tata Steel, Infosys, Wipro និង HDFC ត្រូវបានគេស្គាល់ចំពោះការអនុវត្តសីលធម៌របស់ពួកគេ។ ម៉្យាងទៀតសូមពិចារណា ឧទាហរណ៍នៃកុំព្យូទ័រសាត្យាម។ វាជាក្រុមហ៊ុនផ្នែកទន់រីកលូតលាស់លឿនបំផុតមួយរហូតដល់ នាយកប្រតិបត្តិ ត្រូវបានទទួលស្គាល់ជាសាធារណៈថា ចំនួន(តួលេខ)ដ៏ច្រើន ត្រូវបានបំផ្លើសដោយក្រុមហ៊ុន ហើយប្រាក់ចំណេញដែលបានបង្ហាញនៅក្នុងសៀវភៅទាំងនោះមិនត្រឹមត្រូវទេ!

៥.២. ដើមហេតុនៃឥរិយាបថអសីលធម៌

ភាគច្រើននៃឥរិយាបថអសីលធម៌នៅក្នុងអង្គភាពកើតឡើងនៅពេលដែលៈ

1. អង្គភាពគិតផលប្រយោជន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ជាងសុខុមាលភាពរបស់អតិថិជន និយោជិក ឬសាធារណជន។

2. អង្គភាពលើកកម្ពស់ឥរិយាបថ ដែលរំលោភលើបទដ្ឋានសីលធម៌ ដូចជាការបង្កើនការលក់តាមរយៈការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មមិនពិត។
3. អង្គភាពលើកទឹកចិត្តឲ្យមានបទដ្ឋានឥរិយាបថដាច់ដោយឡែកពីគ្នា រវាងនៅកន្លែងធ្វើការ និងនៅផ្ទះ ដូចជា ការសម្ងាត់ និងការបោកបញ្ឆោតទល់នឹងភាពស្មោះត្រង់។
4. បុគ្គលម្នាក់ៗសុខចិត្តរំលោភបំពានតួនាទី និងអំណាចរបស់ពួកគេ ដើម្បីលើកស្ទួយផលប្រយោជន៍របស់ខ្លួន ដូចជាការទទួលយកសំណងហួសហេតុសម្រាប់ខ្លួនគេ ច្រើនលើសចំណែករបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធផ្សេងទៀត ដែលទទួលបានចំណែកត្រឹមត្រូវរបស់ខ្លួន។
5. គុណតម្លៃអ្នកគ្រប់គ្រងកំពុងមាន នឹងធ្វើឲ្យខូចដល់សុចរិតភាព នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងដាក់សម្ពាធលើនិយោជិក ដើម្បីបិទបាំងកំហុស ឬធ្វើអ្វីក៏ដោយ ឱ្យតែខ្លួនសម្រេចផល(ទទួលផល)។
6. អង្គភាព និងបុគ្គលនានាគិតលើសលប់ពីលទ្ធផលរយៈពេលខ្លី ដោយចំណាយលើខ្លួនឯង ចំណែកអ្នកផ្សេងទៀតក្នុងរយៈពេលវែង ឧទាហរណ៍ ឥរិយាបថគឺល្អផ្អែកលើកម្រឹតនៃការប្រើប្រាស់ ភាពរីករាយ ឬទទួលបានផលល្អ ដោយមិនគិតពីឥទ្ធពលចំពោះអ្នកដទៃ។
7. អង្គភាព និងអ្នកគ្រប់គ្រងជឿថា ចំណេះដឹងរបស់ពួកគេ គឺមិនអាចវាស់វែងបាន និងវាយតម្លៃខុសប្រក្រតីនូវហានិភ័យពិតប្រាកដ នៅពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ វិនិយោគមូលនិធិរបស់អង្គភាពក្នុងការជួញដូរភាគហ៊ុនមានហានិភ័យខ្ពស់។

ទំនោរនៃឥរិយាបថអសីលធម៌ ទំនងជាកើតឡើងពីអន្តរសកម្មរបស់ឫសគល់នៃសម្ពាធ ឱកាស និងអាកប្បកិរិយា។

ឥរិយាបថអសីលធម៌ជាទូទៅមាន ប្រសិនបើសីលធម៌របស់និយោជិកមានកម្រិតទាប។ ឧទាហរណ៍ លក្ខខណ្ឌការងារមិនល្អ ការងាររបស់និយោជិកធ្លាក់ចុះ គ្មានចំណេះដឹងក្នុងការធ្វើការងារឲ្យល្អ និងការបដិសេធតម្លើងឋានៈ ទាំងអស់នេះអាចចូលរួមចំណែកដល់អាកប្បកិរិយាមិនល្អរបស់និយោជិក។

៥.៣.កម្មវិធីគ្រប់គ្រងសីលធម៌

កម្មវិធីគ្រប់គ្រងសីលធម៌ត្រូវបង្ហាញពីសម្ពាធ ឱកាស និងអាកប្បកិរិយា។ ការគ្រប់គ្រងឥរិយាបថប្រកបដោយក្រមសីលធម៌ តម្រូវឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្ត គោលនយោបាយនិងបែបបទថ្មី ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងការវិនិយោគក្នុងការវាយតម្លៃ ការការពារ និងការផ្សព្វផ្សាយ។

ជំហានដំបូងគឺ *ការវាយតម្លៃ* ដែលជាការវិភាគការខាតបង់ផ្សារភ្ជាប់នឹងឥរិយាបថអសីលធម៌។ ការខាតបង់នេះ អាចត្រូវបានបែងចែកជាបុព្វហេតុបី៖ សម្ពាធ អាកប្បកិរិយា និងឱកាស។

- ការខាតបង់ពីសម្ពាធ គឺជាការខាតបង់បណ្តាលមកពីការសម្រេចចិត្ត ដែលមានគោលបំណងល្អ ប៉ុន្តែការសម្រេចចិត្ត អសីលធម៌ ដោយសារសម្ពាធ។ វារួមបញ្ចូលដោយមិនកំណត់ នូវកំហុស កាកសំណល់

ការធ្វើការងារឡើងវិញ បាត់បង់អតិថិជន និងការជានា។

- ការខាតបង់ពីអាកប្បកិរិយា គឺជាការខាតបង់ដែលបានមកពីជំនឿខុស ក្នុងទម្រង់នៃឥរិយាបថអសីលធម៌។ វារួមមាន ប៉ុន្តែមិនមានព្រំដែនត្រឹមៈ កំហុស កាកសំណល់ ធ្វើការងារឡើងវិញ បាត់បង់អតិថិជននិងការថែទាំសុខភាពទេ។
- ការខាតបង់ពីឱកាស គឺជាការខាតបង់ដែលបណ្តាលមកពី ការធ្វើខុសដោយចេតនា។ វារួមមាន តែមិនមានព្រំដែនត្រឹមៈ ចោរកម្ម ការចំណាយហួសកម្រិត សំណងហួសហេតុ និងបក្ខពួកនិយម។

ដើម្បីដឹងបាន អំពីការខាតបង់នេះ សូមប្រើប្រាស់ព័ត៌មាន ដែលមាននៅក្នុងផ្នែកការខាតបង់លើគុណភាព នៃមេរៀនទី ៦។

ជំហានទី ២ គឺការការពារ ជាការបង្កើតប្រព័ន្ធមួយដែលនឹងកាត់បន្ថយការខាតបង់ឲ្យនៅតិចបំផុត។ ពីព្រោះ អ្នកគ្រប់គ្រងមានគំនិតល្អ អំពីការវាយតម្លៃការខាតបង់ ជំហាននេះអាចបន្តស្របគ្នានឹងជំហានទីមួយ(១)។

- សម្ពាធអាចត្រូវបានបង្ហាញ ដោយការចូលរួមក្នុងការអភិវឌ្ឍគោលដៅ និងគុណតម្លៃ និងការអភិវឌ្ឍគោលនយោបាយ ដែលអនុញ្ញាតឱ្យបុគ្គលមានពិពិធកម្ម ការប្រឆាំងនិងធាតុចូល (Inputs) ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។
- ឱកាសអាចត្រូវបានបង្ហាញតាមរយៈការបង្កើតគោលនយោបាយ ដែលលើកទឹកចិត្ត និងការពារអ្នកបង្ហាញការពិត (Whistleblower) តម្រូវឱ្យមានអត្តិភាពនៃអ្នកប្រតិកម្ម ដែលអាចធ្វើការប្រកបដោយការសម្ងាត់ជាមួយមនុស្ស ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាអសីលធម៌ផ្ទៃក្នុង។
- អាកប្បកិរិយាអាចត្រូវបានបង្ហាញដោយការទាមទារឱ្យមានការបណ្តុះបណ្តាលក្រមសីលធម៌ សម្រាប់បុគ្គលិកទាំងអស់ ដោយទទួលស្គាល់ពីក្រមសីលធម៌នៅក្នុងកន្លែងធ្វើការ ដែលទាមទារឱ្យមានការវាយតម្លៃការអនុវត្ត (ការសម្តែងសកម្មភាព) ដើម្បីរួមបញ្ចូលក្រមសីលធម៌ និងលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការពិភាក្សាបើកចំហ ទាក់ទងនឹងបញ្ហាឥរិយាខាងសីលធម៌។

ជំហានទីបី គឺការផ្សព្វផ្សាយ គឺជាការផ្សាយជាប្រចាំ នូវឥរិយាបថ នៃសីលធម៌ក្នុងបំណងបង្កើតនូវវប្បធម៌នៃ សីលធម៌របស់អង្គភាពមានភាពច្បាស់លាស់ វិជ្ជមាន និងមានប្រសិទ្ធភាព។

- ដើម្បីឱ្យមានគោលគំនិត(ទស្សនវិជ្ជា)ច្បាស់លាស់ ចាំបាច់ត្រូវសរសេរដោយមានធាតុចូល(Inputs) ពីបុគ្គលិកទាំងអស់ និងត្រូវដាក់បង្ហាញ។ ស្តង់ដារ ការបណ្តុះបណ្តាលអំពីក្រមសីលធម៌ គួរតែត្រូវបានផ្តល់ដល់មនុស្សគ្រប់គ្នាចំពោះ (១)បង្រៀនពួកគេពីរបៀបបញ្ជាក់អំពីបញ្ហាក្រមសីលធម៌ឱ្យបានច្បាស់ (២)លើកទឹកចិត្តឲ្យគេទទួលយកតថភាពមុនពេលធ្វើសកម្មភាព (៣)ជំរុញញពួកគេឱ្យពិចារណាគ្រប់ផលវិបាកមុនពេលធ្វើសកម្មភាពនិង (៤)បង្ហាញពួកគេអំពីវិធីសាកល្បងសកម្មភាពរបស់

ពួកគេជាមុន។ ការសាកល្បងនេះអាចត្រូវបានសម្រេចដោយការសួរ (១)តើវាស្របច្បាប់ដែរឬទេ? (២)តើត្រឹមត្រូវទេ? (៣)តើមានប្រយោជន៍សំរាប់អ្នកដែលចូលរួមទាំងអស់ទេ? និង (៤)តើខ្ញុំនឹងមានអារម្មណ៍យ៉ាងណា ប្រសិនបើវាត្រូវបានបោះពុម្ពផ្សាយនៅលើទំព័រមុខនៃកាសែត?

- ដើម្បីធ្វើឱ្យវិជ្ជមាន វប្បធម៌គួរតែនិយាយអំពីការធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវ លើកទឹកចិត្តដល់ការរៀបចំគោលការណ៍ និងឥរិយាបថប្រកបដោយគុណធម៌។
- ដើម្បីឱ្យមានប្រសិទ្ធភាពជាទស្សនៈ គឺត្រូវតែកំណត់ និងអនុម័តដោយអ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ ដោយមានធាតុចូលពីបុគ្គលិកទាំងអស់។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែធ្វើដូចដែលពួកគេចង់ឲ្យអ្នកដទៃធ្វើ ហើយមិនមានករណីលើកលែងនោះទេ។

៥.៣. មតិយោបល់ចុងក្រោយ

គុណភាពគឺពឹងផ្អែកលើឥរិយាបថខាងសីលធម៌។ ធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវ ជាវិធីដំបូង ដើម្បីកាត់បន្ថយការខាតបង់ ធ្វើឱ្យការប្រកួតប្រជែងប្រសើរឡើង និងបង្កើនការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ ក្រុមហ៊ុនជាច្រើនកំពុងតែជួលអ្នកប្រឹក្សាខាងសីលធម៌ ដើម្បីជួយពួកគេឱ្យសម្រេចគោលដៅ។

ឥរិយាបថអសីលធម៌ ដោយអ្នកប្រតិបត្តិ Enron និង Worldcom ក្នុងឆ្នាំ ២០០២ បណ្តាលឲ្យក្រុមហ៊ុនរបស់គេក្ស័យធន។

៦. ទស្សនវិជ្ជារបស់ឌីមីង

ទស្សនៈរបស់ Deming[9] ត្រូវបានផ្តល់តាមចំណុចទាំង ១៤ របស់គាត់។ ភាគច្រើននៃចំណុចទាំងនេះត្រូវបានបង្ហាញក្នុងសិក្ខាសាលាសម្រាប់ប្រធាន ២១ រូបនៃឧស្សាហកម្មនាំមុខគេនៅជប៉ុនក្នុងទសវត្សទី ៥០។ ខ្លះទៀតត្រូវបានអភិវឌ្ឍន៍និងគំនិតដើមខ្លះត្រូវបានកែប្រែក្នុងរយៈបីទសវត្សបន្ទាប់មក។

១)បង្កើតនិងផ្សព្វផ្សាយគោលបំណងនិងគោលរបស់អង្គភាព

ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែបង្ហាញការប្តេជ្ញាចិត្តយ៉ាងនឹងនររបស់ខ្លួន ចំពោះអំណះអំណាងនេះ។ វាត្រូវតែរួមមានវិនិយោគិន អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និយោជិក សហគមន៍ និងទស្សនវិជ្ជានៃគុណភាព។ អំណះអំណាងជាឯកសារតែងមានផ្លាស់ប្តូរជាប្រចាំ ដែលទាមទារធាតុចូលពីគ្រប់គ្នា។ អង្គភាពត្រូវតែអភិវឌ្ឍទស្សនៈវែងឆ្ងាយយ៉ាងហោចណាស់ដប់ឆ្នាំ ហើយមានគម្រោងបិតនៅក្នុងអាជីវកម្ម ដោយកំណត់គោលដៅរយៈពេលវែង។ ធនធានត្រូវបានចាត់ចែងសម្រាប់ការស្រាវជ្រាវ ការបណ្តុះបណ្តាល និងការអប់រំបន្ត ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។ នវានុវត្តភាព(ការបង្កើតថ្មី)ត្រូវបានជម្រុញដើម្បីធានាថា ផលិតផល ឬសេវាកម្ម មិនត្រូវបានសាបរលាបទេ។ ទស្សនៈជាគ្រួសាររបស់អង្គភាពត្រូវបានអភិវឌ្ឍ និងបញ្ជូនសារដល់មនុស្សគ្រប់គ្នាគឺជាផ្នែកមួយនៃអង្គភាព។

---

[9] https://deming.org/explore/fourteen-points/

២)រៀនទស្សនវិជ្ជាថ្មីៗ

អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ និងមនុស្សគ្រប់រូប ត្រូវរៀនទស្សនវិជ្ជាថ្មីៗ។ អង្គភាពត្រូវតែស្វែងរកការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងបដិសេធមិនទទួលយកភាពមិនអនុលោម (Nonconformance = ភាពមិនសមស្រប)។ ការបំពេញចិត្តអតិថិជនគឺជាអាទិភាពទីមួយ ពីព្រោះអតិថិជនមិនពេញចិត្ត នឹងមិនបន្តទិញផលិតផលនិងសេវាកម្មដែលមិនអនុលោម។ អង្គភាពត្រូវតែផ្តោតលើការការពារភាពខ្វះជាជាងការរកឃើញភាពខ្វះ។ តាមរយៈការកែលម្អដំណើរការ គុណភាព និងផលិតភាពនឹងប្រសើរឡើង។ មនុស្សគ្រប់រូបនៅក្នុងអង្គការរួមទាំងសហជីព ត្រូវតែចូលរួមក្នុងដំណើរគុណភាព (Quality journey) និងផ្លាស់ប្តូរអាកប្បកិរិយារបស់ខ្លួនអំពីគុណភាព។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវតែជួយកែលម្អគុណភាព ដោយតម្រូវឲ្យមានភស្តុតាងស្ថិតិ នៃភាពអនុលោម(Conformance = ភាពសមស្រប) និងចែករម្លែកព័ត៌មានអំពីការរំពឹងចង់បានរបស់អតិថិជន។

៣)យល់អំពីគោលបំណងនៃការត្រួតពិនិត្យ

អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែយល់ថា គោលបំណងនៃការត្រួតពិនិត្យ គឺដើម្បីធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង និងកាត់បន្ថយចំណាយ។ សម្រាប់ផ្នែកជាច្រើន ការត្រួតពិនិត្យសឹងតែទាំងអស់ (Mass inspection) គឺចំណាយខ្ពស់ និងការមិនជឿជាក់។ ដើម្បីឱ្យសមរម្យ វាគួរតែត្រូវបានជំនួសដោយការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ដោយប្រើបច្ចេកទេសស្ថិតិ។ ភស្តុតាងស្ថិតិ គឺជាការទាមទារសម្រាប់ខ្លួនឯង និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ ការខំប្រឹងប្រែងគួរតែត្រូវបានធ្វើឡើង ដើម្បីកាត់បន្ថយ ហើយបន្ទាប់មកលុបបំបាត់ការទទួលយកសំណាក(ប៉ាន់គម្រូ)។ ការត្រួតពិនិត្យសឹងតែទាំងអស់ (អធិការកិច្ចទ្រង់ទ្រាយធំ) គឺជាការគ្រប់គ្រងបែបបរាជ័យ ហើយការការពារកុំឲ្យមានខ្វះ គឺជាការគ្រប់គ្រងដើម្បីជោគជ័យ។

៤)បញ្ឈប់ការរកស៊ីដោយផ្អែកលើថ្លៃតែមុខ

អង្គភាពត្រូវតែបញ្ឈប់ការផ្តល់តុរង្វាន់លើការដេញថ្លៃទាប ពីព្រោះថ្លៃគ្មានន័យទេបើគ្មានគុណភាព។ គោលដៅគឺមានអ្នកផ្គត់ផ្គង់តែមួយសម្រាប់វត្ថុនីមួយៗ ដើម្បីអភិវឌ្ឍទំនាក់ទំនងស្មោះត្រង់យូរអង្វែង និងការជឿទុកចិត្ត ដោយហេតុនេះផ្តល់នូវផលិតផល និងសេវាកម្មដែលបានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ ភ្នាក់ងារទិញត្រូវតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាល ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមបែបស្ថិតិ និងទាមទារវាពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ ពួកគេត្រូវតែតាមដានសម្ភារៈទាំងអស់ ក្នុងវដ្តជីវិតទាំងមូល ក្នុងគោលបំណងដើម្បីពិនិត្យមើលថា តើការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន ត្រូវបានរងផលប៉ះពាល់(ឥទ្ធិពល) និងផ្តល់មតិត្រឡប់ (Feedback) ទៅអ្នកផ្គត់ផ្គង់ទាក់ទងនឹងគុណភាព។

៥)ធ្វើឱ្យប្រព័ន្ធប្រសើរឡើងជាប្រចាំនិងជារៀងរហូត

ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែទទួលខុសត្រូវបន្ថែមទៀតចំពោះបញ្ហា ដោយ ការស្វែងរក និងដោះស្រាយបញ្ហាយ៉ាងសកម្ម ដែលនោះ គុណភាព និងផលិតភាព ត្រូវបានប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងជារៀងរហូត ហើយការ

ចំណាយត្រូវបានកាត់បន្ថយ។ ការយកចិត្តទុកដាក់ផ្តោតលើការការពារ បញ្ហាមុនពេលវាកើតឡើង។ បម្រែបម្រួលត្រូវបានរំពឹងទុក ប៉ុន្តែត្រូវតែមានការខិតខំជាប្រចាំ សម្រាប់ការកាត់បន្ថយវា ដោយប្រើក្រាហ្វិចត្រួតពិនិត្យ។ ការទទួលខុសត្រូវត្រូវបានប្រគល់ឲ្យក្រុមដើម្បីបំបាត់មូលហេតុនៃបញ្ហា និងធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។

៦)ដំណើរការការបណ្តុះបណ្តាល

និយោជិកម្នាក់ៗ ត្រូវបែរឆ្ពោះទៅទស្សនវិជ្ជារបស់អង្គភាព ក្នុងការប្តេជ្ញាចិត្ត ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងឥតឈប់ឈរ។ ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែបែងចែកធនធាន ដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលនិយោជិក ឱ្យបំពេញការងារបានប្រសើរតាមដែលអាច។ មនុស្សគ្រប់គ្នាគួរតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលវិធីសាស្ត្រស្ថិតិ ហើយវិធីសាស្ត្រទាំងនេះគួរតែត្រូវបានប្រើដើម្បីតាមដានតម្រូវការ សម្រាប់ការបណ្តុះបណ្តាលបន្ថែមអ្វីផ្សេងទៀត។

៧)បង្រៀន និងបង្ហាញភាពជាអ្នកដឹកនាំ

ការកែលម្អការត្រួតពិនិត្យ គឺជាទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ពួកគេត្រូវតែផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលដល់អ្នកត្រួតពិនិត្យ វិធីសាស្ត្រស្ថិតិ និងចំណុចទាំង ១៤ របស់ឌីមីង នោះទស្សនវិជ្ជាថ្មី អាចត្រូវបានអនុវត្ត។ ជំនួសឱ្យការផ្តោតអារម្មណ៍លើភាពអវិជ្ជមាន ស្វែងរកឃើញបរិយាកាសមានកំហុស អ្នកត្រួតពិនិត្យគួរតែបង្កើតបរិយាកាសវិជ្ជមាន និងគាំទ្រអ្នកដែលមោទនភាព ក្នុងការងារដែលមានការរីកចម្រើន។ រាល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវតែច្បាស់ ចាប់ពីថ្នាក់ដឹកនាំរហូតដល់អ្នកត្រួតពិនិត្យ រហូតដល់ប្រតិបត្តិករ។

៨)បំបាត់ភាពភ័យខ្លាចបង្កើតទំនុកចិត្តនិងបង្កើតបរិយាកាសនវានុវត្តភាព

ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែលើកទឹកចិត្ត ឱ្យមានការបើកចំហរការទំនាក់ទំនង និងការងារជាក្រុម ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ការភ័យខ្លាចបណ្តាលមកពីអារម្មណ៍ទូទៅ នៃភាពគ្មានអំណាច ដើម្បីគ្រប់គ្រងទិដ្ឋភាពសំខាន់ៗនៃជីវិតរបស់មនុស្សម្នាក់ៗ។ វាបណ្តាលមកពីកង្វះសុវត្ថិភាពអាជីព លទ្ធភាពអាចមានគ្រោះថ្នាក់រូបកាយ ការវាយតម្លៃការបំពេញការងារ គោលដៅរបស់អង្គភាពមិនច្បាស់លាស់ ការត្រួតពិនិត្យមិនល្អ ហើយមិនដឹងពីការងារដែលត្រូវធ្វើ។

បំបាត់ភាពភ័យខ្លាចចេញពីកន្លែងធ្វើការ ពាក់ព័ន្ធនឹងការគ្រប់គ្រងដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។ ការគ្រប់គ្រងចាប់ផ្តើមដោយផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិក នូវការបណ្តុះបណ្តាលគ្រប់គ្រាន់ ការត្រួតពិនិត្យល្អ និងឧបករណ៍ត្រឹមត្រូវក្នុងការបំពេញការងារ ក៏ដូចជាការបង្ការគ្រោះថ្នាក់ដល់រាងកាយ។ នៅពេលមនុស្សត្រូវបានគេយកចិត្តទុកដាក់ដោយភាពថ្លៃថ្នូរ នោះការភ័យខ្លាចអាចត្រូវបានបំបាត់ ហើយមនុស្សនឹងធ្វើការសម្រាប់ជាប្រយោជន៍ទូទៅរបស់អង្គភាព។ នៅក្នុងបរិយាកាសនេះ ពួកគេនឹងផ្តល់នូវគំនិតដើម្បីធ្វើឲ្យអ្វីៗប្រសើរឡើង។

៩)បង្កើនប្រសិទ្ធភាពកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ពួក និងបុគ្គលិក

ការគ្រប់គ្រង ត្រូវតែបង្កើនប្រសិទ្ធភាព នៃការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ធ្វើការងារជាក្រុម និងផ្នែក

បុគ្គលិកដើម្បីសំរេចគោលដៅ និងគោលបំណងរបស់នៃអង្គភាព។ ឧបសគ្គ ដែលកើតមានផ្ទៃក្នុង ក្នុងចំណោមកម្រិតនៃការគ្រប់គ្រង ក្នុងចំណោមផ្នែកនានា ក្នុងផ្នែកនានា និងក្នុងចំណោមវេនការងារ។ ឧបស័គ្គដែលកើតមានខាងក្រៅរវាងអង្គភាព និងអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ របាំង(ឧបសគ្គ)ទាំងនេះមានដោយសារតែការប្រាស្រ័យទាក់ទងមិនសូវល្អ ភាពមិនច្បាស់លាស់នៃបេសកកម្មរបស់អង្គភាព ការប្រកួតប្រជែង ភាពភ័យខ្លាច និងការចងគំនុំផ្ទាល់ខ្លួន ឬការប្រណែនឈ្នានីស។ ដើម្បីបំបែកឧបសគ្គ(របាំង)ការគ្រប់គ្រងនឹងត្រូវការទស្សនៈវិស័យរយៈពេលវែង។ គ្រប់ផ្នែកត្រូវតែធ្វើការជាមួយគ្នា។ ឥរិយាបថ ចាំបាច់ត្រូវផ្លាស់ប្តូរ ទំនាក់ទំនងត្រូវបើកចំហ រៀបចំក្រុមគម្រោង និងអនុវត្តការបណ្តុះបណ្តាលការងារជាក្រុម។ ក្រុមពហុមុខងារ ត្រូវបានប្រើនៅក្នុងវិស្វកម្ម ដែលនោះគឺជា វិធីសាស្ត្រដ៏ល្អបំផុត។

១០)លុបបំបាត់ការដាស់តឿនសម្រាប់កម្លាំងពលកម្ម

ការដាស់តឿន ដែលស្នើសុំឱ្យមានការបង្កើនផលិតភាព ដោយមិនផ្តល់វិធីសាស្ត្រកែលម្អជាក់លាក់ អាចធ្វើឱ្យអង្គភាពពិការ។ ពួកគេមិនធ្វើអ្វីក្រៅពីបង្ហាញពីបំណងប្រាថ្នារបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ពួកគេមិនផលិត ផលិតផលឬសេវាកម្មល្អទេ ពីព្រោះកម្មករត្រូវបានកំណត់ដោយប្រព័ន្ធ។ គោលដៅគួរតែត្រូវបានកំណត់ ដែលអាចសម្រេចបាន ហើយប្តេជ្ញាធ្វើឱ្យជោគជ័យរយៈពេលវែងសម្រាប់អង្គភាព។ ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នៅក្នុងដំណើរការមិនអាចប្រព្រឹត្តទៅបានទេ លើកលែងតែមានឧបករណ៍និងវិធីសាស្ត្រ។

១១)(ក) លុបបំបាត់កូតាតួលេខសម្រាប់កម្លាំងពលកម្ម

ជំនួសឱ្យកូតាការគ្រប់គ្រងត្រូវតែរៀន និងបង្កើតវិធីសាស្ត្រ ដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ កូតានិងស្តង់ដារការងារផ្តោតលើបរិមាណ ជាជាងគុណភាព។ ពួកគេលើកទឹកចិត្តដល់ការងារគ្មានជំនាញ ដើម្បីបំពេញតាមកូតារបស់ពួកគេ។ កូតា គួរតែត្រូវបានជំនួសដោយវិធីសាស្ត្រស្ថិតិ នៃការគ្រប់គ្រងដំណើរការ។ ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែផ្តល់ និងអនុវត្តយុទ្ធសាស្ត្រ សម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងមិនឈប់ឈរ និងធ្វើការជាមួយកម្លាំងការងារដើម្បីឆ្លុះបញ្ចាំងពីគោលនយោបាយថ្មី។

១១)(ខ)លុបបំបាត់ការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណង

ជំនួសឱ្យការគ្រប់គ្រងដោយគោលបំណង ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែរៀន ពីសមត្ថភាពនៃដំណើរការ និងវិធីធ្វើឱ្យប្រ សើរឡើង។ ជំនួសឲ្យគោលដៅដែលបានកំណត់ដោយការគ្រប់គ្រង ដោយគ្មានវិធីសាស្ត្រនោះគឺឥតប្រយោជន៍។ គ្រប់គ្រងតាមគោលដៅជាលេខ គឺជាការប៉ុនប៉ងគ្រប់គ្រង ដោយមិនដឹងពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ។ ការវិភាគដ៏ល្អប្រសើរគាំទ្រចំណុចនេះ ត្រូវបានផ្តល់ឱ្យដោយ Castellano និង Roehm[10]។

[10] Joseph F. Castellano and Harper A. Roehm, “The Problems With Managing By Objectives and Results.” *Quality Progress* (March 2001).

១២) ស្តារមោទនភាពឡើងវិញ ឬដកឧបសគ្គដែលប្លន់មោទនភាពនៃការងាររបស់មនុស្ស (Restore pride or Remove barriers that rob people of pride of workmanship)

ការបាត់បង់មោទនភាពក្នុងការងារមាននៅគ្រប់ស្ថាប័នពីព្រោះ (១) កម្មករមិនដឹងពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើទាក់ទងនឹងបេសកកម្មរបស់អង្គភាព (២) ពួកគេត្រូវបានស្តីបន្ទោសចំពោះបញ្ហាប្រព័ន្ធ (៣) ការគូសគ្រោង(Design)មិនត្រឹមត្រូវឈានដល់ផលិតកម្ម"ឥតបានការ" (៤) ផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលមិនបានគ្រប់គ្រាន់ (៥) មានការត្រួតពិនិត្យ និងពិន័យ និង (៦) គ្រឿងបរិក្ខាមិនគ្រប់គ្រាន់ ឬគ្មានប្រសិទ្ធភាព ត្រូវបានផ្តល់ជូន សម្រាប់បំពេញការងារតាមតម្រូវការ។ ស្តារមោទនភាពឡើងវិញ តម្រូវឱ្យមានការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែងដោយអ្នកគ្រប់គ្រង។ នៅពេល កម្មករមានមោទនភាពចំពោះការងារ ពួកគេនឹងរីកចម្រើនដល់កម្រិតពេញលេញនៃការងាររបស់ពួកគេ។ ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែផ្តល់ឱ្យនិយោជិកនូវការពិពណ៌នាប្រតិបត្តិការការងារ ផ្តល់ជូនឧបករណ៍និងសម្ភារៈត្រឹមត្រូវ និងសង្កត់ធ្ងន់ទៅលើការយល់ដឹងរបស់កម្មករអំពីតួនាទីរបស់ពួកគេនៅក្នុងដំណើរការសរុប។ ដោយការស្តារមោទនភាព មនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងអង្គភាពនឹងធ្វើការដើម្បីប្រយោជន៍រួម។ ឧបសគ្គសម្រាប់មនុស្សលើប្រាក់ខែ គឺជាចំណាត់ថ្នាក់ប្រចាំឆ្នាំនៃការបំពេញការងារ។

១៣) លើកទឹកចិត្តការអប់រំ និងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងរៀងៗខ្លួនសម្រាប់មនុស្សគ្រប់គ្នា

អ្វីដែលអង្គភាពត្រូវការគឺ មនុស្សត្រូវបានធ្វើឲ្យមានភាពប្រសើរឡើងជាមួយនឹងការអប់រំ។ ការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែងដើម្បីបន្តបណ្តុះបណ្តាល និងអប់រំមនុស្សត្រូវតែធ្វើដោយអ្នកគ្រប់គ្រង។ ចំណុចទាំង ១៤ របស់ Deming និងបេសកកម្មរបស់អង្គភាពគួរតែជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃកម្មវិធីអប់រំ។ មនុស្សគ្រប់រូបគួរតែត្រូវបានហ្វឹកហាត់ឡើងវិញ ក៏ដូចជាអង្គភាពក៏ត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ដើម្បីឆ្លើយតបនឹងការផ្លាស់ប្តូរនៃបរិយាកាស។

១៤) ចាត់វិធានការដើម្បីសម្រេចបាននូវការផ្លាស់ប្តូរ

គណៈគ្រប់គ្រងត្រូវតែទទួលយកការទទួលខុសត្រូវបឋម សម្រាប់ការកែធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងឥតឈប់ឈរនៃដំណើរការ។ វាមានការបង្កើតរចនាសម្ព័ន្ធក្រុមហ៊ុន ដើម្បីអនុវត្តគោលគំនិត(ទស្សនវិជ្ជា)។ ការផ្លាស់ប្តូរវប្បធម៌ត្រូវបានទាមទារ មុនអាកប្បកិរិយា"ជំនួញដូចធម្មតា"។ ការគ្រប់គ្រង ត្រូវតែមានការប្តេជ្ញាចិត្តចូលរួម និងអាចឈានចូលបាន ប្រសិនបើអង្គភាព ទទួលបានជោគជ័យ ក្នុងការអនុវត្តទស្សនវិជ្ជាថ្មី។ ក្រុមហ៊ុន Hillerich & Bradsby Co., ជាអ្នកផលិតរថយន្ត the Louisville Slugger baseball bat បានប្រើ ១៤ ចំណុចរបស់ឌីមីងតាំងពីឆ្នាំ ១៩៨៥ ហើយឥឡូវមាន ៧០% នៃទីផ្សារអាជីព Baseball bat។

៧. តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំ ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

មនុស្សគ្រប់គ្នា ទទួលខុសត្រូវចំពោះគុណភាព ពិសេសថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ និងនាយកប្រតិបត្តិ តែទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ចំណុចចុងក្រោយ គឺមានតែប្រព័ន្ធដឹកនាំប៉ុណ្ណោះ ទើបសម្រេចបានលទ្ធផល។ ឧទាហរណ៍ នៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ អគ្គនាយកក្រុមហ៊ុន General Electric លោក Jack Welch បានបើកវគ្គបណ្តុះបណ្តាលភាពជាអ្នកដឹកនាំនៅគ្រប់កម្រិតរបស់អង្គភាព។ ការបណ្តុះបណ្តាលនៅ General Electric

វគ្គសិក្សាបានបង្រៀនវិធីសាស្ត្រ និងគម្រូភាពជាអ្នកដឹកនាំ ហើយផ្តល់ឱកាសដល់ក្រុមដើម្បីបង្កើតដំណោះស្រាយបញ្ហាអាជីវកម្មជាក់ស្តែង។ ដំណោះស្រាយជាច្រើន ដែលក្រុមបានបង្កើតត្រូវបានអនុវត្តន៍។ លោក ហ្សាក់ វ៉ែលច៍(Jack Welch) គាំទ្រដល់ការអភិវឌ្ឍប្រព័ន្ធដឹកនាំ ដែលមេដឹកនាំត្រួតពិនិត្យគុណភាព ត្រូវបានបង្កើតឡើង នៅគ្រប់កម្រិតនៃមុខងារទាំងអស់របស់អង្គភាពរួមមានការស្រាវជ្រាវទីផ្សារ ការផលិត ការលក់ ហិរញ្ញវត្ថុ និងធនធានមនុស្ស។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ត្រូវការផ្តល់ជំនាញ ដើម្បីអនុវត្តន៍បច្ចេកទេសត្រួតពិនិត្យគុណភាព និងចូលរួមយ៉ាងសកម្មនៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ មានទំនួលខុសត្រូវជាច្រើន។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ត្រូវអនុវត្តទស្សនវិជ្ជានៃការគ្រប់គ្រងដោយលីលា[11](ធ្វើដំណើរចុះជួបប្រាស្រ័យ)(MBWA)(The management by wandering around (MBWA), also management by walking around, refers to a style of business management which involves managers wandering around, in an unstructured manner, through the workplace(s), at random, to check with employees, equipment, or on the status of ongoing work)។ អ្នកគ្រប់គ្រង គួរតែចេញពីការិយាល័យ ហើយទៅជួបអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ នាយកដ្ឋាន(ផ្នែក)នៅក្នុងអង្គភាព និងរោងចក្រនៅក្នុងអង្គភាព។ តាមវិធីនេះអ្នកគ្រប់គ្រងនឹងបានរៀនពីអ្វីកើតឡើងជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ រឺគម្រោងជាក់លាក់ណាមួយ។ ការគ្រប់គ្រងដោយលីលា អាចកាត់បន្ថយការបំពេញក្រដាសស្នាមយ៉ាងច្រើន។ លើកទឹកចិត្ត អ្នកក្រោមបង្គាប់(សហការី) ឱ្យលើកសរសេរតែសារសំខាន់ៗ ដែលត្រូវការនៃកំណត់ត្រាអចិន្ត្រៃយ៍។ ឧទាហរណ៍ អ្នកប្រតិបត្តិរបស់គីនកូ (Kinko) បំពេញមុខងារប្រតិបត្តិការធម្មតា រយៈពេលពីរ ឬបីថ្ងៃ នៅទីតាំងមួយ។ វិធីសាស្ត្រនេះ គឺជាបច្ចេកទេសល្អបំផុតសម្រាប់ការទទួលបានព័ត៌មានផ្ទាល់ជាក់លាក់មួយចំនួន។

ជាគំនិតគឺ ដើម្បីឱ្យនិយោជិកគិតដោយខ្លួនឯង។ តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ មិនអាចធ្វើការសម្រេចចិត្តចុងក្រោយបានទេ ប៉ុន្តែត្រូវប្រាកដថា ការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុម គឺត្រូវគ្នាទៅនឹងអំណះអំណាង(សេចក្តីថ្លែង)គុណភាពរបស់អង្គភាព។ ជំរុញការដោះស្រាយបញ្ហា និងការសម្រេចចិត្តសមស្របទៅដល់កម្រិត(ថ្នាក់)ក្រោមបំផុត តាមរយៈការផ្ទេរសិទ្ធអំណាច និងទំនួលខុសត្រូវ។

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ត្រូវតែទទួលបាននូវព័ត៌មាន អំពីប្រធានបទ នៃការកែលម្អគុណភាព តាមរយៈការអានសៀវភៅ និងអត្ថបទ ចូលរួមសិក្ខាសាលា និងនិយាយជាមួយមេដឹកនាំ TQM ផ្សេងទៀត។ អ្នកដឹកនាំផ្ញើសារសំខាន់ទៅកាន់អ្នកក្រោមបង្គាប់ នៅពេលអ្នកដឹកនាំនោះសួរអំពី ថាតើពួកគេបានអានសៀវភៅ ឬអត្ថបទជាក់លាក់ណាមួយឬទេ ?។

ធនធានចាំបាច់ត្រូវផ្តល់ជូនដើម្បីបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក អំពីឧបករណ៍ និងបច្ចេកទេសTQM តម្រូវ

[11] វចនានុក្រមខ្មែរ (សម្តេចសង្ឃ ជួន ណាត) ភាគ ១ (ទំព័រ ១១០៧ បោះពុម្ព ឆ្នាំ ១៩៦៧ ដោយ ពុទ្ធសាសនបណ្ឌិត្យ ភ្នំពេញ)

ការបច្ចេកទេសការងារ និងសុវត្ថិភាព។ ធនធានជាទម្រង់នៃឧបករណ៍សមស្រប ដើម្បីបំពេញការងារ ក៏ត្រូវបានផ្ដល់ជូនផងដែរ។

អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ ត្រូវតែរកពេលវេលា ដើម្បីអបអរសាទរភាពជោគជ័យ នៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងប្រកបដោយគុណភាពរបស់អង្គភាពពួកគេផ្ទាល់ ចូលរួមក្នុងពិធីប្រគល់រង្វាន់ និងការទទួលស្គាល់(លើកសរសើរ)។ សកម្មភាពនេះ គឺជាឱកាសដ៏ល្អបំផុតក្នុងការពង្រឹង សារៈសំខាន់នៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង និងដើម្បីលើកកម្ពស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM)។ ការហៅទូរស័ព្ទ ឬចាប់ដៃ រួមជាមួយពំនោលដ៏ស្មោះត្រង់ "អរគុណអ្នកសម្រាប់ការងារដែលធ្វើបានល្អ" គឺជាទម្រង់នៃការទទួលស្គាល់(សរសើរ) និងរង្វាន់ដ៏មានឥទ្ធិពល។ ភារកិច្ចមួយរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព គឺបង្កើត ឬកែលម្អប្រព័ន្ធទទួលស្គាល់(សរសើរ)និងរង្វាន់។ ជាពិសេសការទូទាត់សំណងលើកទឹកចិត្តរបស់ថ្នាក់ដឹកនាំ ត្រូវរួមបញ្ចូលទាំងការកែលម្អគុណភាព។ មួយវិញទៀត ការផ្ដល់ជូនត្រូវតែធ្វើឡើងដើម្បីជារង្វាន់ជាក្រុម ក៏ដូចជាបុគ្គលដែលមានការច្នៃប្រឌិត។

អ្នកគ្រប់គ្រថ្នាក់ខ្ពស់ត្រូវតែបង្ហាញឲ្យឃើញ និងចូលរួមយ៉ាងសកម្ម ក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងប្រកបដោយគុណភាពដោយបម្រើដល់ក្រុម គ្រូបង្វឹកក្រុម និងបង្រៀនសិក្ខាសាលា។ ពួកគេគួរតែដឹកនាំដោយការបង្ហាញទំនាក់ទំនង និងការពង្រឹងអំណះអំណាងនៃគុណភាព។ តាមក្បួនទូទៅ (Rule of Thumb) ពួកគេគួរតែចំណាយពេលប្រហែលមួយភាគបី នៃពេលវេលារបស់ពួកគេលើគុណភាព។ តួនាទីសំខាន់បំផុតរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ គឺការស្ដាប់អតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ខាងក្នុង និងខាងក្រៅ តាមរយៈការជួបជាក្រុមផ្ដោតអារម្មណ៍ (Focus Group) និងការស្ទង់មតិ។ ព័ត៌មាននេះ ត្រូវបានបកស្រាយទៅជាគម្រោងតម្លៃស្នូល និងការកែលម្អដំណើរការ។ តួនាទីសំខាន់មួយទៀត គឺការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ គោលបំណង គឺបង្កើតការយល់ដឹងអំពីសារៈសំខាន់ នៃ TQM និងផ្ដល់នូវលទ្ធផល TQM ក្នុងលក្ខណៈកំពុងបន្ត។ សារ TQM ត្រូវតែត្រូវបាន "លក់" ឲ្យបុគ្គលិក ប្រសិនបើពួកគេមិនទិញ នោះTQM នឹងមិនកើតឡើងឡើយ។ បន្ថែមលើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងផ្ទៃក្នុង ត្រូវតែមានសកម្មភាពខាងក្រៅជាមួយអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយ ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្មនៅក្នុងទស្សនាវដ្ដីពាណិជ្ជកម្ម និងអន្តរកម្មជាមួយនឹងគុណភាពសហគមន៍។ ដោយធ្វើតាមយោបល់ខាងលើ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់គួរតែបណ្ដេញការភ័យខ្លាចចេញពីអង្គភាព បំបែកឧបស័គ្គបំបាត់របាំង បិទប្រព័ន្ធតាមដាន និងកាត់បន្ថយដល់កម្រិតអប្បបរមានូវការប្រឆាំងនឹងការផ្លាស់ប្ដូរ ហើយជាទូទៅគឺផ្លាស់ប្ដូរវប្បធម៌។ មានតែការចូលរួមពីថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ទេ ទើបTQMអាចទទួលបានជោគជ័យ។

៨. ការអនុវត្ត

ដំណើរការនៃការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) ចាប់ផ្ដើមជាមួយនឹងការគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ហើយសំខាន់បំផុតគឺ ការប្ដេជ្ញាចិត្តរបស់នាយកប្រតិបត្តិ។ សារៈសំខាន់នៃតួនាទីគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ មិនអាចត្រូវបានគេនិយាយហួសហេតុពេកទេ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំ គឺចាំបាច់ណាស់ក្នុងអំឡុងពេល នៃគ្រប់

ដំណាក់កាលរបស់ដំណើរការអនុវត្តន៍ និងជាពិសេសនៅពេលចាប់ផ្ដើម។ ជាការពិត ការព្រងើយកន្ដើយ និងកង្វះការចូលរួមដោយថ្នាក់ដឹក នាំតែងតែត្រូវបានលើកឡើងថា ជាមូលហេតុចំបងនៃបរាជ័យ របស់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង ធ្វើឲ្យគុណភាពប្រសើរឡើង។ ការធ្វើប្រតិភូកម្ម និងរដ្ឋបាលការសាស្ត្រមិនគ្រប់គ្រាន់ទេ - ត្រូវការការចូលរួម។

អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ត្រូវទទួលបានការអប់រំតាមគោលគំនិតTQM។ បន្ថែមលើការអប់រំជាផ្លូវការ អ្នកគ្រប់គ្រង គួរទៅមើលស្ថាប័នអនុវត្តការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបដែលជោគជ័យ អានអត្ថបទ និងសៀវភៅដែលបានជ្រើសរើស ហើយចូលរួមសិក្ខាសាលា និងសន្និសីទ។ ជំហានបន្ទាប់ គឺសម្រាប់ថ្នាក់ដឹកនាំខ្ពស់ គឺរៀបចំផែនការ និងអនុវត្តន៍។

ពេលវេលានៃដំណើរការអនុវត្ត អាចមានសារៈសំខាន់ណាស់។ តើជាអង្គភាពដែលត្រៀមជាស្រេចធ្វើដំណើរមានគុណភាពសរុបហើយឬនៅ? អាចមានបញ្ហាដែលអាចប្រមើលមើលជាមុនបាន ដូចជាការរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធឡើងវិញ ការផ្លាស់ប្ដូរបុគ្គលជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ទំនាស់រវាងបុគ្គល វិបត្តិកំពុងមាន ឬសកម្មភាពប្រើប្រាស់ពេលវេលា។ បញ្ហាទាំងនេះ អាចពន្យាពេលការអនុវត្តទៅពេលវេលា ដែលអំណោយផលជាង។

ជំហានបន្ទាប់គឺការបង្កើតក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។ ការចាប់ផ្ដើមនៃភារកិច្ចទាំងនេះ គឺជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃការអនុវត្តTQM។ ការអភិវឌ្ឍគុណតម្លៃស្នូល សេចក្ដីថ្លែងចក្ខុវិស័យ សេចក្ដីថ្លែងបេសកកម្ម និងគុណភាព សេចក្ដីថ្លែងគោលនយោបាយ ដោយមានការចូលរួមពីបុគ្គលិក គួរត្រូវបានបំពេញជាមុនសិន។

ការចូលរួមយ៉ាងសកម្មរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្ដាល និងមេការផ្ទាល់ គឺចាំបាច់ចំពោះភាពជោគជ័យនៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់TQM។ ពួកគេទទួលខុសត្រូវចំពោះការសម្រេចបាននូវគោលដៅ និងគោលបំណងនៃការអនុវត្តរបស់អង្គភាព ហើយពួកគេបង្កើតបានបណ្ដាញទំនាក់ទំនងបិតបេរមួយ ក្នុងបណ្ដាញទំនាក់ទំនង ពីថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់រហូតដល់បុគ្គលិកជួរមុខ។ បើគ្មានការគាំទ្រនិងសកម្មភាពរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្ដាលពីដំបូងទេ នោះកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ TQM អាចនឹងបរាជ័យ។ ការគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ត្រូវធានាថា អ្នកគ្រប់គ្រងគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់មានឱកាស ដើម្បីអភិវឌ្ឍយ៉ាងនូវភាពម្ចាស់ការ នៅក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង TQM និងឱកាសដើម្បីទទួលបានការយល់ដឹង និងជំនាញចាំបាច់ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំ។ វិធីមួយ ដើម្បីសំរេចបាននូវគំនិតនេះ គឺការថែបំប៉ន។ ការថែបំប៉នផ្ដោតលើការបណ្ដុះបណ្ដាលTQM ជំនាញភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការអភិវឌ្ឍសេចក្ដីថ្លែងការណ៍របស់អង្គភាព។

ប្រសិនបើមានសហជីព គួរតែមានការពិភាក្សា ឲ្យបានឆាប់ជាមួយអ្នកតំណាង អំពីTQM។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែ មានការចូលរួមពីអ្នកដឹកនាំសហជីព ដោយចែករំលែកជាមួយពួកគេ នូវផែនការអនុវត្តន៍សម្រាប់ TQM។ នៅពេលដែលការខិតខំប្រឹងប្រែងខាងគុណភាពកើនឡើង អ្នកគ្រប់គ្រង និងមេដឹកនាំសហជីពគួរ

តែធ្វើការរួមគ្នាលើសកម្មភាពកែលម្អគុណភាព។ ឧទាហរណ៍ The United Auto Worker បានធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយក្រុមហ៊ុនផលិតរថយន្តធំ ៗ បីនៅក្នុងសកម្មភាព TQM របស់ពួកគេ។

នៅដំណាក់កាលនៃដំណើរការអនុវត្តនេះ វាមានសារៈសំខាន់ណាស់ ក្នុងការទំនាក់ទំនងTQM ទៅកាន់អង្គភាពទាំងមូល។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺមានសារៈសំខាន់នៅទូទាំងដំណាក់កាលអនុវត្តន៍។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺចាំបាច់ដើម្បីបង្កើតការយល់ដឹង ដក់ចិត្ត ចាប់អារម្មណ៍ និងធ្វើសកម្មភាពអំពីTQM។

មនុស្សគ្រប់គ្នាត្រូវការ ការបណ្តុះបណ្តាលនូវការយល់ដឹងអំពីគុណភាព និងការដោះស្រាយបញ្ហា។ ការបណ្តុះបណ្តាលនេះ ត្រូវបានធ្វើឡើង នៅពេលដែលនិយោជិក ត្រូវបានដាក់នៅក្នុងក្រុមគម្រោង ឬក្រុមការងារបានត្រៀមខ្លួន សម្រាប់ការបណ្តុះបណ្តាល។

ការស្ទង់មតិអតិថិជន និយោជិក និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ត្រូវតែធ្វើឡើងដើម្បីកំណត់ឥរិយាបថរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធទាំងបីនេះ។ ព័ត៌មានពីការស្ទង់មតិទាំងនេះ ផ្តល់នូវគំនិតសម្រាប់គម្រោងកែលម្អគុណភាព។ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព កំណត់គម្រោងកែលម្អគុណភាព។ លើសពីនេះទៀតក្រុមប្រឹក្សាបង្កើតក្រុមគម្រោងនិងការងារជាក្រុម ហើយតាមដានវឌ្ឍនភាពរបស់ពួកគេ។ អង្គភាពត្រូវតែអត់ធ្មត់ និងមិនប្រញាប់ប្រញាល់ ក្នុងការរៀបក្រុមដើម្បីរកដំណោះស្រាយ ដោយមិនលុបបំបាត់បុព្វហេតុ។ ជារឿយៗ មានទំនោរក្នុងការប្រញាប់ប្រញាល់ដំណើរការអនុវត្ត។ អាជីវកម្មTECSTARខ្នាតតូចមួយ អាចទទួលបានប្រាក់សន្សំច្រើនជាង ៣លានដុល្លារក្នុងឆ្នាំដំបូង នៃកម្មវិធីTQM។ ម្យ៉ាងវិញទៀត Karlee ដែលជាអ្នកឈ្នះពានរង្វាន់គុណភាពថ្នាក់ជាតិ Malcolm Baldrige មិនបានសម្រេចលទ្ធផលទេ រហូតទាល់តែឆ្នាំទីបី ប៉ុន្តែក្រោយមកមានការកើនឡើងច្រើន ជាង ៣០០% នៅក្នុងជួរខាងក្រោមរបស់អង្គភាព។

៩.ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព

ដើម្បីកសាងគុណភាពឲ្យទៅជាវប្បធម៌ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពត្រូវបានបង្កើតឡើងដើម្បីផ្តល់ទិសដៅរួម។ វាគឺជាកម្មវិធីបញ្ជាសម្រាប់យន្តការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប។

នៅក្នុងអង្គភាពធម្មតា ក្រុមប្រឹក្សាមានសមាសភាពដូចជានាយកប្រតិបត្តិ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ជួរមុខ ដូចជាផ្នែកគូសគ្រោងរចនា ម៉ារឃិទីង ហិរញ្ញវត្ថុ ផលិតកម្ម និងគុណភាព និងអ្នកសម្របសម្រួល ឬអ្នកពិគ្រោះយោបល់ម្នាក់។ ប្រសិនបើអាច សហជីពគួរតែត្រូវបានពិចារណាផ្តល់ឱ្យមានអ្នកតំណាងនៅក្រុមប្រឹក្សា។ អង្គភាពខ្លះ មានអ្នកតំណាងជួរមុខមកពីគ្រប់ផ្នែក។ អ្នកសម្របសម្រួល គឺចាំបាច់ ដើម្បីបំពេញភារកិច្ចបន្ថែមមួយចំនួន ដែលសកម្មភាពកែលម្អគុណភាព តម្រូវឱ្យមាន។ បុគ្គលដែលត្រូវបានជ្រើសរើសសម្រាប់តួនាទីជាអ្នកសម្របសម្រួលគួរជាមនុស្សក្មេងវាងវៃ និងជាសក្តានុពលនាយកប្រតិបត្តិ ហើយជាអ្នករាយការណ៍ទៅថ្នាក់លើ។

ទំនួលខុសត្រូវរបស់អ្នកសម្របសម្រួល គឺត្រូវបង្កើតការជឿទុកចិត្តពីផ្លូវ ក្រុមស្នើពីតម្រូវការទៅក្រុមប្រឹក្សា ចែករំលែកការរំពឹងចង់បានរបស់ក្រុមប្រឹក្សាទៅលើក្រុម និងសង្ខេបជូនក្រុមប្រឹក្សាអំពីវឌ្ឍនភាពក្រុម។ លើសពីនេះទៀតអ្នកសម្របសម្រួលនឹងធានាថា ក្រុមត្រូវបានផ្ដល់សិទ្ធអំណាច និងដឹងពីទំនួលខុសត្រូវរបស់ពួកគេ។ សកម្មភាពរបស់អ្នកសម្របសម្រួល គឺដើម្បីជួយអ្នកដឹកនាំក្រុមចែករំលែកមេរៀន ដែលបានរៀនក្នុងចំណោមក្រុម និងមានការប្រជុំជាទៀងទាត់។

នៅក្នុងអង្គភាពតូច អ្នកគ្រប់គ្រងទទួលខុសត្រូវ លើមុខងារច្រើនជាងមួយ ចំនួនសមាជិកតិចជាង។ ដូចគ្នានេះផងដែរ អ្នកពិគ្រោះយោបល់អាចនឹងត្រូវបានជួលជាជាងប្រើអ្នកសម្របសម្រួល។ ជាទូទៅភារកិច្ចរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពគឺៈ

1. អភិវឌ្ឍដោយមានធាតុចូល(Inputs)ពីបុគ្គលិកទាំងអស់ អំពីតម្លៃស្នូល សេចក្ដីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យ សេចក្ដីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មនិងគុណភាព សេចក្ដីថ្លែងការណ៍គោលនយោបាយ។
2. បង្កើតផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែងជាមួយនឹងគោលដៅ និងកម្មវិធីធ្វើឱ្យ(កែលម្អ)គុណភាពប្រសើរឡើងប្រចាំឆ្នាំជាមួយគោលបំណង។
3. បង្កើតផែនការអប់រំ និងបណ្ដុះបណ្ដាលសរុប។
4. កំណត់និងត្រួតពិនិត្យតាមដានជាប្រចាំនូវការខាតបង់នៃគុណភាពអន់។
5. កំណត់វិធីសាស្ត្រវាស់វែងការអនុវត្តសម្រាប់អង្គភាព អនុម័តលើចំណុចទាំងនោះសម្រាប់មុខងារនានា និង ត្រួតពិនិត្យវា។
6. បន្តកំណត់រាល់គម្រោងដែលធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ពិសេសគម្រោងដែលប៉ះពាល់ដល់ការបំពេញចិត្តអតិថិជនខាងក្រៅ និងខាងក្នុង។
7. បង្កើតគម្រោងពហុមុខងារនិងផ្នែកឬក្រុមការងារនិងតាមដានវឌ្ឍនភាពរបស់ពួកគេ។
8. បង្កើតឬកែប្រែប្រព័ន្ធទទួលស្គាល់និងរង្វាន់ដើម្បីទទួលយកការធ្វើអាជីកម្មតាមវិធីថ្មី។

នៅក្នុងអង្គភាពធំៗ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពក៏ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅកម្រិតទាបនៃសាជីវកម្មផងដែរ។ ភារកិច្ចរបស់ពួកគេ គឺស្រដៀងគ្នា ប៉ុន្តែទាក់ទងទៅនឹងកម្រិតជាក់លាក់ណានោះនៅក្នុងអង្គភាព។ ជាដំបូងសកម្មភាពទាំងនេះនឹងត្រូវការការងារបន្ថែមដោយសមាជិកក្រុមប្រឹក្សា ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងរយៈពេលវែងការងាររបស់ពួកគេនឹងមានភាពងាយស្រួលជាងមុន។ ក្រុមប្រឹក្សាទាំងនេះគឺជាឧបករណ៍ ចំពោះគំនិតនៃការកែលម្អគុណភាពជាប្រចាំ។

នៅពេលដែលកម្មវិធីTQM ត្រូវបានបង្កើតឡើងយ៉ាងល្អ របៀបវារៈប្រជុំអាចមានដូចខាងក្រោមៈ

- របាយការណ៍វឌ្ឍនភាពក្រុម។
- របាយការណ៍ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

- វឌ្ឍនភាពនៃការសម្រេចគោលដៅ។
- ក្រុមគម្រោងថ្មី។
- ការទទួលស្គាល់នានា។
- របាយការណ៍ស្តង់ដាផ្ទៃ

នៅទីបំផុតក្នុងរយៈពេលពី៣ ទៅ៥ ឆ្នាំសកម្មភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព កាន់តែមានភាពលេចធ្លោនៅក្នុងវប្បធម៌របស់អង្គភាព ដែលពួកគេនឹងក្លាយជាផ្នែកទៀងទាត់ នៃការប្រជុំនាយកប្រតិបត្តិ។ ការលើកឡើងនានាដែលត្រូវបានសម្រេចដាច់ដោយឡែក ដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព នឹងលែងត្រូវការទៀតហើយ។ គុណភាពក្លាយជាកម្មវត្ថុដំបូងគេនៅក្នុងរបៀបវារៈការប្រជុំប្រតិបត្តិ។

១០. គុណតម្លៃ គោលគំនិត និងក្របខ័ណ្ឌការងារ

ឯកភាពនៃគោលបំណងគឺជាគន្លឹះនៃប្រព័ន្ធដឹកនាំ។ គុណតម្លៃ និងគំនិតស្នូល ផ្តល់នូវការឯកភាពនៃគោលបំណង។ គុណតម្លៃ និងគោលគំនិតសំខាន់ៗ អាចជួយបង្កើតក្របខ័ណ្ឌសម្រាប់អ្នកដឹកនាំទូទាំងអង្គភាពធ្វើការសម្រេចចិត្តបានត្រឹមត្រូវ។ ពួកគេលើកកម្ពស់ឥរិយាបថ TQM និងកំណត់វប្បធម៌។ អង្គភាពនីមួយៗនឹងត្រូវការអភិវឌ្ឍគុណតម្លៃផ្ទាល់ខ្លួន។ ការផ្តល់ឱ្យនៅពេលនេះគឺជាគុណតម្លៃ គោលគំនិត និងក្របខ័ណ្ឌការងារសម្រាប់ពានរង្វាន់គុណភាពជាតិរបស់ Malcolm Baldrige National Quality Award។ វាអាចត្រូវបានប្រើជាចំណុចចាប់ផ្តើម នៃអង្គភាពណាមួយសម្រាប់អភិវឌ្ឍន៍ខ្លួន។

១០.១. ភាពជាអ្នកដឹកនាំប្រកបដោយចក្ខុវិស័យ

អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់របស់អង្គភាពត្រូវកំណត់ទិសដៅ និងបង្កើតការបែរឆ្ពោះទៅរកអតិថិជន ឱ្យបានច្បាស់លាស់ និងមើលឃើញតម្លៃនៃគុណភាព និងមានការរំពឹងទុកខ្ពស់។ គុណតម្លៃ ទិសដៅ និងការរំពឹងទុក ចាំបាច់ត្រូវបង្ហាញដល់ភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងអស់។ អ្នកដឹកនាំត្រូវធានានូវការបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រជាប្រព័ន្ធ និងវិធីសាស្ត្រដើម្បីសម្រេចបានឧត្តមភាព។ យុទ្ធសាស្ត្រ និងគុណតម្លៃ គួរតែជួយណែនាំរាល់សកម្មភាព និងការសម្រេចចិត្តរបស់អង្គភាព។ អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ត្រូវតែប្តេជ្ញាចិត្ត អភិវឌ្ឍកំលាំងពលកម្មទាំងអស់ ហើយ គួរតែលើកទឹកចិត្តឲ្យមានការចូលរួម ការរៀនសូត្រ ការច្នៃប្រឌិត និងការកែច្នៃរបស់បុគ្គលិកទាំងអស់។ តាមរយៈតួនាទីផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេក្នុងការធ្វើផែនការការទំនាក់ទំនង ការត្រួតពិនិត្យ ឬការរៀបចំការអនុវត្តការងារ និងការទទួលស្គាល់បុគ្គលិក អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ដើរតួជាគម្រូល្អ ពង្រឹងគុណតំលៃ និងការរំពឹងទុក និងការកសាងភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងគំនិតផ្តួចផ្តើមនៅទូទាំងអង្គភាព។

១០.២. ឧត្តមភាពនាំមុខដោយអតិថិជន

គុណភាព ត្រូវបានវិនិច្ឆ័យដោយអតិថិជន។ លក្ខណៈផលិតផល និងសេវាកម្មទាំងអស់ ដែលផ្តល់ផលប្រយោជន៍ ដល់អតិថិជន នឹងនាំឱ្យអតិថិជនពេញចិត្ត ចូលចិត្ត ហើយការរក្សាអតិថិជនជាចំណុច

សំខាន់ នៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងរបស់អង្គភាព។ ឧត្តមភាព ដែលនាំមុខដោយអតិថិជន មានសមាសធាតុទាំងបច្ចុប្បន្ន និងអនាគតៈ ការយល់ដឹងបំណងប្រាថ្នារបស់អតិថិជននៅថ្ងៃនេះ និងផ្តល់ជូនទីផ្សារនូវផលិតផលដែលមានការច្នៃប្រឌិតនាពេលអនាគត។ គុណប្រយោជន៍ និងការពេញចិត្តអាចមានឥទ្ធិពលពីកត្តាជាច្រើនដូចជាការទិញ ភាពជាម្ចាស់ និងបទពិសោធន៍សេវាកម្មរបស់អតិថិជន។ កត្តាទាំងនេះរួមមានទំនាក់ទំនងរបស់អង្គភាពជាមួយអតិថិជន ដែលជួយកសាងទំនុកចិត្ត ភាពជឿជាក់ និងភាពស្មោះត្រង់។ គោលគំនិតអំពីគុណភាពនេះមិនត្រឹមតែរួមបញ្ចូលទាំងលក្ខណៈផលិតផល និងសេវាកម្ម ដែលបំពេញតាមតម្រូវការជាមូលដ្ឋានរបស់អតិថិជនប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាក៏រួមបញ្ចូលទាំងលក្ខណៈ និងចំណុចពិសេសដែលខុសគ្នាពីការផ្តល់ដោយគូប្រគួតប្រជែង។ ភាពខុសគ្នាអាចជាការផលិតផលិតផលថ្មី ឬភាពចម្រុះគ្នា នៃផលិតផល និងសេវាកម្ម ការឆ្លើយតបរហ័សតាមបំណង ឬទំនាក់ទំនងពិសេស។

គុណភាពនាំមុខដោយអតិថិជន គឺជាគំនិតយុទ្ធសាស្ត្រ។ វាត្រូវបាននាំឆ្ពោះទៅរកការរក្សាអតិថិជន ចំណែកទីផ្សារកើននិងការរីកចម្រើន។ វាទាមទារការឆ្លើយតាមការផ្លាស់ប្តូរនិងការរីកចម្រើនរបស់អតិថិជន និងតម្រូវការទីផ្សារ និងកត្តាដែលជម្រុញការពេញចិត្តនិងការរក្សាអតិថិជន។ វាក៏ទាមទារការយល់ដឹងអំពីការវិវត្តនៅក្នុង បច្ចេកវិទ្យានិងការផ្តល់ជូនរបស់គូប្រកួតប្រជែង និងការឆ្លើយតបរហ័សចំពោះតម្រូវការអតិថិជននិងទីផ្សារ។

ភាពជោគជ័យត្រូវឲ្យមានលើសពីភាពខ្វះខាត និងកំហុសដេលត្រូវកាត់បន្ថយដោយគ្រាន់តែបំពេញតាមលក្ខណៈជាក់លាក់ ឬកាត់បន្ថយការត្អូញត្អែរ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ភាពខ្វះ និងការកាត់បន្ថយកំហុស និងការលុបបំបាត់បុព្វហេតុនាំឲ្យមានការមិនពេញចិត្ត នឹងរួមចំណែកដល់ទស្សនៈរបស់អតិថិជនចំពោះគុណភាពហើយនោះ គឺជាផ្នែកសំខាន់នៃគុណភាព ដែលនាំមុខដោយអតិថិជន។ លើសពីនេះទៀត អង្គភាពជោគជ័យ ក្នុងការស្តារភាពខ្វះ និងកំហុស(ធ្វើអ្វីៗដែលត្រឹមត្រូវសម្រាប់អតិថិជន) គឺសំខាន់ណាស់ ក្នុងការកសាងទំនាក់ទំនង និងរក្សាអតិថិជន។

១០.៣. អង្គភាពនិងបុគ្គលរៀនសូត្រ

ដើម្បីសម្រេចបាននូវការអនុវត្ត (ធ្វើសកម្មភាព) កម្រិតខ្ពស់បំផុតតម្រូវឲ្យមានវិធីសាស្ត្រល្អសម្រាប់អង្គភាពនិងបុគ្គលរៀន។ ការរៀនសូត្ររបស់អង្គភាព សំដៅទៅលើការកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់ នៃវិធីសាស្ត្រដែលមានស្រាប់និងការសម្របខ្លួនដើម្បីការផ្លាស់ប្តូរ ដែលនាំទៅដល់គោលដៅ និងវិធីសាស្ត្រថ្មី។ ការរៀនសូត្រត្រូវមានបង្កប់នៅក្នុងរបៀបចាត់តាំងមុខងារ។ ការរៀនសូត្រត្រូវតែជា (១)ផ្នែកដែលទាមទារម្រាប់ការងារប្រចាំថ្ងៃ។ (២)អនុវត្តតាមកម្រិតលក្ខណៈបុគ្គលនិងអង្គភាព (៣)ចង្អុលបង្ហាញការដោះស្រាយបញ្ហា។ (៤)ផ្តោតលើការចែករម្លែកចំណេះដឹងទូទាំងអង្គភាព និង(៥)ជំរុញដោយឱកាសមានឥទ្ធិពលលើការផ្លាស់ប្តូរដ៏សំខាន់ និងធ្វើឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។ ប្រភព សម្រាប់ការរៀនសូត្រ រួម មានគំនិតនិយោជិក ការស្រាវ

ជ្រាវនិងអភិវឌ្ឍន៍ ជាតុចូលរបស់អតិថិជន ចែករម្លែកការអនុវត្តល្អបំផុត និងការវិនិច្ឆ័យជ្រើស។

ការរៀនសូត្ររបស់អង្គភាព អាចផ្តល់លទ្ធផលជា (១) បង្កើនអត្ថប្រយោជន៍ដល់អតិថិជនតាមរយៈផលិតផលថ្មី ឬកែលម្អ និងសេវាកម្ម (២) ការអភិវឌ្ឍឱកាសថ្មីៗ (៣) កាត់បន្ថយកំហុស គុណវិបត្តិ កាកសំណល់ និងថ្លៃដើមដែលពាក់ព័ន្ធ (៤) ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការឆ្លើយតប និងវដ្តពេលវេលាអនុវត្ត (ធ្វើ) សកម្មភាព (៥) បង្កើនផលិតភាព និងប្រសិទ្ធភាពក្នុងការប្រើប្រាស់ធនធានទាំងអស់ និង (៦) បង្កើនការអនុវត្តស្ថាប័នរបស់អ្នក ក្នុងការបំពេញទំនួលខុសត្រូវជាសាធារណៈនិងការបម្រើជាពលរដ្ឋល្អ។

ភាពជោគជ័យរបស់និយោជិក ពឹងផ្អែកខ្លាំងលើឱកាសសម្រាប់ការរៀនសូត្រផ្ទាល់ខ្លួន និងការអនុវត្តជំនាញថ្មី។ អង្គភាពវិនិយោគ លើការរៀនសូត្ររបស់និយោជិក តាមរយៈ ការអប់រំការបណ្តុះបណ្តាល និងឱកាសសម្រាប់រីកចម្រើនមិនឈប់ឈរ ដូចជាការផ្លាស់ប្តូរវេនការងារ។ ការបណ្តុះបណ្តាលនៅនឹងកន្លែងផ្តល់នូវវិធីដែលមានប្រសិទ្ធភាពចំណាយក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល និងផ្សារភ្ជាប់ការបណ្តុះបណ្តាលទៅនឹងតម្រូវការនិងអាទិភាពរបស់អង្គភាពកាន់តែប្រសើរ។

ការរៀនសូត្រផ្ទាល់(ខ្លួន)អាចឱ្យ (១) និយោជិកពេញចិត្ត និងពូកែជាង ហើយនិងឋិតនៅជាមួយអង្គភាព។ (២) ការរៀនសូត្រអំពីមុខងារផ្សេងៗ ដែលមាននៅផ្នែកផ្សេៗក្នុងអង្គភាព និង (៣) បរិយាកាសប្រសើរសម្រាប់ការច្នៃប្រឌិត។ ដូច្នេះការរៀនសូត្រ ត្រូវបានបង្ហាញមិនត្រឹមតែចំពោះផលិតផលនិងសេវាកម្មល្អជាងមុនប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងឆ្ពោះទៅរកភាពឆ្លើយតប សម្របខ្លួន និងមានប្រសិទ្ធិភាពកាន់តែខ្លាំង ផ្តល់នូវនិរន្តរភាពទីផ្សារ ហើយអង្គភាពមានប្រៀបក្នុងការអនុវត្តកិច្ចការ។

១០.៤. ផ្តល់តម្លៃដល់និយោជិកនិងដៃគូរកស៊ី

ភាពជោគជ័យរបស់អង្គភាពពឹងផ្អែកកាន់តែខ្លាំងឡើង លើជំនាញ ចំណេះដឹង ការច្នៃប្រឌិត និងការលើកទឹកចិត្តនិយោជិកនិងដៃគូរបស់ខ្លួន។ ផ្តល់តម្លៃដល់និយោជិក មានន័យថាប្តេជ្ញាចំពោះការពេញចិត្ត ការអភិវឌ្ឍនិងសុខុមាលភាពរបស់ពួកគេ។ ការនេះពាក់ព័ន្ធនឹងការអនុវត្តការងារដែលមានភាពបត់បែន និងមានប្រសិទ្ធិភាពខ្ពស់ស្របតាមនិយោជិកកាន់តែច្រើនឡើងៗ តម្រូវការនៅកន្លែងធ្វើការ និងជីវិតនៅផ្ទះមានភាពចម្រុះ។ បញ្ហាប្រឈមសំខាន់ៗក្នុងការផ្តល់តម្លៃដល់បុគ្គលិករួមមាន (១)បង្ហាញប្តេជ្ញាចិត្តរបស់មេដឹកនាំចំពោះភាពជោគជ័យរបស់និយោជិក (២)ការទទួលស្គាល់និងប្រព័ន្ធសំណាងលើសពីធម្មតា (៣)ការអភិវឌ្ឍ និងវឌ្ឍនភាពនៅក្នុងអង្គភាព (៤)ចែករំលែកចំណេះដឹងក្នុងអង្គភាព ធ្វើដូច្នេះនិយោជិកអាចបម្រើអតិថិជនបានកាន់តែប្រសើរ និងចូលរួមក្នុងការសម្រេចបាននូវគោលដៅជាយុទ្ធសាស្ត្រ និង (៥)បង្កើតបរិយាកាសមួយដែលលើកទឹកចិត្តអោយទទួលយកហានិភ័យ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍South-West តែងតែដាក់អតិថិជនទី ២ ហើយនិយោជិកជាអ្នកទី ១។ ក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍ South-West រស់នៅតាមការសន្យារបស់ខ្លួន ចំពោះនិយោជិក ដូច្នេះគឺគ្មានន័យនៃការក្បត់ ដើម្បីការពារមនុស្សពីការចូលរួម

វិភាគទានយ៉ាងក្លៀវក្លានោះទេ។ ការបដិសេធមិនបញ្ឈប់បុគ្គលិក នៅពេលដែលបុគ្គលិកក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍ជាច្រើនត្រូវបានបញ្ឈប់ពីឧស្សាហកម្មនេះ។ អាកាសចរណ៍South-West មានសេវាកម្មកម្លាំងពលកម្មដែលមានផលិតភាពច្រើនបំផុតពីរដង ចំនួនអ្នកដំណើរក្នុងម្នាក់នៃក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍ផ្សេងទៀត។

អង្គភាពចាំបាច់ត្រូវបង្កើតភាពជាដៃគូផ្ទៃក្នុង និងខាងក្រៅដើម្បីសម្រេចគោលដៅរួម។ ភាពជាដៃគូខាងក្នុង អាចពាក់ព័ន្ធនឹងការបង្កើតទំនាក់ទំនងជាបណ្តាញ ក្នុងចំណោមផ្នែក ឬអង្គភាពការងារនានា ដើម្បីកែលម្អភាពបត់បែន ការឆ្លើយតប និងការចែករំលែកចំណេះដឹង។ ភាពជាដៃគូខាងក្រៅអាចនៅជាមួយអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់និង អង្គភាពអប់រំ។ ភាពជាដៃគូយុទ្ធសាស្ត្រ ឬសម្ព័ន្ធភាព គឺមានសារៈសំខាន់កាន់តែខ្លាំងឡើង។ ភាពជាដៃគូបែបនេះ អាចផ្តល់នូវការចូលទៅក្នុងទីផ្សារថ្មី ឬមូលដ្ឋានសម្រាប់ផលិតផល ឬសេវាកម្មថ្មី។ ដូចគ្នានេះផងដែរភាពជាដៃគូអាចអនុញ្ញាត ការលាយបញ្ចូលគ្នានៃសមត្ថភាពស្នូលរបស់អង្គភាពរបស់អ្នក ឬសមត្ថភាពភាពជាអ្នកដឹកនាំ ជាមួយនឹងការបន្ថែមភាពខ្លាំង និងសមត្ថភាពរបស់ដៃគូ។ ឧទាហរណ៍ ដោយសារតែស្មារតីនេះក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍South-West សហការជាមួយមិត្តរួមការងារបានស្នើសុំក្រុមហ៊ុនផ្សាយពាណិជ្ជកម្មចំនួន ៣ ធ្វើការរួមគ្នាដើម្បីអភិវឌ្ឍយុទ្ធនាការម៉ារឃិទីងអាកាសចរណ៍South-West។

ជោគជ័យនៃភាពជាដៃគូផ្ទៃក្នុង និងខាងក្រៅ បង្កើតគោលដៅរយៈពេលវែងនិងជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការវិនិ យោគ និងការគោរពគ្នាទៅវិញទៅមក។ ដៃគូគួរបង្ហាញតម្រូវការសំខាន់ៗសម្រាប់ភាពជោគជ័យ មធ្យោបាយសម្រាប់ការទំនាក់ទំនងទៀងទាត់ វិធីសាស្ត្រដើម្បីវាយតម្លៃវឌ្ឍនភាព និងមធ្យោបាយសម្រាប់ការសម្របខ្លួនទៅនឹងស្ថានភាពផ្លាស់ប្តូរ។ ក្នុងករណីខ្លះការអប់រំ និងការបណ្តុះបណ្តាលរួមគ្នាអាចផ្តល់នូវវិធីសាស្ត្រដែលមានប្រសិទ្ធិភាពចំណាយសម្រាប់ការអភិវឌ្ឍនិយោជិក។

១០.៥. ភាពរហ័សរហួន

ភាពជោគជ័យនៅក្នុងទីផ្សារសកល ទាមទារភាពរហ័សរហួន។ គ្រប់ទិដ្ឋភាពទាំងអស់នៃពាណិជ្ជកម្មតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិកតម្រូវឱ្យមាន និងអាចធ្វើឱ្យកាន់តែរហ័ស និងអាចបត់បែនបាន និងឆ្លើយតបតាមតម្រូវការ។ អង្គភាពប្រឈមមុខនឹងវដ្តខ្លីជាងមុន សម្រាប់ការឧទ្ទេសនាម(ណែនាំ)ផលិតផល និងសេវាកម្មថ្មី ដែលបានធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ក៏ដូចជាសម្រាប់ការឆ្លើយតបកាន់តែលឿន និងរហ័សរហួនចំពោះអតិថិជន។ ការកែលម្អសំខាន់ៗនៃពេលវេលាឆ្លើយតប តែងតែទាមទារនូវភាពសាមញ្ញនៃអង្គភាពការងារ និងដំណើរការ និងសមត្ថភាពផ្លាស់ប្តូរឆាប់រហ័ស ពីដំណើរការមួយ ទៅដំណើរការមួយទៀត។ និយោជិកដែលទទួលការបណ្តុះបណ្តាលចម្រុះមុខងារ និងបានប្រគល់សិទ្ធអំណាច គឺជាធនធានសំខាន់ទៅតាមស្ថានភាពទាមទារ។

កត្តា ជោគជ័យសំខាន់ ក្នុងការប្រឈម នឹងការប្រកួតប្រជែង គឺវដ្តពេលវេលា នៃការគូសគ្រោង និង

ការឧទ្ទេសនាមផលិតផល។ ដើម្បីឆ្លើយតបតាមការទាមទាររបស់ទីផ្សារ ដែលមានការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័ស អង្គភាពអនុវត្តការធ្វើសមាហរណកម្ម ពីមួយដំណាក់កាល ទៅមួយដំណាក់កាលដូចជា វិស្វកម្មដំណាលគ្នានិងសកម្ម ភាពពីគំនិតស្រាវជ្រាវរហូតដល់ការធ្វើពាណិជ្ជកម្ម។

គ្រប់ទិដ្ឋភាព នៃពេលវេលាអនុវត្ត គឺមានសារៈសំខាន់ ហើយវដ្តពេលវេលា បានក្លាយជាការវាស់វែងដំណើរការដ៏សំខាន់។ ពេលវេលាសម្រាប់ធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ដំណើការដំណាលគ្នានឹងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវអង្គភាព ថ្លៃដើម និងផលិតភាព។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍South-West បានកាត់បន្ថយពេលវេលាយន្តហោះនីមួយៗ នៅឯអាកាសយានដ្ឋានមកត្រឹម១០នាទី បន្ទាប់ពីសេចក្តីសម្រេចរបស់តុលាការ បានបង្ខំឲ្យអាកាសចរណ៍South-West លក់យន្តហោះមួយក្នុងចំណោមយន្តហោះទាំង ៤ របស់ខ្លួន។ វេន ១០ នាទីបានអនុញ្ញាតឲ្យអាកាសចរណ៍South-West បន្តផែនការហោះហើរទាំង ៤ របស់ខ្លួន ដោយប្រើយន្តហោះតែ ៣ គ្រឿងប៉ុណ្ណោះ ហើយក៏បានជួយក្រុមហ៊ុនឱ្យទទួលបានលទ្ធផលល្អទាន់ពេលវេលានៅក្នុងឧស្សាហកម្មអាកាសចរណ៍។ យន្តហោះថយចុះមួយ មានន័យថា កាត់បន្ថយការចំណាយប្រតិបត្តិការបាន ២៥ ភាគរយ។

១០.៦. ផ្តោតលើអនាគត

ផ្តោតលើអនាគត តម្រូវឲ្យមានការយល់ដឹងអំពីកត្តារយៈពេលខ្លី និងវែង ដែលជះឥទ្ធិពលដល់អង្គភាពនិងទីផ្សារ។ ការស្វែងរកភាពរីកចម្រើនប្រកបដោយចីរភាព និងភាពជាអ្នកនាំមុខទីផ្សារទាមទារឱ្យមានការតម្រង់ទិសរឹងមាំទៅអនាគត និងមានឆន្ទៈក្នុងការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែង ដល់ភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ។ ផែនការរបស់អង្គភាពមួយ គួរតែគិតអំពីកត្តាជាច្រើនទុកជាមុន ដូចជាការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន ឱកាសអាជីវកម្មនិងដៃគូថ្មីៗ ទីផ្សារពិភពលោកកាន់តែកើនឡើង ការអភិវឌ្ឍបច្ចេកវិទ្យា បរិយាកាសពាណិជ្ជកម្មអេឡិចត្រូនិចដែលកំពុងរីកចម្រើន អតិថិជនថ្មី និងចំណែកទីផ្សារ ការវិវត្តនៃតម្រូវការបទប្បញ្ញត្តិ ការរំពឹងទុករបស់សង្គម និងការផ្លាស់ប្តូរយុទ្ធសាស្ត្រ ដោយគូប្រកួតប្រជែង។ គោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ និងការបែងចែកធនធានដែលត្រូវការ ដើម្បីទទួលឥទ្ធិពលទាំងនេះ។ ការផ្តោតអារម្មណ៍លើអនាគត រួមបញ្ចូលទាំងការអភិវឌ្ឍបុគ្គលិក និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ការបង្កើតឱកាសសម្រាប់ការច្នៃប្រឌិត និងប្រមើលមើលទំនួលខុសត្រូវ ជាសាធារណៈ។

១០.៧. គ្រប់គ្រងសម្រាប់ការច្នៃប្រឌិត

ការច្នៃប្រឌិត មានន័យថាការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយអត្ថន័យ ដើម្បីធ្វើអោយប្រសើរឡើងនូវផលិតផលសេវាកម្ម និងដំណើរការរបស់អង្គភាព និងដើម្បីបង្កើតតម្លៃថ្មីសម្រាប់ភាគីពាក់ព័ន្ធរបស់អង្គភាព។ ការច្នៃប្រឌិត គួរតែដឹកនាំអង្គភាពទៅកាន់ការអនុវត្តថ្មីមួយ។ ការច្នៃប្រឌិតលែងសំដៅតែលើផ្នែកស្រាវជ្រាវ និងអភិវឌ្ឍន៍ទៀតហើយ ការច្នៃប្រឌិត មានសារៈសំខាន់សម្រាប់គ្រប់ផ្នែកទាំងអស់ នៃអាជីវកម្ម និងដំណើរការអង្គ

ភាពគួរតែត្រូវបានដឹកនាំ និងគ្រប់គ្រងដោយការផ្ទេប្រឌិតក្លាយជាផ្នែកមួយនៃវប្បធម៌ ហើយត្រូវបានបញ្ចូលទៅក្នុងការងារប្រចាំថ្ងៃ។

១០.៨. គ្រប់គ្រងដោយអង្គហេតុ

អង្គភាពពឹងផ្អែកលើការវាស់វែង និងការវិភាគលទ្ធផល។ ការវាស់វែង គឺបានមកពីតម្រូវការអាជីវកម្ម និងយុទ្ធសាស្ត្រ ហើយពួកគេគួរតែផ្តល់ទិន្នន័យ និងព័ត៌មានសំខាន់ៗ អំពីដំណើរការ ផលិតផល និងលទ្ធផល។ ទិន្នន័យ និងព័ត៌មាន ជាច្រើនប្រភេទ គឺត្រូវការ សម្រាប់ ការគ្រប់គ្រងការអនុវត្ត។ ការវាស់ស្ទង់លទ្ធផល គួរតែរាប់បញ្ចូល អតិថិជន ផលិតផល និង ប្រតិបត្តិការសេវាកម្ម។ ប្រៀបធៀប ប្រតិបត្តិការ ម៉ារឃិទីង និងសកម្មភាពប្រកួតប្រជែង និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និយោជិក ការចំណាយនិងលទ្ធផលហិរញ្ញវត្ថុ។

ការវិភាគ សំដៅទៅលើការទាញយកអត្ថន័យសំខាន់ៗ ពីទិន្នន័យ និងព័ត៌មានដើម្បីគាំទ្រដល់ការវាយតម្លៃការសម្រេចចិត្ត និងប្រតិបត្តិការ ឲ្យប្រសើរឡើង។ ការវិភាគ តម្រូវឱ្យប្រើទិន្នន័យ ដើម្បី កំណត់និន្នាការ ការព្យាករណ៍ និងទំនាក់ទំនងមូលហេតុ និងឥទ្ធិពលដែលមិនមានភស្តុតាង។ ការវិភាគគាំទ្រគោលបំណងជាច្រើនដូចជា ការធ្វើផែនការ ពិនិត្យឡើងវិញនូវការអនុវត្តទូទៅ ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងប្រតិបត្តិការ ការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរ និងប្រៀបធៀបការសម្តែងរបស់អ្នកជាមួយដៃគូប្រកួតប្រជែង ឬជាមួយគោលនៃ "ការអនុវត្តល្អបំផុត"។

ការពិចារណាដ៏សំខាន់ក្នុងការកែលម្អការអនុវត្ត និងការគ្រប់គ្រងការផ្លាស់ប្តូរ ទាក់ទងនឹងការជ្រើសរើសនិងការវាស់វែងការអនុវត្ត ឬសូចនាករ។ សំណុំការវាស់វែងការអនុវត្ត ឬសូចនាករដែលមានលក្ខណៈទូលំទូលាយទាក់ទងនឹងអតិថិជន និង/ឬតម្រូវការការអនុវត្តរបស់អង្គភាព តំណាងឲ្យមូលដ្ឋានច្បាស់លាស់សម្រាប់ការតម្រឹមសកម្មភាពទាំងអស់ជាមួយគោលដៅរបស់អង្គភាព។ តាមរយៈការវិភាគទិន្នន័យ ការវាស់វែងឬសូចនាករខ្លួនវាអាចត្រូវបានវាយតម្លៃ និងបានផ្លាស់ប្តូរទៅគាំទ្រដល់គោលដៅរបស់អង្គការ។

១០.៩.ទំនួលខុសត្រូវសាធារណៈនិងសញ្ជាតិ (ជាតិសាសន៍)

អ្នកដឹកនាំស្ថាប័នមួយគួរតែសង្កត់ធ្ងន់លើភាពចាំបាច់ដើម្បីអនុវត្តភាពជាពលរដ្ឋល្អ។ ការរំពឹងទុកជាមូលដ្ឋាន ដើម្បីប្រកាន់ខ្ជាប់ក្រមសីលធម៌អាជីវកម្ម និងការពារសុខភាពសាធារណៈ សុវត្ថិភាពនិងបរិស្ថានគួរតែត្រូវបានថែរក្សា។ ការការពារសុខសុវត្ថិភាព និងបរិស្ថានរួមបញ្ចូលទាំងប្រតិបត្តិការរបស់អង្គភាពក៏ដូចជាវដ្តជីវិតនៃផលិតផល និងសេវាកម្ម។ ម្យ៉ាងទៀតអង្គភាពគួរសង្កត់ធ្ងន់លើការអភិរក្សធនធាននិងការកាត់បន្ថយប្រភពកាកសំណល់។ ការធ្វើផែនការ គួរតែគិតទុកជាមុននូវផលប៉ះពាល់អវិជ្ជមានពីផលិតកម្ម ការបែងចែក ការដឹកជញ្ជូន ការប្រើ និងការចោលផលិតផល។ ការធ្វើផែនការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព គួរតែការពារបញ្ហា ផ្តល់នូវការឆ្លើយតបយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ប្រសិនបើមានបញ្ហាកើតឡើង ធ្វើឲ្យមានព័ត៌មាន និងការគាំទ្រដើម្បីរក្សាការយល់ដឹងជាសាធារណៈ សុវត្ថិភាព និងទំនុកចិត្ត។

ចំពោះ អង្គភាពជាច្រើន ដំណាក់កាល គូសគ្រោងរចនាផលិតផល មានសារៈសំខាន់ណាស់។ យុទ្ធសាស្ត្រ គូសគ្រោងរចនាប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពគួរតែគិតទុក មុនការកើនឡើងនូវកង្វល់ និងទំនួលខុសត្រូវផ្នែកបរិស្ថាន។ អង្គភាពមិនគួរគិតត្រឹមឆ្លើយតបតាមច្បាប់ និងតម្រូវការបទប្បញ្ញត្តិប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែគេគួរតែចាត់ទុកតម្រូវការទាំងនេះដែលពាក់ព័ន្ធនិងជាឱកាសសម្រាប់ការកែលម្អ"ក្រៅពីការអនុលោមតាម"។

ការអនុវត្តភាពជាពលរដ្ឋល្អ គឺសំដៅទៅលើភាពជាអ្នកដឹកនាំ និងការគាំទ្រនៅក្នុងដែនកំណត់នៃធនធានរបស់អង្គភាព - គោលបំណងសំខាន់ជាសាធារណៈ។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងនាមជាសាជីវកម្មរបស់ពលរដ្ឋក៏មានឥទ្ធិពលលើអង្គភាពដទៃដែរ។ ឧទាហរណ៍អង្គភាពមួយអាចដឹកនាំ ឬចូលរួមក្នុងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដើម្បីជួយកំណត់កាតព្វកិច្ច នៃឧស្សាហកម្មរបស់ខ្លួនទៅសហគមន៍របស់ខ្លួន។

១០.១០. ផ្តោតលើលទ្ធផលនិងការបង្កើតតម្លៃ

ការវាស់វែងការអនុវត្តរបស់អង្គភាព ត្រូវផ្តោតលើលទ្ធផលសំខាន់ៗ។ លទ្ធផលគួរតែត្រូវបានប្រើដើម្បីបង្កើត និងតុល្យភាពអត្ថប្រយោជន៍សម្រាប់អ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ -អតិថិជន និយោជិក ម្ចាស់ភាគហ៊ុន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងដៃគូសាធារណៈនិងសហគមន៍។ តាមរយៈការបង្កើតអត្ថប្រយោជន៍ សម្រាប់អ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ អង្គភាពបង្កើតភាពស្មោះត្រង់ និងការចូលរួមចំណែក ដើម្បីធ្វើឱ្យសេដ្ឋកិច្ចរីកចម្រើន។ ដើម្បីបំពេញគោលបំណងដែលកំពុងតែមាននិន្នាការ និងការផ្លាស់ប្តូរ ដែលបង្កប់អត្ថន័យតុល្យភាព អត្ថប្រយោជន៍ យុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព គួរតែរួមបញ្ចូលយ៉ាងជាក់លាក់ នូវតម្រូវការរបស់ភាគីពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗ ការនេះនឹងជួយធានាថាសកម្មភាព និងផែនការឆ្លើយតបនឹងតម្រូវការរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធផ្សេងៗគ្នា និងចៀសវាងផលប៉ះពាល់អវិជ្ជមានដល់អ្នកពាក់ព័ន្ធណាមួយ។ ការប្រើប្រាស់តុល្យភាពសមាសធាតុ នៃការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព មុននិងក្រោយផ្តល់នូវមធ្យោបាយ ដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព ក្នុងការទំនាក់ទំនងអាទិភាពរយៈខ្លីនិងវែង តាមដានមើលការអនុវត្តជាក់ស្តែង និងផ្តល់នូវមូលដ្ឋានច្បាស់លាស់សម្រាប់ការកែលម្អលទ្ធផល។

១០.១១. ទស្សនៈប្រព័ន្ធ

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ សម្រាប់ពានរង្វាន់ឧត្តមភាពអាជីវកម្មផ្សេងៗគ្នា រួមមាន Malcolm Baldrige, RGNQA និង RBNQA ផ្តល់នូវទស្សនវិស័យ សម្រាប់ការគ្រប់គ្រងអង្គភាពមួយ ដើម្បីសម្រេចបាននូវឧត្តមភាពនៃការអនុវត្តការងារ។ គុណតម្លៃស្នូលបង្កើតបានជាបណ្តុំ និងយន្តការរួមបញ្ចូលគ្នាជាប្រព័ន្ធ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ការគ្រប់គ្រងជោគជ័យនៃការអនុវត្តទូទៅ តម្រូវឱ្យមានការសំយោគ និងការតម្រឹមជាក់លាក់របស់អង្គភាព។ សំយោគមានន័យថា មើលទៅអង្គភាបទាំងមូល ផ្អែកលើតម្រូវការអាជីវកម្មសំខាន់ៗ រួមទាំងគោលបំណងយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាព។ ការតម្រឹមមានន័យថាប្រើឯកសារ ការភ្ជាប់ទំនាក់ទំនងសំខាន់ៗ ក្នុងចំណោមតម្រូវការដែលមាននៅក្នុងតារាង Baldrige Categories រួមទាំងការវាស់វែង / សូចនាករសំខាន់ៗ។

ការតម្រឹមរួមមានការយកចិត្តទុកដាក់របស់ថ្នាក់ដឹកនាំ លើទិសដៅយុទ្ធសាស្ត្រ និងអតិថិជន។ មានន័យថា អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ តាមដាន ឆ្លើយតប និងគ្រប់គ្រងការអនុវត្ត ដោយផ្អែកលើ លទ្ធផលអាជីវកម្ម។ តម្រឹមរួមមានការប្រើប្រាស់រង្វាស់/សូចនាករ ដើម្បីភ្ជាប់យុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗជាមួយដំណើរការសំខាន់ៗ និងតម្រឹមធនធានដើម្បីធ្វើឱ្យការអនុវត្តទូទៅប្រសើរឡើង និងពេញចិត្តអតិថិជន។ ដូច្នេះទស្សនវិស័យរបស់ប្រព័ន្ធមានន័យថា ការគ្រប់គ្រងអង្គភាពទាំងមូល ក៏ដូចជាសមាសធាតុរបស់វា ដើម្បីជានាសម្រេចជោគជ័យ។

១១. របាយការណ៍គុណភាព

បន្ថែមលើគុណតម្លៃនិងគោលគំនិត គឺសេចក្តីថ្លែង(អំណះអំណាង) រួមមាន សេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យ សេចក្តីថ្លែងបេសកកម្ម និងសេចក្តីថ្លែងគោលនយោបាយគុណភាព។ នៅពេលត្រូវបានអភិវឌ្ឍ ពួកវាត្រូវបានពិនិត្យ និងធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពម្តងម្កាល។ ពួកវាគឺជាផ្នែកមួយនៃដំណើរការរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ។ ការប្រើប្រាស់នៃសេច ក្តីថ្លែង (អំណះអំណាង) ទាំងបីខុសគ្នាយ៉ាងខ្លាំងពី អង្គភាពមួយទៅអង្គភាពមួយ។ តាមពិតអង្គភាពតូចៗ អាចប្រើតែសេចក្តីថ្លែងអំពីគោលនយោបាយគុណភាពប៉ុណ្ណោះ។ លើសពីនេះទៀត វាអាចមានការត្រួតស៊ីគ្នាយ៉ាងច្រើនក្នុងចំណោមសេចក្តីថ្លែង។ លក្ខណៈមួយ ក្នុងចំណោមលក្ខណៈទូទៅរបស់អ្នកឈ្នះពានរង្វាន់គុណភាពថ្នាក់ជាតិ Malcolm Baldrige National Quality Award គឺអ្នកមានចក្ខុវិស័យ ថាតើគុណភាពគឺជាអ្វី និងវិធីយ៉ាងណាដើម្បីសម្រេចបាន។

១១.១. សេចក្តីថ្លែង (អំណះអំណាង)ចក្ខុវិស័យ (Vision statement)

សេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យ គឺជាការប្រកាសខ្លីមួយអំពីអ្វីដែលអង្គភាពប្រាថ្នាចង់ក្លាយជា នាពេលអនាគត។ វាជាការថ្លែងល្អបំផុត ដែលមិនអាចទៅដល់ ប៉ុន្តែអ្នកនៅតែព្យាយាមដើម្បីសម្រេច។ ទស្សនវិស័យដែលទទួលបានជោគជ័យ គឺមិនចេះចប់ ការបំផុសគំនិត និងត្រូវបានចែករម្លែកយ៉ាងជ្រាលជ្រៅនៅក្នុងអង្គភាព ដូចជាសេវាកម្មរបស់ក្រុមហ៊ុនIBM កុំព្យូទ័រមហាជនរបស់ក្រុមហ៊ុនApple សួនកម្សាន្តDisney គឺជាកន្លែងដែលសប្បាយរីករាយបំផុតនៅលើផែនដី និងការថតបានរូបភ្លាមៗរបស់ Polaroid។ ចក្ខុវិស័យទាំងនេះត្រូវបានចែករម្លែក តែងតែលេចចេញមកគ្រប់ពេលវេលា។ តាមឧត្តមគតិ ចក្ខុវិស័យត្រូវបានជម្រុញដល់បុព្វហេតុ។

ចក្ខុវិស័យ ដែលទទួលបានជោគជ័យ ផ្តល់នូវគោលការណ៍ណែនាំ សម្រាប់ការធ្វើការសម្រេចចិត្ត។ មានសេចក្តីសង្ខេបនៃអំណះអំណាងនូវអ្វី ដែលចង់បាននាចុងបញ្ចប់ ផ្តល់នូវលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ការសម្រេចចិត្តត្រឹមត្រូវ។ លោក Tim Frye នៃក្រុមហ៊ុន Motorola Inc បានកត់សម្គាល់ថាគាត់ បានប្រើសេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យរបស់ក្រុមហ៊ុននៅពេលប្រឈមមុខ នឹងការសម្រេចចិត្តដ៏លំបាក នៅក្នុងតំបន់ពណ៌ប្រផេះដែលមិនត្រូវបានគ្របដណ្តប់ ដោយគោលនយោបាយក្រុមហ៊ុន។ វាជាការសំខាន់ណាស់ដែលអ្នកដឹកនាំបង្ហាញច្បាស់និងធ្វើតាមចក្ខុវិស័យ ហើយនិយោជិកស្វែងយល់ពីចក្ខុវិស័យ និងអាចភ្ជាប់ការងាររបស់ពួកគេ

ជាមួយសុខុមាលភាពរបស់អង្គភាព។ វិធីដើម្បីពង្រឹងសារៈសំខាន់នៃសេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យ គឺត្រូវបញ្ចូលវា (ឬ ចំណែករបស់វា) លើផ្លាកសញ្ញារបស់និយោជិក។

ឧទាហរណ៍នៃសេចក្តីថ្លែងការណ៍ចក្ខុវិស័យសាមញ្ញមួយប្រយោគ គឺ៖

"ដើម្បីក្លាយជាសហគ្រាសលំដាប់ពិភពលោកផ្នែកអាជីពអេឡិចត្រូនិច" BHARAT ELECTRONICS

១១.២. សេចក្តីថ្លែងបេសកកម្ម (Mission statement)

សេចក្តីថ្លែងបេសកកម្មឆ្លើយតបនឹងសំណួរដូចតទៅនេះ៖ តើយើងជាអ្នកណា អ្នកណាជាអតិថិជន អ្វីដែលយើងនឹងធ្វើ និងរបៀបដែលយើងធ្វើវា។ សេចក្តីថ្លែងនេះ ជាធម្មតាមានមួយកថាខណ្ឌ ឬតិចជាង ងាយយល់ និងពិពណ៌នា អំពីមុខងាររបស់អង្គភាព។ វាផ្តល់អំណះអំណាងច្បាស់លាស់ អំពី គោលបំណង សម្រាប់និយោជិក អតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។

ឧទាហរណ៍នៃសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មគឺ

ក្រុមហ៊ុនហ្វតម៉ូទ័រ គឺជាក្រុមហ៊ុនឈានមុខគេ លើពិភពលោក នៃផលិតផល និងសេវាកម្មដែលទាក់ទងនឹងស្វ័យប្រវត្តិកម្ម និងរថយន្តផងដែរ ដូចជាឧស្សាហកម្មថ្មី ដូចជាអាកាសយាន្ត ការទំនាក់ទំនងនឹងសេវាកម្មហិរញ្ញវត្ថុ។ បេសកកម្មរបស់យើងគឺដើម្បីកែលម្អ ផលិតផលនិងសេវាកម្មរបស់យើងជានិច្ច ដើម្បីបំពេញតំរូវការរបស់អតិថិជនរបស់យើង ដែលអនុញ្ញាតឱ្យអាជីវកម្មយើងរីកចម្រើន និងផ្តល់ត្រឡប់មកវិញសមហេតុផលដល់ម្ចាស់ភាគហ៊ុនរបស់យើងម្ចាស់អាជីវកម្មរបស់យើង។ FORDMOTOR COMPANY

សេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្មសាមញ្ញគឺ៖

បេសកកម្មរបស់យើង គឺដើម្បីជួយអតិថិជនរបស់យើងឱ្យសម្រេចបាននូវគោលដៅអាជីវកម្មរបស់ពួកគេតាមរយៈឧត្តមភាពក្នុងការសម្រេចផលិតផលសកល។ យើងនឹងបើកដំណើរការនេះតាមរយៈដំណោះស្រាយផ្អែកលើបច្ចេកវិទ្យាច្នៃប្រឌិតដំណើរការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនិងសមត្ថភាពលំដាប់ពិភពលោកនៅក្នុងប្រជាជនរបស់យើង។ GEOMETRIC SOFTWARE

១១.៣. សេចក្តីថ្លែងគោលនយោបាយគុណភាព (Quality policy statement)

គោលនយោបាយគុណភាព គឺជាការណែនាំសម្រាប់មនុស្សគ្រប់គ្នានៅក្នុងអង្គភាពថា តើពួកគេគួរផ្តល់ផលិតផល និងសេវាកម្ម ដល់អតិថិជនយ៉ាងដូចម្តេច។ វាគួរតែត្រូវបានសរសេរ ដោយនាយកប្រតិបត្តិដោយមានមតិចូលរួម ពីកម្លាំងការងារ និងអនុម័តដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។ លក្ខណៈទូទៅគឺ៖

- គុណភាពគឺស្ថិតទី១នៅក្នុងចំណោមភាពស្មើគ្នា។
- បំពេញតាមតម្រូវការរបស់អតិថិជនខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ។
- ស្មើ ឬលើសគូប្រកួតប្រជែង។
- បង្កើនគុណភាពជាប្រចាំ។

- រួមបញ្ចូលទាំងការអនុវត្តអាជីវកម្មនិងផលិតកម្ម។
- ប្រើប្រាស់កម្លាំងការងារទាំងមូល។

សរុបសេចក្ដីមកសេចក្ដីថ្លែងគុណភាពមានគុណតម្លៃ និងគោលគំនិតដែលបានផ្ដល់នៅក្នុងផ្នែកមុន គឺឯកសារសេចក្ដីថ្លែង(អំណះអំណាង)ចក្ខុវិស័យ សេចក្ដីថ្លែងបេសកកម្ម និងសេចក្ដីថ្លែងគោលនយោបាយគុណភាព។ គុណតម្លៃ និងគោលគំនិតសំខាន់ៗគួរតែមាន ត្រូវបានរួមបញ្ចូលគួរឱ្យកត់សម្គាល់សម្រាប់ភាពសាមញ្ញ និងការបោះពុម្ពផ្សាយ។

១២. ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

អង្គភាពជាច្រើន កំពុងរកឃើញថាផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការអាជីវកម្ម មានលក្ខណៈមិនអាចកាត់ផ្ដាច់បាន។ ឧទាហរណ៍៖ នៅកាស៊ីនអ្នកឈ្នះពានរង្វាន់គុណភាពថ្នាក់ជាតិនៅឆ្នាំ ១៩៩៥ ប្រសិនបើអ្នកស្នើសុំឱ្យពួកគេបង្ហាញអ្នក នូវយុទ្ធសាស្ត្រគុណភាព ពួកគេនឹងបង្ហាញអ្នកអំពីយុទ្ធសាស្ត្រអាជីវកម្មរបស់ពួកគេ។ ប្រសិនបើអ្នកស្នើសុំឱ្យពួកគេបង្ហាញនូវផែនការគុណភាពរបស់ពួកគេ ពួកគេនឹងបង្ហាញផែនការអាជីវកម្មរបស់គេដល់អ្នក។ តាមពិតពាក្យ គុណភាព មិនត្រូវបានប្រើច្រើនពេកទេ។ ពេលវេលាសម្រាប់ការរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ គឺមានរយៈពេលពី ៣ ទៅ ១០ ឆ្នាំ ហើយការធ្វើផែនការរយៈពេលខ្លី គឺសម្រាប់មួយឆ្នាំ ឬតិចជាងនេះ។

១២.១. គោលដៅ និងគោលបំណង

គោលដៅ និងគោលបំណងមានអត្ថន័យដូចគ្នា។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ វាអាចខុសគ្នាទៅបានដោយប្រើគោលដៅសម្រាប់ផែនការរយៈពេលវែង ហើយគោលបំណងសម្រាប់ផែនការរយៈពេលខ្លី។ គោលដៅ គឺដើម្បីឈ្នះសង្គ្រាម គោលបំណង គឺចាប់យកស្ពាន។

គោលដៅជាក់លាក់ គឺត្រូវការជាចាំបាច់នូវការផ្ដោតអារម្មណ៍ ដូចជាការកែលម្អការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក និងដំណើរការ។ គោលដៅអាចបង្ខំឱ្យមានការផ្លាស់ប្ដូររបៀបដឹកនាំ ពីការផ្ដល់រង្វាន់ និងការដាក់ទណ្ឌកម្មរហូតដល់ការកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងកែលម្អបញ្ហាប្រព័ន្ធ។

គោលដៅត្រូវតែផ្អែកលើភស្តុតាងស្ថិតិ។ បើគ្មានចំនេះដឹងស្ថិតិនៃប្រព័ន្ធទេ គោលដៅឆ្លុះបញ្ចាំងពីការសន្មតថាពាក្យស្លោកការដាស់តឿន និងការខិតខំនឹងផ្លាស់ប្ដូរប្រព័ន្ធដោយអព្ភូតហេតុ។ គោលដៅត្រូវតែមានលក្ខណៈច្បាស់លាស់ ជាក់លាក់ និងអាចយល់បាន ដោយប្រើលទ្ធផលជាក់ស្ដែងជាជាងអាកប្បកិរិយា ឬឥរិយាបថ។ លក្ខណៈសំខាន់បំផុតនៃគោលដៅ គឺគេអាចវាស់វែងបាន។ មានតែការវាស់វែងគោលដៅទេ ទើបអាចវាយតម្លៃបាន។

គោលដៅត្រូវតែមានផែនការ ឬវិធីសាស្ត្រ និងមានធនធានសំរាប់គាំទ្រទេទើបសម្រេចវាបាន។ ប្រសិនបើមិនមានមូលហេតុ និងផលប៉ះពាល់ទេនៃទំនាក់ទំនងរវាងគោលដៅនិងវិធីសាស្ត្រទេ នោះគោលដៅ

គ្មានសុពលភាពទេ។ លើសពីនេះទៀតពេលវេលាជាក់លាក់មួយ ឬកាលបរិច្ឆេទផុតកំណត់ សម្រាប់ការសម្រេចគោលដៅគួរតែជាក់លាក់។

គោលដៅត្រូវតែមានការតស៊ូពុះពារខ្លាំង ទើបអាចសម្រេចបាន។ បុគ្គលទាំងអស់ ក្រុមការងារ ការិយាល័យ និងមុខងារនានា ដែលរងផលប៉ះពាល់ ពីគោលដៅ គួរតែចូលរួមក្នុងការអភិវឌ្ឍ។ គោលដៅ ជាក់លាក់ គឺជាការពេញចិត្ត បានផ្តល់ជូនពួកគេផ្អែកលើការវិនិច្ឆ័យជ្រើសទិន្នន័យគោល។

លក្ខណៈនៃគោលបំណង គឺដូចគ្នាបេះបិទ ទៅនឹងគោលដៅ ដែលបានផ្តល់ឱ្យនៅទីនេះ គឺ សម្រាប់គោលដៅ។ ពួកគេមានប្រតិបត្តិការ តាមគ្រប់វិធីសាស្ត្រ ដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។

១២.២. ជំហានទាំង៧ នៃការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

មានជំហានជាមូលដ្ឋានចំនួនប្រាំពីរ ដើម្បីធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រគុណភាព។ ដំណើរការចាប់ផ្តើមដោយគោលការណ៍ថាគុណភាព និងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គឺជាចំណុចស្នូល នៃអនាគតរបស់អង្គភាព។ វាប្រមូលផ្តុំអ្នកពាក់ព័ន្ធសំខាន់ៗទាំងអស់។

១)តម្រូវការអតិថិជន។ ជំហានដំបូងគឺត្រូវស្វែងរកតម្រូវការរបស់អតិថិជននាពេលអនាគត។ តើពួកគេនឹងក្លាយជានរណា? តើអតិថិជនរបស់អ្នកនឹងផ្លាស់ប្តូរទេ? តើពួកគេនឹងចង់បានអ្វី? តើអង្គភាពនឹងឆ្លើយតបបាននិងលើសពីការរំពឹងទុកយ៉ាងដូចម្តេច?

២)ជំហរអតិថិជន។ ជាបន្ទាប់ អ្នករៀបចំផែនការកំណត់ថាអង្គភាពចង់ទំនាក់ទំនងអតិថិជននៅទីណា។ តើពួកគេចង់រក្សាទុក កាត់បន្ថយ ឬពង្រីកមូលដ្ឋានអតិថិជនដែរឬទេ? ផលិតផលឬសេវាកម្មដែលអន់គុណភាពគួរតែត្រូវបានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងឬលុបបំបាត់។ អង្គភាពត្រូវការប្រមូលផ្តុំកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ខ្លួនលើវិស័យឧត្តមភាព។

៣)ព្យាករណ៍អនាគត។ បន្ទាប់មកទៀត អ្នករៀបចំផែនការ ត្រូវតែក្រឡេកមើលឲ្យច្បាស់លាស់ ដើម្បីព្យាករណ៍ពីស្ថានភាពនាពេលអនាគត ដែលនឹងប៉ះពាល់ដល់ផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់ពួកគេ។ ការព្យាករណ៍ប្រជាសាស្ត្រ សេដ្ឋកិច្ច និងការវាយតម្លៃបច្ចេកទេស ឬគម្រោងការ គឺជាឧបករណ៍ដែលជួយព្យាករណ៍អនាគត។ ផលិតផលឬសេវាកម្មរបស់អង្គភាពច្រើនជាងមួយ ក្លាយទៅជាហួសសម័យដោយសារតែបរាជ័យក្នុងការប្រមើលមើលការរីកចម្រើននៃបច្ចេកវិទ្យា។ គួរកត់សម្គាល់ថា អត្រានៃការផ្លាស់ប្តូរ(រីកចម្រើន)គឺបន្តកើនឡើង។

៤)ការវិភាគគម្លាត។ ជំហាននេះតម្រូវឱ្យអ្នកធ្វើផែនការកំណត់ចន្លោះប្រហោងរវាងរដ្ឋបច្ចុប្បន្ន និងស្ថានភាពនាពេលអនាគតរបស់អង្គការ។ ការវិភាគនៃគុណតម្លៃ និងគោលគំនិតដែលបានលើកឡើងនាដើមមេរៀនគឺជាបច្ចេកទេសល្អបំផុតសំរាប់កំណត់ចំណុចខ្វះខាត។

៥)ការបិទគម្លាត។ ផែនការអាចត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីបិទគម្លាតដោយបង្កើតគោលដៅ និងទំនួលខុស

ត្រូវ។ អ្នកពាក់ព័ន្ធទាំងអស់គួរតែត្រូវបានចូលរួមក្នុងការអភិវឌ្ឍផែនការ។

៦)តម្រឹម។ ដូចដែលផែនការត្រូវបានបង្កើតឡើង វាត្រូវតែត្រូវតម្រឹមតម្រង់ជាមួយបេសកកម្ម ចក្ខុវិស័យនិងគុណតម្លៃស្នូល និងគោលគំនិតរបស់អង្គភាព។ បើគ្មានការតម្រឹម ផែនការមានឱកាសជោគជ័យតិចតួច។

៧)ការអនុវត្ត។ ជំហានចុងក្រោយនេះ គឺតែងតែពិបាកបំផុត។ ធនធាន ត្រូវតែត្រូវបានបម្រុង ទុកសម្រាប់ការប្រមូលទិន្នន័យ ការគូសគ្រោងការផ្លាស់ប្តូរ និងការយកឈ្នះឧបសគ្គរាំងការផ្លាស់ប្តូរ។ ផ្នែកមួយនៃជំហាននេះគឺការត្រួតពិនិត្យសកម្មភាព ដើម្បីធានាថាវឌ្ឍនភាពកំពុងត្រូវបានធ្វើ។ ក្រុមរៀបចំផែនការគួរតែប្រជុំយ៉ាងហោចណាស់ម្តងក្នុងមួយឆ្នាំដើម្បីវាយតម្លៃការរីកចម្រើន និងចាត់វិធានការកែតម្រូវណាមួយ។

ការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រអាចត្រូវបានអនុវត្តដោយអង្គភាពនានា។ វាមានប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ ដែលអនុញ្ញាតឲ្យអង្គភាព ត្រូវធ្វើអ្វីដែលត្រឹមត្រូវក្នុងពេលដ៏ត្រឹមត្រូវ និងរាល់ពេល។

១២.៣. កម្មវិធីកែលម្អគុណភាពប្រចាំឆ្នាំ

កម្មវិធីប្រចាំឆ្នាំត្រូវបានបង្កើតឡើង ស្របតាមផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែង។ ជាតុផ្សំមួយចំនួននៃយុទ្ធសាស្ត្រ នៅទីបំផុតក្លាយជាផ្នែកមួយនៃផែនការប្រចាំឆ្នាំ ដោយរួមបញ្ចូលទាំងភាគផ្សំថ្មីៗ សម្រាប់រយៈពេលខ្លី។

បន្ថែមពីលើការបង្កើតភាគផ្សំ កម្មវិធីគួរតែអភិវឌ្ឍក្នុងចំណោមអ្នកគ្រប់គ្រង អ្នកឯកទេស និងបុគ្គលិកប្រតិបត្តិការទាំងអស់៖

- ស្មារតីទទួលខុសត្រូវចំពោះការចូលរួមយ៉ាងសកម្មក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។
- ជំនាញដែលត្រូវការដើម្បីកែលម្អ។
- ទំលាប់នៃការកែលម្អប្រចាំឆ្នាំដូច្នេះរាល់ឆ្នាំគុណភាពរបស់អង្គភាពគឺប្រសើរជាងឆ្នាំមុន។

ដូចដែលបានចង្អុលបង្ហាញនៅក្នុងផ្នែកស្តីពីគោលដៅ និងគោលបំណង បុគ្គលិកប្រតិបត្តិការគួរតែត្រូវបានចូលរួមជាមួយនឹងការកំណត់គោលបំណង ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែគាំទ្រពួកគេ ដោយការបណ្តុះបណ្តាលគម្រោង និងធនធាន។ និយោជិកគួរតែ ត្រូវបានសួរសម្រាប់ការផ្តល់យោបល់លើអ្វីដែលពួកគេត្រូវការដើម្បីកែលម្អដំណើរការ។

ភាគច្រើនទំនងជានឹងមានគោលបំណង អំពីគុណភាព ច្រើនជាងធនធានដែលមាន សម្រាប់ការសម្រេចគោលដៅ។ ដូច្នេះ អ្នកដែលមានឱកាសល្អបំផុត សម្រាប់ការកែលម្អ គួរតែត្រូវបានប្រើ។ គោលបំណងជាច្រើននឹងត្រូវការក្រុមគម្រោងពហុមុខងារ។

អង្គភាពខ្លះមានកម្មវិធីកែលម្អគុណភាពប្រចាំឆ្នាំដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធល្អ។ នៅក្នុងអង្គភាពដែលខ្វះខាតកម្មវិធី នោះការកែលម្អណាមួយ ត្រូវតែចេញពីគំនិតផ្តួចផ្តើមរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង និងអ្នកឯកទេស។ វាត្រូវការ ពេលដ៏អស្ចារ្យ ការប្តេជ្ញាចិត្ត របស់មនុស្សទាំងនេះ ដើម្បី ទទួលបានលទ្ធផល ពីព្រោះពួកគេខ្វះភាព

ស្របច្បាប់ និងការគាំទ្រ ដែលចេញមកពីកម្មវិធីផ្លូវការ ដែលបានរៀបចំឡើងដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។

១៣. ទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន

អង្គភាពទាំងអស់ទាក់ទងជាមួយនិយោជិក របស់ពួកគេតាមរបៀបមួយ ឬផ្សេងៗទៀត។ ការទំនាក់ទំនងផ្តល់ជូនអង្គភាព នូវគុណតម្លៃ ការរំពឹងទុក និងទិសដៅ ផ្តល់ព័ត៌មានអំពីការអភិវឌ្ឍន៍ក្រុមហ៊ុន និងអនុញ្ញាតការឆ្លើយតបពីគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់។ វាមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ក្នុងការរក្សាព័ត៌មានហូរហែរទៅវិញទៅមករវាងនិយោជិកនិងអ្នកគ្រប់គ្រងនានា។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅគ្រប់កម្រិតទំនាក់ទំនងសារជាច្រើន នៅក្នុងឯកសារដូចគ្នា នឹងគ្រូបង្វឹកបាល់ទាត់ទំនាក់ទំនងជាមួយជំនួយការ ដែលហៅការលេង។ ជំនួយការវាយតម្លៃអ្វី ដែលកំពុងកើតឡើងនៅទីជាក់ស្តែង ហើយធ្វើការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រឡប់ទៅគ្រូបង្វឹកវិញ ហើយដឹកនាំ និងជំរុញបន្ថែមទៀត។

ដើម្បីឱ្យប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងមានប្រសិទ្ធិភាពត្រូវតែមានមតិកែលម្អ។ វប្បធម៌ត្រូវតែលើកទឹកចិត្ត ការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមពីរផ្លូវ ដូច្នេះព័ត៌មានមាន៖ ពីក្រោមឡើងលើ និងពីលើចុះក្រោម។ ឧបសគ្គក្នុងការទំនាក់ទំនងនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវបានយកចេញ។ អ្នកគ្រប់គ្រងមិនដែលប្រាប់និយោជិក កុំឲ្យនិយាយជាមួយថ្នាក់លើ អ្នកគ្រប់គ្រងនិងអាចជួយសម្រួលដល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទង តាមរយៈការដើរ(ជុំវិញ)ដើម្បីទទួលយោបល់ពីនិយោជិក។ ប្រព័ន្ធដើម្បីទាក់ទងផ្លូវការ អំពីការយកចិត្តទុកដាក់របស់បុគ្គលិក ទៅមនុស្សដែលសមស្របអាចត្រូវបានបង្កើតឡើង។ ការកែលម្អគុណភាព នឹងត្រូវរាំងស្ទះ ប្រសិនបើការប្រាស្រ័យទាក់ទងមិនបានល្អ ធ្វើឱ្យរាំងស្ទះដល់លំហូរព័ត៌មានទៅនិយោជិក។

ដូចគ្នានេះផងដែរអង្គភាពត្រូវតែដឹងថា តើសារអ្វីដែលចង់ទាក់ទង និងអ្វីជាគោលដៅ និងផលវិបាកនៃសារ មុនពេលដែលវាទាក់ទងជាមួយនឹងរបៀបផ្សេងៗ ដើម្បីបញ្ជូនសារ។ ត្រូវបានចំណាយច្រើនលើប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយទូលំទូលាយ ដែលបំផ្លាញសារសំខាន់មួយចំនួន។ ការទំនាក់ទំនងត្រូវតែមានប្រសិទ្ធភាព ហើយមិនត្រូវផ្ទុកទិន្នន័យច្រើនពេកទេ។ ការទំនាក់ទំនងត្រូវតែត្រូវបានវាយតម្លៃដើម្បីកំណត់ថាសារនោះជាអ្វី យល់និងផ្លាស់ប្តូរឥរិយាបថ និងអាកប្បកិរិយា។ ការស្ទង់មតិ អាចត្រូវបានធ្វើឡើងជាទៀងទាត់ ដើម្បីកំណត់ថា តើសារសំខាន់ៗរបស់អង្គភាពកំពុងត្រូវបានយល់ និងគាំទ្រដោយនិយោជិក។

អង្គភាពត្រូវតែមានសារជាក់លាក់ស្របនិងស្របគ្នា។ ប្រសិនបើមានសារចម្រុះឬផ្ទុយគ្នា លទ្ធផលគឺមានការភាន់ច្រឡំនៅក្នុងអង្គភាព។ រាល់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងត្រូវតែច្បាស់: ពីថ្នាក់ដឹកនាំរហូតដល់អ្នកត្រួតពិនិត្យ ទៅប្រតិបត្តិករ។ សារផ្តោតសំខាន់បានបញ្ជាក់យ៉ាងច្បាស់ហើយសមញ្ញៗគឺជាគន្លឹះ។

គោលបំណងនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទង គឺដើម្បីជះឥទ្ធិពលលើឥរិយាបថ និងអាកប្បកិរិយាដើម្បីសម្រេចគោលដៅនិងគោលបំណង។ វិធីសាស្ត្រនៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងផ្សេងៗគ្នា គឺល្អប្រសើរសម្រាប់តម្រូវការទំនាក់ទំនងផ្សេងៗគ្នា។ ការទំនាក់ទំនង មិនត្រឹមតែផ្តល់ព័ត៌មានប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែត្រូវប្រើវិធីទំនាក់

ទំនងល្អបំផុត ដើម្បីជំរុញមនុស្សឱ្យធ្វើសកម្មភាពតាមសារ។ វិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងដែលមានគួរតែត្រូវបាន សម្របសម្រួលតាមលក្ខណៈឈ្លាសវៃ ប្រុងប្រយ័ត្នដោយត្រូវចៀសវាងទាំងស្រុង នូវលក្ខណៈរបស់មនុស្ស នៃការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយផ្ទាល់ ជាមួយវិធីសាស្ត្រក្រៅផ្លូវការ។ មានបច្ចេកទេសទំនាក់ទំនងមូលដ្ឋានពីរ គឺអន្តរកម្ម និងផ្លូវការ។

១៣.១. អន្តរសកម្ម

ប្រហែលជា ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ដែលមានប្រសិទ្ធភាពបំផុត ដោយអនុញ្ញាត ឲ្យមានការពិភាក្សា រវាងនិយោជិក និងមេការ(អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់) មិនត្រឹមតែ អ្នកគ្រប់គ្រងនិយាយជាមួយនិយោជិកប៉ុណ្ណោះ ទេ។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ គឺស្ថិតនៅក្នុងស្ថានភាពល្អបំផុតដើម្បីផ្តួចផ្តើមការផ្ទេរ និងបង្កើតការពិភាក្សា អំពីអ្វី ដែលត្រូវកែលម្អរបៀបធ្វើវា និងមូលហេតុដែលវាត្រូវធ្វើ។ តាមពិតនិយោជិករាយការណ៍ពីអ្វីដែលខ្លួនចង់ បានជាប្រចាំទៅអ្នកអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់របស់ពួកគេ។ ឧបករណ៍ទំនាក់ទំនងចាំបាច់ ដែលប្រើដោយ Xerox សណ្ឋាគារ The Ritz-Carlton ក្រុមហ៊ុន IBM ឧបករណ៍ Texas និង ព័ត៌មានជាច្រើនទៀត គឺការ ប្រាស្រ័យទាក់ទងទល់មុខគ្នាបន្ថែមដោយព្រឹត្តិប័ត្រព័ត៌មាន។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុន Motorola ប្រើអ្នកគ្រប់ គ្រងផ្ទាល់ដើម្បីទំនាក់ទំនងគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន ព្រោះពួកគេដឹងថា តើព័ត៌មានប្រចាំថ្ងៃមានអត្ថន័យ យ៉ាងណាចំពោះនិយោជិក ហើយអាចឆ្លើយតបបានចំពោះបញ្ហាបានល្អបំផុត និងដោះស្រាយកង្វល់ និង គំនិតរបស់និយោជិក។ អនុប្រធាននិងជាអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅនៃសាជីវកម្ម GTS បានចំណាយពេលច្រើនក្នុង មួយឆ្នាំៗ ក្នុងការធ្វើដំណើរដើម្បីផ្តល់ឱកាសប្រាស្រ័យទាក់ទងទល់មុខគ្នាជាមួយនិយោជិក នៅទីស្នាក់ការ កណ្តាល ដើម្បីរៀនពីអាទិភាព និងគោលដៅរបស់ក្រុមហ៊ុន។

មិនមានមធ្យោបាយដើម្បីទំនាក់ទំនងតែមួយផ្លូវទេ ហើយអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់ទាំងអស់ មិនមានប្រ សិទ្ធភាពដូចគ្នាក្នុងការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែរ។ ជាទូទៅ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់នឹង ទទួលជោគជ័យ ប្រសិនបើអ្នកគ្រប់គ្រងមានភាពស្មោះត្រង់ ច្បាស់លាស់ និងដោយឡែក។ កម្មវិធីបណ្តុះ បណ្តាលការទំនាក់ទំនងក៏អាចមានប្រយោជន៍ផងដែរ។

អ្នកគ្រប់គ្រងអាចប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាពីមួយទៅមួយ រឺមួយនៅក្នុងក្រុម។ ការកំណត់ក្រុម ទំនងជា កើតឡើងនៅពេលមានការចាប់ផ្តើមការផ្លាស់ប្តូរ និងគ្របដណ្តប់លើប្រធានបទដូចជាគុណភាព ផលិតភាព កាលវិភាគ និងការចំណាយ។ ការរៀបចំសង្ខេបព័ត៌មានទាំងនេះអាចត្រូវបានចែកចាយ នៅក្នុងការកំណត់ ទាំងនេះផងដែរ។ ការប្រជុំរបស់និយោជិកទាំងអស់ អាចធ្វើឡើងរៀងរាល់ត្រីមាស។ ការប្រជុំទាំងនេះផ្តល់ ឱ្យអ្នកប្រតិបត្តិ នូវឱកាសដើម្បីពន្យល់ពី "ស្ថានភាពក្រុមហ៊ុន" និងឆ្លើយសំណួររបស់បុគ្គលិក។ អង្គភាព ដែលមានបុគ្គលិកច្រើន អាចនឹងត្រូវការការប្រជុំនៅក្រៅការិយាល័យ ឬមានវគ្គនៅគេហទំព័រមួយចំនួន។ បច្ចេកទេសទំនាក់ទំនងដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយទៀត គឺការប្រជុំក្រុម។ ទាំងនេះអាចកើតឡើង នៅអាហារ

ពេលព្រឹក ឬអាហារថ្ងៃត្រង់ ក្រៅផ្លូវការ។ សំណួរនិងចម្លើយជាធម្មតា ហូរដោយសេរីនៅក្នុងការជួបការប្រជុំទាំងនេះ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងអន្តរកម្មក៏កើតឡើងតាមអេឡិចត្រូនិក តាមរយៈការបញ្ជូនសារ និងការធ្វើសន្និសីទតាមវីដេអូ។

១៣.២. ផ្លូវការ

ទោះបីជាអន្តរកម្មទល់មុខគ្នា អាចជា វិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងបឋមក៏ដោយ ក៏វាជាការប្រសើរណាស់ក្នុងការបំពេញបន្ថែមវា ជាមួយឧបករណ៍ផ្សេងទៀត នៃវិធីសាស្ត្រទំនាក់ទំនងដើម្បីជំរុញសារ។ ការទំនាក់ទំនងជាផ្លូវការអាចកើតឡើង ដោយប្រើសន្លឹកបោះពុម្ព ឬអេឡិចត្រូនិច។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងដែលត្រូវបានបោះពុម្ព ជាទូទៅបំផុត គឺការបោះពុម្ពផ្សាយទៀងទាត់ មានអ៊ីមែល ឬព្រឹត្តិប័ត្រព័ត៌មានប្រចាំសប្តាហ៍។ ក្រាហ្វិចជាទម្រង់នៃគំនូសតាងនិងដ្យាក្រាម ត្រូវបានប្រើដើម្បីលើកកម្ពស់អ៊ីម៉ែល និងការបោះពុម្ពផ្សាយ។ ការបោះពុម្ពផ្សាយទាំងនេះ អាចទៅដល់និយោជិកក្នុងពេលដំណាលគ្នា និងអាចត្រូវបានតម្រង់ទៅក្រុមពិសេស។ នៅក្នុងអង្គភាពពហុជាតិ សារត្រូវតែត្រូវបានរៀបចំសម្រាប់វប្បធម៌ និងភាសាខុសៗគ្នា។ អ៊ីនធឺណិត អាចត្រូវបានប្រើសម្រាប់ទំនាក់ទំនងខាងក្រៅ និងអ៊ិនត្រាណិតអាចត្រូវបានប្រើ សម្រាប់ទំនាក់ទំនងផ្ទៃក្នុង។ ប្រកាសព័ត៌មាននៅលើគេហទំព័រ អនុញ្ញាតឲ្យបុគ្គលមានសេរីភាពកាន់តែច្រើន ក្នុងការទទួលបានព័ត៌មាននៅពេលណាដែលត្រូវការ។

អង្គភាពពហុវិបសាយធំ អាចរកមើលទូរទស្សន៍ផ្កាយរណប ដែលជាឧបករណ៍ផ្ទុក ដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព។ កម្មវិធីទាំងនេះអាចមានអន្តរកម្ម ដោយអនុញ្ញាតឱ្យមានសំណួរតាមទូរស័ព្ទ ឬទូរសារក្នុងអំឡុងពេលធ្វើបទបង្ហាញ។ ការធ្វើបទបង្ហាញ មិនគួរវែងពេកទេ ហើយវាគួរតែត្រូវបានធ្វើប្រកបដោយវិជ្ជាជីវៈ។ បទបង្ហាញទាំងនេះ អាចត្រូវបានថតជាវីដេអូ និងចាក់ឡើងវិញនៅពេលផ្សេងទៀត ដើម្បីភាពងាយស្រួលរបស់និយោជិក។

វីដេអូកាន់ តែមានសារៈសំខាន់ ពីព្រោះសារដែលមើលឃើញ គឺជាមធ្យោបាយដ៏មានឥទ្ធិពលបំផុតក្នុងការផ្សព្វផ្សាយ ព័ត៌មាន វីដេអូអាចត្រូវបានផលិតដោយអង្គភាព ឬខ្សែអាត់ពាណិជ្ជកម្មអាចត្រូវបានទិញដូចជា វីដេអូរបស់ជូរ៉ាន(Juran)ស្តីពីគុណភាព។ ប្រសិនបើអង្គភាពសម្រេចចិត្តផលិតវីដេអូផ្ទាល់ខ្លួន គេគួរតែមានវិជ្ជាជីវៈគ្រប់គ្រាន់។ មនុស្សមានទម្លាប់ មើលទូរទស្សន៍មានលក្ខណៈភ្លឺច្បាស់ និងពោរពេញដោយភាពរំភើប។ ខ្សែវីដេអូផលិតអន់ អាចបង្ខូចទ្រង់ទ្រាយ ឬបន្ថយសាររបស់ក្រុមហ៊ុន។ ការផលិតវីដេអូមានតម្លៃថ្លៃ ដូច្នេះគួរតែមានគោលបំណងអាជីវកម្មសំខាន់ៗ សម្រាប់ការផលិតវីដេអូផ្ទាល់ខ្លួនសម្រាប់អង្គភាព។ ការពិពណ៌នាព័ត៌មាននៅក្នុងវីដេអូត្រូវធានាថា មិនមានព័ត៌មានចាំបាច់ត្រូវបានទុកចោល ហើយភាពច្បាស់ត្រូវបានពង្រឹង។ ដោយមិនគិតពីប្រព័ន្ធផ្សព្វផ្សាយ ការប្រើការប្រាស្រ័យទាក់ទង មានប្រសិទ្ធិភាព នៅពេលដែលនិយោជិកដឹងអំពីអង្គភាព ដូចគ្នានិងការដឹងនិងស្គាល់នាយកប្រតិបត្តិដែរ។

១៣.៣. ការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត

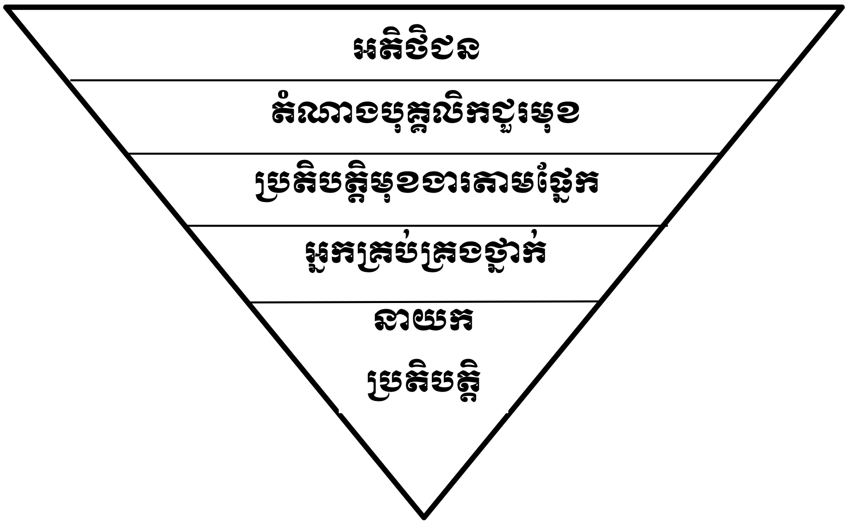
ការសម្រេចចិត្តមិនល្អ ជាការគម្រាមកំហែងដ៏គ្រោះថ្នាក់ចំពោះជោគជ័យរបស់អង្គភាព និងអាជីព។ នៅពេលដែលពួកគេប្រព្រឹត្តដោយមិនគោរព និងដោយមិនគិតពីគុណតម្លៃ និងគោលដៅរបស់អង្គភាព នោះមនុស្សនោះនឹងបរាជ័យ។ ដើម្បី ឱ្យការធ្វើការសម្រេចចិត្តត្រឹមត្រូវ វាជាការប្រសើរណាស់ក្នុងការប្រើវិធីដោះស្រាយបញ្ហា(ដែលមានចែងក្នុងមេរៀនទី ៥)។ ការស្ទង់មតិភាពជាអ្នកដឹកនាំ ដើម្បីវាយតម្លៃការអនុវត្តការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រង ការស្ទង់មតិរបស់កម្មករ និយោជិក គួរតែត្រូវបានធ្វើឡើងជាទៀងទាត់។

មេរៀនទី ៣

ភាពពេញចិត្តរបស់អតិថិជន

១. សេចក្តីផ្តើម

ទ្រព្យសម្បត្តិដ៏សំខាន់បំផុតរបស់អង្គភាពណាក៏ដោយ គឺអតិថិជនរបស់ខ្លួន។ ជោគជ័យរបស់អង្គភាពគឺអាស្រ័យលើអតិថិជនច្រើនតាមដែលអាច ហើយតើពួកគេទិញប៉ុន្មាន និងទិញញឹកញាប់ប៉ុណ្ណា។ អតិថិជនពេញចិត្តនោះចំនួននឹងកើន ទិញច្រើន និងទិញញឹកញាប់។ អតិថិជនពេញចិត្តក៏បង់លុយវិក័យប័ត្ររបស់គេបានឆាប់រហ័ស ធ្វើអោយលំហូរសាច់ប្រាក់ប្រសើរឡើង ដែលនោះជាអាយុជីវិតរបស់អង្គភាព។ ជ្យាក្រាមរបស់អង្គភាពក្នុងរូប ៣-១ បង្ហាញថាអតិថិជនមានសារៈសំខាន់ប៉ុណ្ណាចំពោះអង្គភាពមួយ។



រូប ៣-១ **ដ្យាក្រាមនៃអង្គភាពបំពេញចិត្តអតិថិជន**

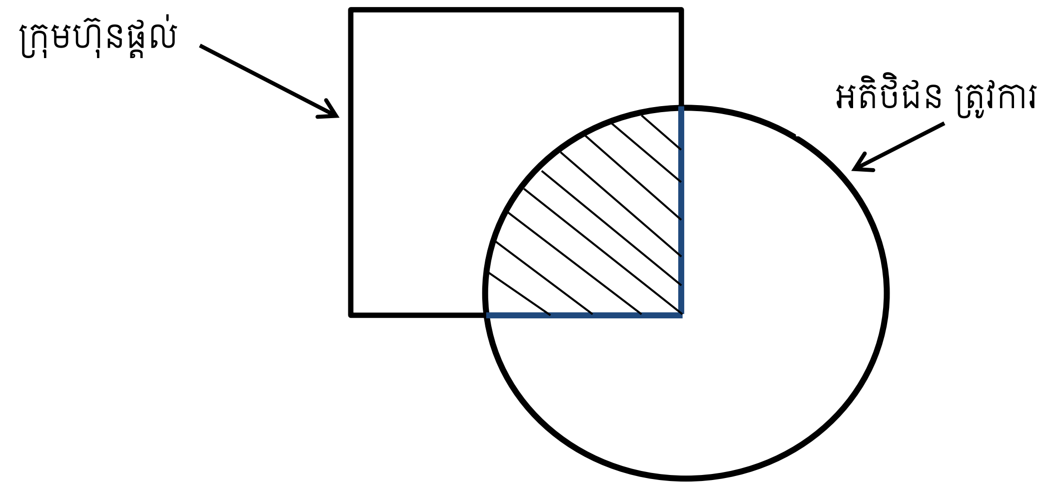
កាន់តែសំខាន់ទៅទៀត អង្គភាពផលិតកម្ម និងសេវាកម្ម កំពុងប្រើការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនជារង្វាស់នៃគុណភាព។ សារៈសំខាន់នៃការបំពេញចិត្តអតិថិជន គឺមិនត្រឹមតែជា ការប្រកួតប្រជែងថ្នាក់ជាតិប៉ុណ្ណោះទេ តែគឺជាការប្រកួតប្រជែង កម្រិតពិភពលោក។ ការពិតនេះ ត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងនៅក្នុងពានរង្វាន់គុណភាពជាតិ Malcolm Baldrige National Quality Award ដែលការបំពេញចិត្តអតិថិជន មានសារៈសំខាន់ខ្ពស់នៅក្នុងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ។ ស្រដៀងគ្នានេះដែរ ស្តង់ដារពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ត្រូវបានបង្ហាញពេញលេញក្នុងISO9000:2005។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ជាគោលបំណងសំខាន់ នៃប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងគុណភាព។

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) បញ្ជាក់ពីការគិតគូររបស់អង្គភាព ក្នុងការឆ្លើយតបបានត្រឹមឬលើសការរំពឹងចង់បានរបស់អតិថិជន នោះអតិថិជនរីករាយ។ ការស្វែងយល់អំពីតម្រូវការ និងការរំពឹងចង់បានរបស់អតិថិជនគឺចាំបាច់ ដើម្បីអាជីវកម្មថ្មីទទួលជោគជ័យ និងរក្សាអាជីវកម្មដែលមានស្រាប់។ អង្គភាព

មួយត្រូវតែផ្តល់ឱ្យអតិថិជនរបស់ខ្លួន នូវផលិតផលមានគុណភាព ឬសេវាកម្មដែលត្រូវតាមតម្រូវការរបស់ពួកគេ ក្នុងតម្លៃសមរម្យ ដែលរួមបញ្ចូលទាំងការដឹកជញ្ជូនទាន់ពេលវេលា និងសេវាកម្មលេចធ្លោ។ ដើម្បីទទួលបាននូវកម្រិតនេះ អង្គភាពចាំបាច់ត្រូវពិនិត្យមើល ប្រព័ន្ធគុណភាពរបស់គេជាប្រចាំ ថាតើវាឆ្លើយតបទៅនឹងតម្រូវការ និងការរំពឹងចង់បានរបស់អតិថិជនឬនៅ។

កម្មវិធីការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបដែលទទួលបានជោគជ័យបំផុត ចាប់ផ្តើមដោយការកំណត់គុណភាពចេញពីទស្សនៈរបស់អតិថិជន។ ដូចដែលបានកំណត់ក្នុងមេរៀនទី១ គុណភាពមានន័យថា ការបំពេញត្រឹម ឬលើសពីការរំពឹង ទុករបស់អតិថិជន។ លោកបណ្ឌិត Deming បានបន្ថែមទៀតថា គុណភាពមានន័យថា ការគិតអំពីតម្រូវការអនាគតរបស់អតិថិជន។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន មិនត្រឹមតែបង្កើនប្រាក់ចំណេញទេ តែជាគោលដៅចំបងរបស់អង្គភាព។ វាជាការពិចារណាដ៏សំខាន់បំផុត ព្រោះអតិថិជនពេញចិត្តនោះប្រាក់ចំណេញនឹងកើន។

និយមន័យសាមញ្ញ នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ត្រូវបានបង្ហាញដោយគម្រូរបស់តេប៊ូល(Teboul Model) ដែលបានបង្ហាញនៅក្នុងរូបទី ៣-២។ តម្រូវការរបស់អតិថិជន ត្រូវបានតំណាងដោយរង្វង់ ហើយការ៉េតាងឲ្យ ផលិតផល ឬសេវាកម្មផ្តល់ដោយអង្គភាព។ ការពេញចិត្តសរុបត្រូវបានសម្រេច នៅពេលការផ្តល់ជូនត្រូវនឹងតម្រូវការ ឬរង្វង់ ត្រួតស៊ីនៅលើការ៉េ។ គោលដៅគឺដើម្បីគ្របដណ្តប់លើកម្រិតការងារដែលរំពឹងទុកប្រសើរជាងគូប្រជែង។ ផ្នែកមួយនៃការ៉េដែលស្ថិតនៅក្នុងរង្វង់នោះត្រូវបានអតិថិជនយល់ថា ជាទីពេញចិត្ត ហើយផ្នែកនៃការ៉េនៅខាងក្រៅរង្វង់ត្រូវបានគេយល់ថាមិនចាំបាច់។ វាជាការសំខាន់ណាស់ដែលអង្គភាពត្រូវស្តាប់ "សម្លេងរបស់អតិថិជន" និងធានាថា ម៉ាកយីហោ ការរចនា ការផលិត និងដំណើរការចែកចាយរបស់ខ្លួនពិតជាឆ្លើយតបតាមការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន។



រូបទី ៣-២ **ម៉ូដែល នៃការបំពេញចិត្តអតិថិជន**

ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនហាក់ដូចជាសាមញ្ញគ្រប់គ្រាន់ ក៏ប៉ុន្តែវានៅឆ្ងាយពីភាពសាមញ្ញ។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនមិនមែនជាគោលដៅស្ថិតិទេ ប៉ុន្តែជាអារម្មណ៍ ឬអាកប្បកិរិយាច្រើនជាង។ ទោះបីជាលំនាំស្ថិតិជាក់លាក់ អាចត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីតំណាងឱ្យការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន តែវាជាការប្រសើរក្នុងការចងចាំថា ទស្សនៈ និងឥរិយាបថរបស់មនុស្ស គឺជាប្រធានបទកំនត់ដោយធម្មជាតិ។

ដោយសារតែការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គឺជាប្រធានបទ ពិបាកវាស់វែង។ មានលក្ខណៈជាច្រើនសម្រាប់បទពិសោធន៍របស់អតិថិជន ជាមួយផលិតផល ឬសេវាកម្មដែលត្រូវការវាស់វែងជាលក្ខណៈបុគ្គល ដើម្បីទទួលបានរូបភាពសរុបត្រឹមត្រូវ នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ ថាតើអតិថិជនពេញចិត្ត ឬអត់ មិនអាចត្រូវបានចាត់ថ្នាក់ជាចម្លើយបាទឬអត់នោះទេ។ កំហុសអាចកើតឡើងនៅពេលដែលការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនគឺសាមញ្ញពេក។ ម៉ូដែល (គម្រូ) Teboul សម្រាប់ឧទាហរណ៍ដែល ពិពណ៌នាអំពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ជាកម្រិតដែលអតិថិជនមានបទពិសោធន៍សម្រាប់សេវាកម្ម ឬផលិតផលត្រូវនឹងការរំពឹងចង់បានរបស់គេ។ ការប្រើប្រាស់គម្រូនេះ កម្រិតនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជននឹងដូចគ្នា ប្រសិនបើមានបទពិសោធមិនសូវល្អ នៅក្នុងបរិបទនៃការរំពឹងទុកទាប ឬបើបទពិសោធខ្ពស់ជាង នៅក្នុងបរិបទនៃការរំពឹងទុកខ្ពស់។ ការផ្តោតអារម្មណ៍របស់អតិថិជន គឺការបង្កើតបទពិសោធន៍ខ្ពស់មិនមែនការផ្តោតអារម្មណ៍ទេ។

ដោយសារការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនពិបាកវាស់វែង ដូច្នេះអាចមានភាពមិនច្បាស់លាស់។ អាកប្បកិរិយាមានភាពខុសប្លែកគ្នាពីមនុស្សម្នាក់ទៅមនុស្សម្នាក់ ហើយមនុស្សតែម្នាក់ក៏ខុសគ្នា តាមពេលវេលាខុសគ្នាដែរ។ ដោយសារតែភាពលំបាកវាស់វែងអារម្មណ៍ យុទ្ធសាស្ត្របំពេញចិត្តអតិថិជន ត្រូវបានបង្កើតឡើងជុំវិញការថ្លែងយ៉ាងច្បាស់ នូវតក្កភាពនៃយោបល់របស់អតិថិជន និងបញ្ហាអារម្មណ៍នៃការទិញ ត្រូវបានគេមិនយកចិត្តទុកដាក់ នេះអាចជាកំហុសដែលនាំឲ្យខាតបង់។

ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនមិនគួរត្រូវបានមើលនៅក្នុងលំហទេ។ ឧទាហរណ៍ អតិថិជនអាចពេញចិត្តនឹងផលិតផល ឬសេវាកម្ម ហើយវាយតម្លៃផលិតផល ឬសេវាកម្មខ្ពស់នៅក្នុងការស្ទង់មតិ ហើយអតិថិជនដដែលនោះ អាចទិញផលិតផល ឬសេវាកម្មផ្សេង។ វាមានប្រយោជន៍តិចតួច ក្នុងការស្វែងយល់ អំពីទស្សនៈរបស់អតិថិជនអំពីផលិតផល ឬសេវាកម្មរបស់យោះង ហើយទស្សនៈរបស់អតិថិជន អំពីផលិតផល ឬសេវាកម្មរបស់គូប្រជែងមិនត្រូវបានស្វែងយល់។ អតិថិជនឲ្យតម្លៃលើផលិតផលមួយ ប្រៀបធៀបទៅនឹងមួយផ្សេងទៀត អាចជាសូចនាករល្អប្រសើរជាង នៃភាពស្មោះត្រង់របស់អតិថិជន។ ភាពស្មោះត្រង់របស់អតិថិជនអាចធានាបាននិរន្តរភាព លុះត្រាតែដោយរក្សាការប្រៀបធៀបជាមួយគូប្រកួតប្រជែង។ ដូចដែលបានលើកឡើងរួចហើយ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន មិនមែនជារឿងសាមញ្ញដើម្បីងាយយល់ឬវាស់វែងទេ។

២. តើអ្នកណាជាអតិថិជន?

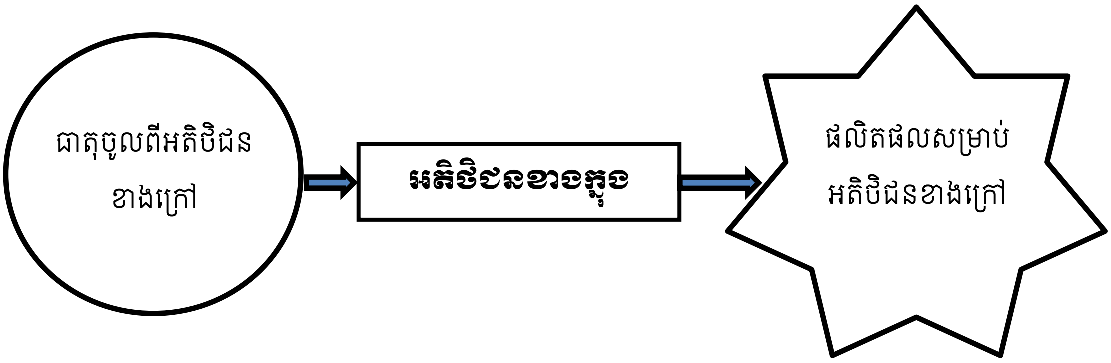
អតិថិជនមានពីរប្រភេទផ្សេងគ្នាគឺ -ខាងក្រៅ និងខាងក្នុង។ អតិថិជនខាងក្រៅ អាចត្រូវបានកំណត់

តាមច្រើន រូបភាព ដូចជាអ្នកដែលប្រើផលិតផលឬសេវាកម្ម អ្នកដែលទិញផលិតផលឬសេវាកម្ម ឬមួយអ្នកដែលមានឥទ្ធិពលលើការលក់ផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ ឧទាហរណ៍ McDonald's បានកំណត់អតិថិជនជាកុមារ នៅពេលគេឧទ្ទេសនាមអាហាររីករាយរបស់ពួកគេ។ កុមារមិនដែលបានបង់ថ្លៃអាហារទេ ប៉ុន្តែកុមារមានឥទ្ធិពលលើការលក់។ ជាទូទៅឪពុកម្តាយជាអ្នកទិញទូរស័ព្ទ(ចល័ត) ហើយក្មេងជំទង់ៗ ជាអ្នកប្រើ។ អត្តសញ្ញាណរបស់អតិថិជនខាងក្រៅ គឺមិនងាយស្រួលក្នុងការកំណត់ទេ។

អតិថិជនខាងក្រៅមាននៅខាងក្រៅអង្គភាព ហើយជាទូទៅចែកជាបីប្រភេទ គឺអតិថិជនបច្ចុប្បន្ន អតិថិជនសក្តានុពល និងអតិថិជនដែលបាត់បង់។ ប្រភេទនីមួយៗសុទ្ធតែផ្តល់នូវព័ត៌មាន អំពីការពេញចិត្តរបស់គេ ហើយមានតម្លៃសម្រាប់អង្គភាព។ និយោជិកគ្រប់រូបនៅក្នុងអង្គភាពត្រូវតែដឹងពីរបៀបដែលការងាររបស់ពួកគេបង្កើនការពេញចិត្តដល់អតិថិជនខាងក្រៅ។ ការអនុវត្តត្រូវតែបានធ្វើដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ដើម្បីរក្សាអតិថិជនដែលមានស្រាប់ និងទទួលបានអតិថិជនថ្មី។

អតិថិជនខាងក្នុង គឺសំខាន់ណាស់។ មុខងារទាំងអស់មិនថាជាវិស្វកម្ម ដំណើរការ ការបញ្ជាទិញ ឬផលិតកម្ម សុទ្ធតែមានអតិថិជនផ្ទៃក្នុង - ម្នាក់ៗទទួលបានផលិតផលឬសេវាកម្ម ហើយនៅក្នុងការដោះដូរផ្តល់នូវផលិត ផលឬសេវាកម្ម។ មនុស្សគ្រប់រូបនៅក្នុងដំណើរការមួយ ត្រូវបានគេចាត់ទុកជាអតិថិជន នៃប្រតិបត្តិការមុន។ គោលដៅរបស់និយោជិកម្នាក់ៗគឺធ្វើឱ្យប្រាកដថា គុណភាពឆ្លើយតបតាមការរំពឹងទុករបស់អ្នកបន្ទាប់។ នៅពេលរឿងនោះកើតឡើងនៅទូទាំងផលិតកម្ម ការលក់ និងចង្វាក់ចែកចាយ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនខាងក្រៅគួរតែត្រូវបានធានា។

ដំណើរការទាំងអស់មានលទ្ធផល ដែលត្រូវបានប្រើដោយអតិថិជនខាងក្នុង ឬខាងក្រៅ និងធាតុចូល (Input) ដែលត្រូវបានផ្តល់ជូនដោយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ខាងក្នុងឬខាងក្រៅ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់នីមួយៗអនុវត្តការងារផលិតសេវាកម្ម ឬផលិតផលមួយចំនួនដែលត្រូវបានប្រើដោយអតិថិជនផ្សេងទៀត។ ដូចបង្ហាញក្នុងរូបភាពទី ៣-៣ ទម្រង់នីមួយៗបង្កើតជាបណ្តាញភ្ជាប់នៅក្នុងខ្សែសង្វាក់អតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដែលរាល់ខ្សែសង្វាក់ទាំងអស់បញ្ចប់ជាមួយអតិថិជនខាងក្រៅ ហើយចាប់ផ្តើមជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ខាងក្រៅ។ បុគ្គលិកគ្រប់រូបនៅទូទាំងអង្គភាពគឺជាខ្សែសង្វាក់ (ច្រវ៉ាក់) អតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។



រូបទី ៣-៣ **ច្រវ៉ាក់អតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់**

គំនិតមូលដ្ឋានមួយរបស់TQM គឺការផ្តោតអារម្មណ៍ដោយមិនផ្លាស់ប្តូរ លើអតិថិជនទាំងខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ។ និយោជិកភាគច្រើន ដឹងអំពីអតិថិជនខាងក្រៅ ឬអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ ប៉ុន្តែប្រហែលជាមិនគិតពីនិយោជិក ដែលជាអតិថិជនផ្ទៃក្នុង និងលទ្ធផលរបស់ពួកគេ។

នៅក្នុងអង្គភាពល្អ បុគ្គលិកគ្រប់រូប អាចមានទំនាក់ទំនងផ្ទាល់ ជាមួយអតិថិជន និងបំពេញសេចក្តីត្រូវការរបស់ពួកគេមានប្រសិទ្ធិភាព។ ប៉ុន្តែការពិត គឺនិយោជិកភាគច្រើន ត្រូវបានការពារពីអតិថិជន ពីការរំសាយរបស់ស្ថាប័ន។ ជាឧទាហរណ៍ មេការជួរមុខនៅក្នុងរោងចក្រកុំព្យូទ័រ ប្រហែលជាមិនដែលនិយាយជាមួយអ្នកជំនួញដែលទិញ និងចំណុះឲ្យផលិតផលរបស់អង្គភាពទេ។ ទោះយ៉ាងណា មេការនោះ និងនិយោជិកផ្សេងទៀតជាច្រើន ដែលកង្វះការទាក់ទងផ្ទាល់នៅតែជួយដល់ការពេញចិត្តរបស់ពាណិជ្ជករ។

រូបមន្តសម្រាប់ទំនាក់ទំនងទទួលបានជោគជ័យ រវាងអតិថិជន / អ្នកផ្គត់ផ្គង់ផ្ទៃក្នុងខុសៗគ្នា។ ប៉ុន្តែវាតែងតែចាប់ផ្តើមជាមួយមនុស្ស សួរអតិថិជនខាងក្នុងនូវសំណួរមូលដ្ឋានចំនួនបី៖

១)តើអ្នកត្រូវការអ្វីពីខ្ញុំ?

២)តើអ្នកធ្វើអ្វីជាមួយលទ្ធផលរបស់ខ្ញុំ?

៣)តើមានចន្លោះប្រហោងរវាងអ្វីដែលអ្នកត្រូវការនិងអ្វីដែលអ្នកទទួលបានទេ?

តួនាទីរបស់អ្នកដឹកនាំគឺដើម្បីដំណើរការការងារតាមរយៈខ្សែសង្វាក់អ្នកផ្គត់ផ្គង់-អតិថិជន ដោយជួយដល់កម្មករជានា ផលិតផលរឺសេវាកម្មចុងក្រោយ ពេញចិត្តអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ។ ជាជាងខិតខំដើម្បីគោលបំណងផ្ទាល់ខ្លួន បុគ្គលឬក្រុម ត្រូវតែកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងបំពេញចិត្តអតិថិជនខាងក្នុង ដោយជំរុញឲ្យមានការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ដែលមនុស្សទាំងអស់ជួយអង្គភាព។ ផ្នែកនីមួយៗត្រូវកំណត់ថាតើសកម្មភាពអ្វីខ្លះ ដែលមានសារៈសំខាន់ សម្រាប់ទាំងអតិថិជនខាងក្រៅ និងផ្ទៃក្នុង និងគ្រប់គ្រងគុណភាពគ្រប់ជំហាន។ ប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងគុណភាពទាំងអស់ ចាប់ផ្តើមជាមួយតម្រូវការមូលដ្ឋាន នៃការជានាថាតម្រូវការរបស់អតិថិជនខាងក្រៅ ត្រូវបានចងក្រងជាឯកសារគ្រប់គ្រាន់។ ស្រដៀងគ្នានេះដែរ អង្គភាពត្រូវតែចងក្រងជាឯកសារជាក់លាក់ នូវអ្វីដែលអតិថិជនខាងក្នុងម្នាក់ៗរំពឹងចង់បាន។ លើសពីនេះ ត្រូវតែមានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យច្បាស់លាស់ សម្រាប់វាស់វែងជោគជ័យ ក្នុងការបំពេញតាមការរំពឹងចង់បាន របស់អតិថិជនទាំងខាងក្នុង និងខាងក្រៅ។

៣. ការយល់ឃើញរបស់អតិថិជនអំពីគុណភាព

គោលគំនិតគ្រឹះមួយនៃទស្សនវិជ្ជា TQM គឺការកែលម្អដំណើរការជាប្រចាំ គំនិតនេះបង្កប់ន័យ ថាគ្មានកម្រិតគុណភាពដែលអាចទទួលយកបានទេ ពីព្រោះតម្រូវការគុណតម្លៃ និងការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនតែងតែមាន ផ្លាស់ប្តូរនិងក្លាយជាទាមទារកាន់តែកើនឡើង។

មុនធ្វើការទិញ ជាសំខាន់មនុស្សមួយចំនួនពិនិត្យមើលទស្សនាវដ្តីអតិថិជនដែលវាយតម្លៃគុណភាព

ផលិតផល។ ក្នុងកំឡុងឆ្នាំ ១៩៨០ ដល់ ១៩៨៨ គុណភាពផលិតផល និងការសម្តែងរបស់វាជាប់ចំណាត់ថ្នាក់ទី ១ ថ្លៃគឺលេខ ២ និង សេវាកម្មគឺទី ៣។ នៅក្នុងអំឡុងពេលពីឆ្នាំ ១៩៨៩ ដល់ឆ្នាំ ១៩៩២ គុណភាពផលិតផលនៅតែជាកត្តាសំខាន់បំផុត សេវាកម្មត្រូវបានចាត់ថ្នាក់សារសំខាន់ លើសថ្លៃ។

ការស្ទង់មតិរបស់សង្គមអាមេរិក សម្រាប់គុណភាព(ASQ) លើការយល់ឃើញរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយអំពីកត្តាសំខាន់ៗដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការទិញបានបង្ហាញចំណាត់ថ្នាក់ដូចខាងក្រោមៈ

១)ការសម្តែងសកម្មភាព

២)លក្ខណៈពិសេស

៣)សេវាកម្ម

៤)ការធានា

៥)ថ្លៃ

៦)កេរ្តិ៍ឈ្មោះ

កត្តានៃការសំដែងសកម្មភាព សេវាកម្ម និងការធានា គឺជាផ្នែកមួយនៃគុណភាពផលិតផល ឬសេវា។ នេះជាភស្តុតាងដែលថាគុណភាព និងសេវាកម្មមានសារៈសំខាន់ជាងថ្លៃ។ ទោះបីជាព័ត៌មាននេះ ផ្អែកលើអតិថិជនទិញរាយ តែវាហាក់ដូចជាមានភាពពិតសម្រាប់អតិថិជនពាណិជ្ជកម្មដែរ។

៣.១. ការសម្តែងសកម្មភាព

ការសម្តែងសកម្មភាពពាក់ព័ន្ធនឹង "ភាពសមស្រប(ស៊ីគ្នា)សម្រាប់ការប្រើប្រាស់" ជាឃ្លាបង្ហាញថាផលិតផល និងផ្នែកបន្ទាប់បន្សំនានា បានត្រៀមរួចរាល់ សម្រាប់ការប្រើប្រាស់ផលិតផលរបស់អតិថិជន នៅពេលលក់។ ការពិចារណាផ្សេងទៀតគឺ (១) ភាពអាចរកបានដែលជាប្រូបាប៊ីលីតេដែលជាផលិតផល នឹងប្រតិបត្តិការនៅពេលចាំបាច់ (២) ភាពអាចជឿជាក់បានដែលរួចផុតពីភាពបរាជ័យនៃវេលាបន្ទាប់ និង (៣) ការរក្សាបាន ដែលជាភាពងាយស្រួលក្នុងការរក្សាផលិតផលឲ្យដំណើរការបានពេលក្រោយទៀត។

៣.២. លក្ខណៈពិសេស (Features)

គុណលក្ខណៈឬលក្ខណៈសម្បត្តិ (ពិសេស) ដែលសម្គាល់នៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម គឺការគិតចិត្តសាស្ត្រ ពេលវេលា កិច្ចសន្យា សីលធម៌ និងបច្ចេកវិទ្យា។ គុណលក្ខណៈ គឺជាលក្ខណៈបន្ទាប់បន្សំនៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ ឧទាហរណ៍ មុខងារបឋមនៃរថយន្តគឺជាមធ្យោបាយដឹកជញ្ជូន រីឯប្រព័ន្ធស្តេរ៉េអូរថយន្តគឺជាគុណលក្ខណៈរបស់រថយន្ត។

៣.៣. សេវាកម្ម

ការសង្កត់ធ្ងន់លើសេវាកម្មអតិថិជន ដែលបង្ហាញចេញជា វិធីសាស្ត្រមួយសម្រាប់ស្ថាប័ននានា ក្នុងការបន្ថែម អត្ថប្រយោជន៍ដល់អតិថិជន។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ សេវាកម្មអតិថិជន គឺអរូបីយ - វាបង្កើត

ឡើងដោយភគផ្សំតូចៗជាច្រើន ដែលជម្រុញផ្លាស់ប្តូរការយល់ឃើញរបស់អតិថិជន។ លក្ខណៈអរូបី គឺជាចរិកលក្ខណៈទាំងឡាយដែលមិនអាចវាស់វែងបាន តែរួមចំណែក ដល់ការបំពេញចិត្តអតិថិជន។ ការផ្តល់សេវាជូនអតិថិជនបានល្អ គឺខុសគ្នា និងពិបាកជាងការសម្រេចបាន នូវគុណភាពផលិតផលល្អបំផុត ទៅទៀត។ អង្គភាពដែលសង្កត់ធ្ងន់លើសេវាកម្ម មិនដែលឈប់ស្វែងរកវិធី ដើម្បីបម្រើអតិថិជនរបស់ពួកគេឱ្យកាន់តែប្រសើរ ទោះបីជាអតិថិជនរបស់ពួកគេមិនត្អូញត្អែរក៏ដោយ។ ឧទាហរណ៍ នៅមន្ទីរពេទ្យPensacola, FL., អ្នកថែទាំផ្ទះ(សម្អាត)បន្ទាប់ពីសម្អាតបន្ទប់ សួរថា តើមានអ្វីដែលពួកគេអាចធ្វើបាន សម្រាប់អ្នកជម្ងឺដែរឬទេ? ជារឿយៗអ្នកជម្ងឺនឹងមានសំណូមពរបិទវនាំងបង្អួច ឬបិទទ្វារ។

៣.៤. ការធានា

ការធានាផលិតផល គឺការសន្យាជាសាធារណៈរបស់អង្គភាព អំពីផលិតផលដែលមានគុណភាពគាំទ្រដល់ការរពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ វាតំណាងឲ្យការប្តេជ្ញាចិត្តជាសាធារណៈ ដើម្បីជានាកម្រិតសេវាកម្មគ្រប់គ្រាន់ដើម្បីបំពេញចិត្តអតិថិជន។

ការធានាជម្រុញឱ្យអង្គភាពផ្តោតលើនិយមន័យរបស់អតិថិជន ចំពោះគុណភាពផលិតផលនិងសេវាកម្ម។ អង្គភាពមួយត្រូវតែកំណត់លក្ខណៈនៃផលិតផល និងគុណភាពសេវាកម្ម និងសារៈសំខាន់ចំពោះអតិថិជន ភ្ជាប់ទៅនឹងលក្ខណៈនីមួយៗ។ ការធានាបង្កើតការឆ្លើយតបដោយផ្តល់ព័ត៌មានអំពីផលិតផល និងគុណភាពសេវាកម្ម។ វាជម្រុញអង្គភាព ឱ្យបង្កើតប្រព័ន្ធកែតម្រូវសកម្មភាពផងដែរ។

ទីបំផុតការធានាបង្កើតកម្លាំងម៉ារឃិទីង។ ការធានាលើកទឹកចិត្តអតិថិជនឲ្យទិញសេវាកម្ម ដោយកាត់បន្ថយហានិភ័យនៃការសម្រេចចិត្តទិញ ហើយវាបង្កើតការលក់កាន់តែច្រើនពីអតិថិជនដែលមានស្រាប់តាមរយៈការលើកកម្ពស់ភាពស្មោះត្រង់។

៣.៥. ថ្លៃ

អតិថិជនបច្ចុប្បន្នមានឆន្ទៈក្នុងការចំណាយខ្ពស់ ដើម្បីទទួលបានអតថប្រយោជន៍។ អតិថិជនវាយតម្លៃជានិច្ច នូវផលិតផលនិងសេវាកម្មរបស់អង្គភាព ទល់នឹងដៃគូប្រកួតប្រជែងដើម្បីកំណត់ថា តើអ្នកណាផ្តល់សេវាកម្ម មានអត្ថប្រយោជន៍បំផុត។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងបរិយាកាសនៃការប្រកួតប្រជែងខ្ពស់ គំនិតរបស់អតិថិជន ចំពោះគុណតម្លៃរបស់អតិថិជននៅតែបន្តផ្លាស់ប្តូរ។ រាល់ការខិតខំប្រឹងប្រែងដែលត្រូវធ្វើជាប្រចាំដោយមនុស្សគ្រប់រូបដែលមានទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជន ដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណ ផ្ទៀងផ្ទាត់ និងធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពនូវការយល់ឃើញរបស់អតិថិជនម្នាក់ៗ អំពីគុណតម្លៃទាក់ទងនឹងផលិតផល និងសេវាកម្មនានា។

៣.៦. កេរ្តិ៍ឈ្មោះ

ជាទូទៅយើងមើលឃើញថា ខ្លួនយើងផ្តល់ចំណាត់ថ្នាក់អង្គភាព តាមបទពិសោធន៍ទូទៅរបស់យើង

ជាមួយពួកគេ។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ផ្អែកលើបទពិសោធន៍ទាំងអស់ជាមួយអង្គភាព មិនត្រឹមតែផលិតផលប៉ុណ្ណោះទេ។ បទពិសោធន៍ល្អ គឺរម្លឹកដល់ ៦ នាក់ ហើយបទពិសោធន៍អាក្រក់ ត្រូវបានរម្លឹកទៅ ១៥ នាក់ ដូច្នេះវាមានការលំបាកជាង ក្នុងការបង្កើតកេរ្តិ៍ឈ្មោះដែលអំណោយផល។

អតិថិជនមានឆន្ទៈក្នុងការបង់ថ្លៃបុព្វលាភ សម្រាប់ផ្លាកសញ្ញា(ម៉ាកយីហោ) ដែលគេស្គាល់ ឬទុកចិត្ត ហើយតែងតែក្លាយជាអតិថិជនសម្រាប់ជីវិត។ ព្រោះវាចំណាយ ៥ ដងច្រើនជាង ដើម្បីទទួលបានអតិថិជនថ្មី ធៀបនឹងរក្សាអតិថិជនដែលមានស្រាប់ ការរក្សាអតិថិជន គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រសេដ្ឋកិច្ចដ៏សំខាន់សម្រាប់អង្គភាពណាមួយ។ ទោះបីជាវាពិបាកសម្រាប់អង្គភាពក៏ដោយ តែដើម្បីបញ្ជាក់ពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន វាងាយស្រួលណាស់ក្នុងការបង្កើន និងរក្សាបានបរិមាណអតិថិជន។ ការវិនិយោគលើការរក្សាអតិថិជន អាចជាវិធីសាស្ត្រគោល ដែលមានប្រសិទ្ធភាពជាងការផ្តោតអារម្មណ៍ លើការកាត់បន្ថយចំណាយប្រតិបត្តិការ។ យុទ្ធសាស្ត្ររក្សាទីផ្សារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ត្រូវបានសម្រេចបាន តាមរយៈការប្រើប្រាស់មតិយោបល់ ពីឧបករណ៍ប្រមូលព័ត៌មាន។

៤. មតិប្រតិកម្ម(ផ្តល់មតិត្រឡប់)(Feedback)

មតិយោបល់របស់អតិថិជនត្រូវតែបានលើកឡើង និងត្រួតពិនិត្យជាប្រចាំ។ អតិថិជនបន្តការផ្លាស់ប្តូរ។ ពួកគេផ្លាស់ប្តូរគំនិត ការរំពឹងទុក និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ពួកគេ។ មតិយោបល់របស់អតិថិជន មិនមែនជាការខិតខំមើលតែមួយលើកទេ វាគឺជាការស៊ើបអង្កេត និងដោះស្រាយយ៉ាងសកម្ម នូវអារម្មណ៍អតិថិជនយូរអង្វែង។ ការផ្តល់យោបល់បង្កលទ្ធភាពដល់អង្គការដើម្បី៖

- ស្វែងយល់ពីការមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។
- ស្វែងរកអាទិភាពទាក់ទងនឹងគុណភាព។
- ប្រៀបធៀបការសម្តែងសកម្មភាពធៀបនឹងគូប្រកួត។
- កំណត់តម្រូវការរបស់អតិថិជន។
- កំណត់ឱកាសសម្រាប់ការកែលម្អ។

សូម្បីតែនៅក្នុងឧស្សាហកម្មសេវាកម្ម ដូចជាការធានារ៉ាប់រង និងធនាគារ មតិយោបល់របស់អតិថិជនមានសារៈសំខាន់ណាស់ វាជម្រុញការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី។ មានកម្មវិធីដើម្បីកំណត់និងវិភាគកំហុសចាត់វិធានការកែតម្រូវ និងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ រាល់ការខិតខំទាំងអស់នេះគឺមានភាពត្រឹមត្រូវនៅពេលកម្រិត នៃការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនមានខ្ពស់។ អង្គភាពដែលមានប្រសិទ្ធិភាព ចំណាយពេលវេលាដើម្បីស្តាប់សម្លេងរបស់អតិថិជននិងផ្តល់ព័ត៌មាននោះ ត្រឡប់ទៅដំណាក់កាលគោលគំនិត។ ឧទាហរណ៍ ការស្តាប់សម្លេងរបស់អតិថិជនបានផ្លាស់ប្តូរ ថាតើប្រាក់ចំណូលផ្ទៃក្នុងរបស់អាជីវកម្ម សេវាកម្មយ៉ាងដូចម្តេច។ កាលពីមុនIRSគិតថាសេវាកម្មអតិថិជនល្អ គឺកំពុងផ្ញើទម្រង់ពន្ធត្រឹមត្រូវបន្ទាប់ពីថ្ងៃចូលឆ្នាំថ្មី។

បន្ទាប់មក IRSបាន សួរអតិថិជនរបស់ខ្លួនថា តើសេវាកម្មអតិថិជនល្អ គឺជាអ្វី។ IRS បានរកឃើញថា អតិថិជន ចង់បានការសងប្រាក់វិញយ៉ាងឆាប់រហ័ស និងមានទំនាក់ទំនងតិចតួចជាមួយIRS។ ឥឡូវអ្នកបង់ពន្ធប្រហែល ២០ លាននាក់ អាចភ្លេចប្រើទម្រង់ និងឯកសារ១០៤០EZ នៅលើប៊ូតុងទូរស័ព្ទរបស់ពួកគេ។ មិនបាច់ទំនាក់ទំនងជាមួយ IRS ទេ ត្រូវការប្រហែលប្រាំមួយនាទីហើយប្រព័ន្ធទូរស័ព្ទគណនាឲ្យ។ ការសងប្រាក់វិញត្រូវបានទទួលក្នុងរយៈពេល ២១ ថ្ងៃ។

ការស្តាប់សម្លេងអតិថិជន អាចសម្រេចបាន ដោយឧបករណ៍ ប្រមូលព័ត៌មានជាច្រើន។ ឧបករណ៍សំខាន់ៗ គឺ៖ ប័ណ្ណបញ្ចេញមតិ កម្រងសំនួរចំពោះអតិថិជន ក្រុមផ្តោត ទូរស័ព្ទឥតគិតថ្លៃ ការជួបអតិថិជនកាតរបាយការណ៍ អ៊ីនធឺណេត មតិរបស់និយោជិក ទំហំអតិថិជន(Mass customization) និងសន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនអាមេរិក (American customer satisfaction index)។

៤.១. ប័ណ្ណបញ្ចេញមតិ

វិធីសាស្ត្រក្នុងការទទួលបានមតិយោបល់មានតម្លៃពីអតិថិជនហើយចំណាយទាប ទាក់ទងនឹងប័ណ្ណបញ្ចេញមតិដែលអាចភ្ជាប់ទៅប័ណ្ណជានា និងរួមបញ្ចូលជាមួយផលិតផលនៅពេលទិញ។ ចេតនានៃប័ណ្ណគឺដើម្បីទទួលបានព័ត៌មានមានលក្ខណៈសាមញ្ញ ដូចជាឈ្មោះ អាស័យដ្ឋាន អាយុ មុខរបរ និងអ្វីៗដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការសម្រេចចិត្តរបស់អតិថិជន ក្នុងការទិញផលិតផល។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ មានការលើកទឹកចិត្តតិចតួចណាស់សម្រាប់អ្នកទិញ ដើម្បីឆ្លើយតបទៅនឹងប័ណ្ណប្រភេទនេះ ហើយគុណភាពនៃការឆ្លើយតប ប្រហែលជាមិនផ្តល់នូវរង្វាស់ពិតនៃអារម្មណ៍របស់អតិថិជនទេ។ ជាទូទៅមនុស្សឆ្លើយតប តែក្នុងករណីអ្វីដែលល្អ ឬអាក្រក់បានកើតឡើងប៉ុណ្ណោះ។ ប័ណ្ណបញ្ចេញមតិក៏ត្រូវបានប្រើ នៅក្នុងឧស្សាហកម្មបដិសណ្ឋារកិច្ចផងដែរ។ ភោជនីយដ្ឋាន និងសណ្ឋាគារផ្តល់ជូនពួកគេនៅចុងតុ និងក្នុងបន្ទប់សណ្ឋាគារ។ ពួកគេអាចត្រូវបានរកឃើញនៅនៅផ្នែខាងក្រោមបង្កាន់ដៃលក់(វិក័យបត្រ) របស់ភោជនីយដ្ឋាន។ អាហារ ឬការស្នាក់នៅសណ្ឋាគារឥតគិតថ្លៃ ត្រូវបានផ្តល់ជូន ដើម្បីកែបទពិសោធន៍មិនល្អ បានកត់សំគាល់នៅលើប័ណ្ណបញ្ចេញមតិ។ អាហារ និងការស្នាក់នៅសណ្ឋាគារឥតគិតថ្លៃ អាចបង្កើតភាពស្មោះត្រង់ចំពោះអតិថិជនដែលផ្តល់ជូនអង្គភាពដោះស្រាយបញ្ហានេះផងដែរ។

៤.២. កម្រងសំណួរចំពោះអតិថិជន

កម្រងសំណួរចំពោះអតិថិជន គឺជាឧបករណ៍ដ៏មានប្រជាប្រិយមួយ សម្រាប់ទទួលបានយោបល់ និងការយល់ឃើញអំពីអង្គភាពមួយ ក៏ដូចជាផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់គេ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ពួកគេអាចចំណាយច្រើន។ ការស្ទង់មតិអាចត្រូវបានធ្វើតាមអ៊ីមែល ឬតាមទូរស័ព្ទ។ នៅក្នុងសំណុំបែបបទនៃសំណួរនេះអតិថិជនត្រូវបានស្នើសុំឲ្យផ្តល់ចម្លើយដែលទាក់ទង គុណភាពនៃផលិតផលនិងសេវាកម្ម។ ការស្ទង់មតិភាគច្រើន សួរអតិថិជនឲ្យចាត់ថ្នាក់សំណួរ មាត្រដ្ឋានពី ១ ទៅ ៥ ឬ ១ ដល់ ១០ ដែលចំនួនខ្ពស់

បំផុតជាទូទៅមានការពិពណ៌នាដូចជា"ខ្ពស់ ពេញចិត្ត" មូលហេតុមួយដែលមាត្រដ្ឋានពី ១ ទៅ ៥ ឬ ១ ទៅ ១០ ត្រូវបានគេប្រើ ព្រោះវាងាយស្រួលបង្កើតការវាស់វែង។ ឧទាហរណ៍ សូមមើលរូបភាពទី ៣-៤ នៃការស្ទង់មតិអំពីការពេញចិត្តរបស់ប្តីប្រពន្ធ។

ទោះបីមាត្រដ្ឋាន"១ ទៅ ៥" គឺជាវិធីសាស្ត្រធម្មតាមួយ សម្រាប់ការស្ទង់មតិក៏ដោយ វាប្រហែលជាមិនមានប្រសិទ្ធភាពទាល់តែសោះ។ វាមិនប្រាប់អ្នកស្ទង់មតិថា តើការសម្អាតសំរាមមានសារៈសំខាន់យ៉ាងណាទាក់ ទងនឹងគុណសម្បត្តិផ្សេងទៀត ហើយវាក៏មិនប្រាប់អ្នកស្ទង់មតិដែរ អ្វីដែលប្តីប្រពន្ធចង់បាន ឬរំពឹង។ សូមមើលរូបភាពទី ៣-៥ សម្រាប់វិធីល្អប្រសើរជាងមុន ដើម្បីធ្វើការស្ទង់មតិ អំពីភាពពេញចិត្តរបស់ប្តីប្រពន្ធ។

		ពេញចិត្តណាស់		**ល្មម**		**មិនពេញសោះ**
១.	ការយកសំរាមចោល	៥	៤	៣	២	១
២.	អនាម័យផ្ទាល់ខ្លួន	៥	៤	៣	២	១
៣.	ការថែរក្សាម៉ូដ	៥	៤	៣	២	១
៤.	មនោសញ្ចេតនា	៥	៤	៣	២	១
៥.	ការគិត	៥	៤	៣	២	១
៦.	ជំនាញស្តាប់	៥	៤	៣	២	១
៧.	ភាពស្មោះត្រង់	៥	៤	៣	២	១
៨.	ការគោរពចំពោះម្តាយក្មេក	៥	៤	៣	២	១
៩.	សរុបមកតើអ្នកពេញចិត្តនឹងអាពាហ៍ពិពាហ៍របស់អ្នកប៉ុណ្ណា?	៥	៤	៣	២	១

រូបភាពទី៣-៤ **អង្កេតការពេញចិត្តរបស់ភរិយា-វិធីសាស្ត្រគម្រូ**

ទោះបីជាព័ត៌មានលម្អិត និងមានប្រយោជន៍បំផុត អាចបានមកពីការស្ទង់មតិតាមអ៊ីមែលក៏ដោយ ក៏លទ្ធផលធម្មតាមិនមែនតំណាងឲ្យប្រជាជន(Population)ធម្មតាទេ។ លទ្ធផលនេះកើតឡើង ពីព្រោះមានតែមនុស្សដែលនឹងចំណាយពេលវេលា ដើម្បីបំពេញការស្ទង់មតិទេ ទើបជាអ្នកដែលចាប់អារម្មណ៍ខ្លាំងអំពីប្រធានបទ ដូច្នេះហើយអាចមាននិន្នាការលំអៀង។ បង្កើនការស្ទង់មតិតាមអ៊ីមែលអាចត្រូវបានតាមដានដោយការហៅទូរស័ព្ទទៅកាន់អ្នកមិនឆ្លើយតប។

ដើម្បីធ្វើឱ្យការស្ទង់មតិកាន់តែមានប្រយោជន៍វាជាការប្រសើរក្នុងការចងចាំប្រាំបីចំណុចៈ

- អតិថិជន និងភ្ញៀវមិនដូចគ្នាទេ
- ការស្ទង់មតិបង្កើនការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន
- អ្នកសួរសំណួរនឹងកំណត់ពីរបៀបដែលសំណួរត្រូវបានឆ្លើយយ៉ាងដូចម្តេច?
- សំណួរកាន់តែជាក់លាក់ចម្លើយកាន់តែប្រសើរ
- អ្នកមានឱកាសតែមួយហើយមានតែ ១៥ នាទីប៉ុណ្ណោះ
- ពេលដែលអ្នកចំណាយពេលច្រើនក្នុងការរៀបចំការស្ទង់មតិ នោះនឹងអ្នកចំណាយពេលតិច ក្នុងការ

វិភាគ និងការបកស្រាយទិន្នន័យ

- អ្នកសួរគឺសំខាន់ដូចអ្វីដែលអ្នកសួរ
- មុនពេលប្រមូលទិន្នន័យអ្នកគួរតែដឹងពីវិធីដែលអ្នកចង់វិភាគនិងប្រើប្រាស់ទិន្នន័យ

ការយកសំរាមចេញ

១. តើអ្នករំពឹងថាប្តី/ប្រពន្ធនឹងយកសំរាមទៅចោលញឹកញាប់ប៉ុណ្ណា? (How often do you expect the trash to be taken out by your spouse?)

☐ មិនដែល ☐ រាល់ថ្ងៃ ☐ ពេលពេញធុង ☐ ពេលរម្លឹក
☐ នៅពេលក្លិនស្អុយធ្វើឱ្យអ្នកជិតខាងខឹង

២.តើអ្នកចូលចិត្តឲ្យប្តី/ប្រពន្ធអ្នកយកសំរាមទៅចោលញឹកញាប់ប៉ុណ្ណា? (How often would you like the trash to be taken out by your spouse?)

☐ មិនដែល ☐ រាល់ថ្ងៃ ☐ ពេលពេញធុង ☐ ពេលរម្លឹក
☐ នៅពេលក្លិនស្អុយធ្វើឱ្យអ្នកជិតខាងខឹង

២. តើប្តី/ប្រពន្ធអ្នកយកសំរាមទៅចោលញឹកញាប់ប៉ុណ្ណា?(3. How often is the trash taken out by your spouse?

☐ មិនដែល ☐ រាល់ថ្ងៃ ☐ ពេលពេញធុង ☐ ពេលរម្លឹក
☐ នៅពេលក្លិនស្អុយធ្វើឱ្យអ្នកជិតខាងខឹង

៤.តើអ្នកពេញចិត្តនឹងប្តី / ប្រពន្ធអ្នកយកសំរាមទៅចោល?(How satisfied are you with your spouse's trash removal?)

☐ មិនពេញចិត្តសោះ ☐ មិនពេញចិត្ត ☐ ធម្មតា ☐ ពេញចិត្ត
☐ ពេញចិត្តម្លេះទេ

នៅលើមាត្រដ្ឋានពី ១ ដល់ ៨ សូមប្រាប់ពីសារៈសំខាន់នៃចំណុចខាងក្រោមនេះចំពោះសុភមង្គលនៃអាពាហ៍ពិពាហ៍របស់អ្នកដែល ១ ស្មើនឹងសំខាន់បំផុត។

☐ ការយកសំរាមចោល ☐ ការគិត
☐ អនាម័យផ្ទាល់ខ្លួន ☐ ជំនាញស្តាប់
☐ ការថែរក្សាម៉ូដ ☐ ភាពស្មោះត្រង់
☐ មនោសញ្ចេតនា ☐ ការគោរពចំពោះម្តាយក្មេក

រូបភាពទី៣-៥ **អង្កេតការពេញចិត្តរបស់ភរិយា-វិធីសាស្ត្រត្រឹមត្រូវ**

ភ្ញៀវគឺជាមនុស្សអ្នកកំពុងធ្វើការស្ទង់មតិ ហើយអតិថិជនគឺជាអ្នកដែលប្រើប្រាស់ផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ អតិថិជនត្រូវតែធ្វើការស្ទង់មតិ ដើម្បីផ្តល់ព័ត៌មានដល់ភ្ញៀវធ្វើសកម្មភាព។ ត្រូវកត់សម្គាល់ថា ការស្ទង់មតិពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គឺខុសគ្នាពីការស្ទង់មតិសាធារណៈតាមទម្លាប់។ ឧទាហរណ៍ ការស្ទង់មតិសាធារណៈគឺការឆ្លើយបែបអនាមិក ចំណែកអតិថិជន មិនចាំបាច់រក្សាភាពអនាមិក។ ការស្ទង់មតិអំពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ចាំបាច់ត្រូវតែយកចិត្តទុកដាក់លើ ទំនាក់ទំនងអំពីភាពបត់បែន រវាងការគ្រប់គ្រង និងអតិថិជន ហើយមិនចាំបាច់នៅពេលធ្វើការស្ទង់មតិសាធារណៈតាមទម្លាប់ទេ។ "អតិថិជនអ្នកឆ្លើយសំណួរស្ទង់មតិពេញចិត្តច្រើនជាង អ្នកចូលរួមស្ទង់មតិ។ ពួកគេពេញចិត្ត ជាអតិថិជនរបស់អង្គភាព។ ទំនាក់ទំនងរបស់ពួកគេជាមួយអង្គភាព គួរតែត្រូវបានពង្រឹងជាលទ្ធផល នៃការស្ទង់មតិ មិនមែនជាការដាក់បន្ទុកទេ"។

ការស្ទង់មតិគួរតែផ្ដោតលើអ្វីដែលជាសមត្ថភាព ឬបំណងប្រាថ្នារបស់ភ្ញៀវ ដើម្បីសម្រេចបាន ព្រោះការស្ទង់មតិធ្វើដើម្បីបង្កើនការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន។ ឧទាហរណ៍ ការស្ទង់មតិរបស់និយោជិក ដោយសួរនិយោជិកនូវអ្វីជាប្រព័ន្ធរង្វាន់ផ្ទៃក្នុងដែលល្អ បង្កើតការរំពឹងទុករបស់និយោជិក ថាប្រព័ន្ធរង្វាន់នឹងត្រូវបានបង្កើតឡើងមួយចំនួននៅក្នុងក្រុមហ៊ុន។ ប្រសិនបើក្រុមហ៊ុនមិនមានចេតនា បង្កើតប្រព័ន្ធរង្វាន់ផ្ទៃក្នុងរបស់និយោជិកទេនោះ សំណួរនេះមិនគួរត្រូវបានសួរទេ។ បង្កើនការរំពឹងទុកហើយបន្ទាប់មកមិនធ្វើ នោះត្រឹមតែផ្ដល់នូវការខកចិត្តឬ ខឹងដល់អតិថិជន។ ប្រសិនបើអាចធ្វើទៅបាន អ្នកចូលរួមស្ទង់មតិអតិថិជន គួរតែត្រូវបានជូនដំណឹងអំពីលទ្ធផលនៃការស្ទង់មតិ និងការផ្លាស់ប្ដូរបានអនុវត្តដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា។

មានប្រភេទសំណួរផ្សេងគ្នា ផ្ដល់នូវប្រភេទព័ត៌មានផ្សេងៗគ្នា។ ឧទាហរណ៍ សំណួរមួយដែលចាប់ផ្ដើមជាមួយ "តើអ្នកចូលចិត្តម្ហូបចិនទេ?" ផ្ដល់ព័ត៌មានអំពីអារម្មណ៍ឬអាកប្បកិរិយារបស់អតិថិជន ចំណែកឯសំនួរដែលសួរថា "តើអ្នកចេញទៅបរិភោគអាហារពេលល្ងាច ញឹកញាប់យ៉ាងណា?" ផ្ដល់ព័ត៌មានអំពីឥរិយាបថរបស់អតិថិជន។ ព័ត៌មានអំពីចំណេះដឹងរបស់អតិថិជន អំពីផលិតផលអាចទទួលបាន ដោយសំណួរដែលមាន ចម្លើយត្រឹមត្រូវតែមួយ (ឧទាហរណ៍៖ តើមានក្រុមហ៊ុន McDonald ស្ថិតនៅចម្ងាយប្រាំម៉ាយពីផ្ទះរបស់អ្នកទេ?) ប្រភេទសំណួរ សួរនឹងកំណត់ប្រភេទព័ត៌មានដែលទទួលបាន។

ដូចគ្នានេះដែរសំណួរកាន់តែជាក់លាក់ចម្លើយកាន់តែប្រសើរ។ ប្រសិនបើសំណួរដែលបានសួរមានលក្ខណៈទូលំទូលាយពេកវានឹងកើតឡើង ផ្ដល់ចម្លើយដែលបែករាយប៉ាយ។ ឧទាហរណ៍: តើអ្នកត្រូវកែលម្អអាហារយ៉ាងដូចម្ដេច? អាចបង្កើតចម្លើយជាច្រើន ពី "កាត់បន្ថយការចំណាយ" ទៅ "ចំអិនអ្វីគ្រប់យ៉ាងជាមួយប៊ឺ"។ សំណួរដែលកាន់តែសមស្របផ្ដល់ដល់អតិថិជននូវការផ្ដោតអារម្មណ៍ សម្រាប់ប្រភេទព័ត៌មានដែលអ្នកចាប់អារម្មណ៍។ ទោះយ៉ាងណា សំណួរគួរតែត្រូវបានរៀបចំយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន ថាអ្នកម៉ារឃិទីងមិនធ្វើឲ្យសំណួរកខ្វក់ (ហើយដូច្នេះចម្លើយ) គឺការគិតដោយខ្លួនឯង ។ ការស្ទង់មតិគួរតែកំណត់នូវអ្វីដែលអតិថិជនគិតថាសំខាន់មិនមែនជាអ្វីដែលអង្គភាពគិតជាសំខាន់នោះទេ។

អតិថិជនកំពុងផ្ដល់ទំនិញមានតម្លៃបំផុត នៅពេលពួកគេបំពេញការស្ទង់មតិ - ពេលវេលារបស់ពួកគេ។ អតិថិជននឹងផ្ដល់ពេលវេលារបស់ពួកគេខ្លាំងបំផុតគឺ ១៥ នាទី។ អតិថិជនដែលបានធ្វើការស្ទង់មតិត្រឡប់មកវិញគួរតែត្រូវបានអរគុណយ៉ាងជ្រាលជ្រៅ សម្រាប់ពេលវេលារបស់ពួកគេ។ អ្នកអង្កេតពេលខ្លះរួមបញ្ចូលមួយដុល្លាររួមជាមួយការស្ទង់មតិដែលជារង្វាស់នៃនិមិត្តសញ្ញាការដឹងគុណ។

នៅពេលសរសេរសំនួរស្ទង់មតិ ជាការប្រសើរត្រូវចងចាំថា សំណួរដែលមានជម្រើសច្រើនអាចត្រូវបានឆ្លើយ ១៥ នាទីច្រើនជាងសំណួរបើកចំហ។ ដើម្បីបង្ហាញចំណុចនេះ ចូរប្រៀបធៀបសំណួរពហុជ្រើសរើសដូចខាងក្រោមធៀបនឹងសំណួរបើកចំហ។ តើអ្នកចេញញ៉ាំអាហារពេលល្ងាចប៉ុន្មានដងក្នុងមួយខែ?

ក) ១-២ ដង

ខ) ៣-៥ ដង

គ) ៦-១០ ដង

ឃ) ច្រើនជាង ១០ ដង

សំណួរបើកតម្រូវឱ្យអតិថិជនគិតអំពីចម្លើយ ដែលនោះត្រូវការពេលវេលាច្រើន។ បើទាមទារចម្លើយមានភាពពិតប្រាកដ នោះសំណួរបើក គួរតែត្រូវបានសួរទោះបី ជាវាត្រូវការពេលវេលាច្រើន ដើម្បីឆ្លើយក៏ដោយ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ប្រសិនបើការប៉ាន់ស្មានល្អ មិនធ្វើឱ្យប៉ះពាល់ដល់តម្រូវការទិន្នន័យរបស់អ្នកទេនោះ សំណួរពហុជ្រើសរើសអាចកាន់តែប្រសើរ។ មិនថាក្បៀចង់ឆ្លើយ បាទ ឬ ទេ ព័ត៌មានឬទិន្នន័យលម្អិតបន្ថែមទៀត នឹងកំណត់ប្រភេទសំណួរដែលបានសួរ។ សរុបសេចក្តីមក របៀបដែលទិន្នន័យនឹងត្រូវបានប្រើ នឹងកំណត់ថា តើសំណួរនឹងសួរយ៉ាងដូចម្តេច។

អ្នកដែលត្រូវបានគេសួរសំណួរស្ទង់មតិ គឺសំខាន់ដូចអ្វីដែលត្រូវបានសួរដែរ។ អតិថិជនមួយចំនួនគួរតែត្រូវបានជ្រើសរើស ដើម្បីធ្វើជាប៉ាន់គម្រូ (សំណាក) តំណាងឲ្យPopulationដ៏ល្អបំផុត ដើម្បីឱ្យការបង្ហាញអាចត្រូវបានធ្វើឡើងអំពីPopulation (ប្រជាជន)។ អតិថិជនដែលអាចត្រូវបានស្ទង់មតិ គឺជាអតិថិជនបច្ចុប្បន្ន អតិថិជនពីមុន អតិថិជនសក្តានុពល ឬអតិថិជនរបស់គូប្រកួតប្រជែង។

ការស្ទង់មតិរបស់អតិថិជន គួរតែវាស់វែងទស្សនៈរបស់អតិថិជន ចំពោះសកម្មភាពនៃការប្រកួតប្រជែងផងដែរ។ វាមានប្រយោជន៍ច្រើនទៀត សម្រាប់អង្គភាពដឹងថាទទួលបានពិន្ទុទាក់ទងនឹងការប្រកួតប្រជែង ជាជាងការដឹងអតិថិជនរបស់ខ្លួនបានពី "ពេញចិត្តខ្លះ" ទៅ "ពេញចិត្ត"។ ឧទាហរណ៍ កុំព្យូទ័រ Apple's Macintosh អតិថិជនពេញចិត្តខ្លាំង ប៉ុន្តែចំណែកទីផ្សារ(ការលក់)របស់ក្រុមហ៊ុននៅតែបន្តធ្លាក់ចុះ។ ក្រុមហ៊ុន ត្រូវការស្ទង់មតិអតិថិជនគូប្រជែងខ្លួនផងដែរ។

ការស្ទង់មតិអាចជាទិន្នន័យសំបូរបែប ប៉ុន្តែព័ត៌មានមិនល្អ។ ជំហានបន្ទាប់ គឺត្រូវរុះរើរាល់ទិន្នន័យដើម្បីចូលទៅកាន់ព័ត៌មានមានប្រយោជន៍។ ទិន្នន័យដែលប្រមូលបានត្រូវតែប្រែក្លាយជាព័ត៌មាន ដែលអាចធ្វើសកម្មភាព(ប្រើការ)បាន។ ការវិភាគទិន្នន័យស្ទង់មតិ មិនត្រឹមតែកំណត់បញ្ហានិងឱកាសប៉ុណ្ណោះទេ តែវាក៏ត្រូវតែស្នើឲ្យទំហំនៃអតិថិជន ផ្អែកលើហានិភ័យ និងផលចំណូលនៃភាពអសកម្ម។ ការវិភាគចុងក្រោយគួរតែផ្តល់លទ្ធផលជាសកម្មភាពជាក់លាក់ ។

វិធីសាស្ត្របន្ទាប់បន្សំ នៃការគ្រប់គ្រងការស្ទង់មតិអតិថិជនតាមទូរស័ព្ទ។ ស្ទើរតែគ្រប់គ្នា មានពេលមួយចំនួនដើម្បីឆ្លើយសំណួរតាមទូរស័ព្ទ។ ការផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័សនូវទូរគមនាគមន៍ កំពុងបង្កើតព័ត៌មានអតិថិជនភ្លាមៗ។ ស្ថាប័ន Gallup បានបង្កើតការស្ទង់មតិប្រមូលសម្លេងដោយស្វ័យប្រវត្តិ សេវាកម្មនេះហៅថា ការស្ទង់មតិ Gallup ៨០០។ ឥឡូវស្ថាប័ននេះអាចទៅដល់ប្រជាជនធំៗ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពវិភាគលទ្ធផលយ៉ាងឆាប់រហ័ស និងកំណត់នូវអ្វី ដែលអតិថិជនរបស់គេកំពុងគិត នាពេលវេលាជាក់ស្តែង

ដែលនឹងមកដល់។ ការស្ទង់មតិ មានសេរី នៃសំណួរពហុជ្រើសរើស ដែលផ្តល់ព័ត៌មាន សម្រាប់របាយការណ៍ដែលត្រូវតាមតម្រូវការ រួមបញ្ចូលទាំងអនុសាសន៍។ លទ្ធផលអាចរកបានក្នុងរយៈពេល ២៤ ម៉ោង។

៤.៣. ក្រុមផ្តោត(Focus Group)

ក្រុមផ្តោតរបស់អតិថិជន គឺជាវិធីដ៏ពេញនិយមមួយ ដើម្បីទទួលបានការឆ្លើយតប ប៉ុន្តែពួកគេក៏អាចមានថ្លៃខ្ពស់ផងដែរ។ ក្រុមទាំងនេះមានប្រសិទ្ធិភាពខ្លាំងណាស់ សម្រាប់ការប្រមូលព័ត៌មានស្តីពីការរំពឹងទុក និងតម្រូវការរបស់អតិថិជន។

អតិថិជន ត្រូវបានប្រមូលផ្តុំគ្នា នៅក្នុងបន្ទប់ប្រជុំ ដើម្បីឆ្លើយសំណួរជាច្រើន។ សំណួរត្រូវបានរៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធយ៉ាងប្រុងប្រយ័ត្ន ហើយត្រូវបានសួរដោយអ្នកសម្របសម្រួលជំនាញស៊ើបអង្កេតគំនិត ការគិត ការយល់ឃើញ ឬយោបល់របស់អ្នកចូលរួម។ អ្នកសម្របសម្រួល ត្រូវមានការយល់ដឹងច្បាស់អំពីប្រភេទព័ត៌មានដែលចង់បាន និងផែនការសម្រាប់ទទួលបានព័ត៌មាន។ ការប្រជុំត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីផ្តោតលើផលិតផល និងសេវាកម្មបច្ចុប្បន្ន និងគ្រោងសម្រាប់អនាគត។ មនុស្សដែលបានជ្រើសរើស ដើម្បីចូលរួមមានទម្រង់ដូចគ្នានឹងអតិថិជនដែលអង្គភាពកំពុងព្យាយាមទាក់ទាញ។ ជាការលើកទឹកចិត្ត ក្នុងការចូលរួម មនុស្សទាំងនេះ ត្រូវបានផ្តល់សំណងសម្រាប់ពេលវេលារបស់ពួកគេ។ ក្រុមផ្តោតពេលខ្លះត្រូវបានប្រើជាមួយនិយោជិករបស់អង្គភាព ដើម្បីពិនិត្យមើលបញ្ហាផ្ទៃក្នុងរបស់អង្គភាព។

ការវិភាគបោះពុម្ព (Imprint) គឺជាបច្ចេកទេសដែលកំពុងប្រើលេចធ្លោ នៅក្នុងក្រុមផ្តោត។ នេះគឺជាមធ្យោបាយដ៏ល្អដើម្បីទទួលបានផ្នែកអារម្មណ៍ខាងក្នុងទាក់ទងនឹងផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ អារម្មណ៍ពិតមិនងាយទទួលបាន ពីកម្រងសំណួររបស់អតិថិជនទេ។ ពីព្រោះអតិថិជនច្រើនតែរក្សាទុកព័ត៌មានអំពីការស្ទង់មតិ។ ពាក្យពេចន៍ដែលត្រូវប្រើ ការពិភាក្សា និងបច្ចេកទេសបន្ធូរអារម្មណ៍(Relax) អាចកំណត់ពីតម្រូវការរបស់អតិថិជនដែលអាចកើតភ្លាម ទោះបីអ្នកចូលរួម មិនបានបញ្ជាក់ដោយផ្ទាល់ នូវតម្រូវការទាំងនោះក៏ដោយ។ ការវិភាគបោះពុម្ព ជួយក្នុងការស្វែងយល់ពីអារម្មណ៍របស់មនុស្សទាក់ទងនឹងការសម្រេចចិត្តទិញ។ ឧទាហរណ៍ ក្រុមហ៊ុនការ៉េមដ៏ធំមួយ បានរកឃើញតាមរយៈការស្ទង់មតិ អំពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនដែលអតិថិជនរបស់ពួកគេចង់ញុំា ដើម្បីសុខភាព។ មុនពេលផលិតនូវរាល់ការ៉េមដែលមានជាតិខ្លាញ់ទាប ក្រុមហ៊ុនបានសំរេចចិត្តធ្វើការវិភាគ។ ការវិភាគដែលបានរកឃើញថា អតិថិជនទទួលទានអាហារដែលមានជាតិខ្លាញ់ទាប និងបង្អែមក្នុងអំឡុងសប្តាហ៍។ ប៉ុន្តែនៅចុងសប្តាហ៍ អតិថិជនដដែលចង់បានការ៉េមបែបទំនើបមានផ្ទុកជាតិខ្លាញ់ច្រើនជាងការ៉េមដែលមានលក់។ អតិថិជនចង់ផ្តល់ដល់ខ្លួនគេ សម្រាប់ការបរិភោគមានសុខភាពក្នុងអំឡុងសប្តាហ៍។ ដូចនេះ ក្រុមហ៊ុនការ៉េម បានដំណើរការផលិតផលថ្មី ដែលមានជាតិខ្លាញ់ និងក្រែមបន្ថែម ហើយលក់វាក្នុងតម្លៃខ្ពស់បំផុត។ ទីផ្សាររបស់ពួកគេបានកើនឡើង គួរឲ្យកត់សម្គាល់ បង្កើតបានជាអតិថិជនស្មោះត្រង់ដោយសារ តែការយល់ដឹងទូលំទូលាយបន្ថែមតាមការវិភាគផ្តល់មក។

៤.៤. លេខទូរស័ព្ទឥតគិតថ្លៃសេវា

លេខទូរស័ព្ទឥតគិតថ្លៃ (Hotline) គឺជាបច្ចេកទេសដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពក្នុងការទទួលបានការឆ្លើយតប ជាការតវ៉ា។ អង្គកភាពអាចឆ្លើយតបបានលឿន និងថោកជាងមុនចំពោះពាក្យតវ៉ា (រអ៊ូ)។ លេខទូរស័ព្ទនេះមិនមានទេ សម្រាប់អ្នកដែលមិនទិញផលិតផលរបស់អង្គភាពឬ អ្នកដែលបានរកឃើញលក្ខណៈគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍មួយចំនួននៅលើផលិតផលគូប្រកួតប្រជែង។ លេខឥតគិតថ្លៃ ត្រូវបានប្រើប្រាស់យ៉ាងតិច ៥០% នៃអង្គភាពដែលលក់ទំនិញបានយ៉ាងតិច ១០ លានដុល្លារ។

ការអនុវត្តលេខឥតគិតថ្លៃ បានកើនឡើងយ៉ាងខ្លាំង ក្នុងប្រទេសកំពុងអភិវឌ្ឍន៍ នាប៉ុន្មានឆ្នាំកន្លង។ សូមអរគុណដល់បដិវត្តក្នុងវិស័យទូរគមនាគមន៍ ដែលត្រូវបានបង្កឡើង។ បណ្តាញទូរស័ព្ទចល័តសព្វថ្ងៃមានច្រើនណាស់ ត្រូវបានប្រើសម្រាប់គោលបំណងទីផ្សារ និងការទំនាក់ទំនងទ្រង់ទ្រាយធំ។

៤.៥. ចុះជួបអតិថិជន

ទស្សនាកន្លែងអាជីវកម្មរបស់អតិថិជន ផ្តល់នូវវិធីមួយទៀតដើម្បីប្រមូលព័ត៌មាន។ អង្គភាពមួយអាចសកម្មត្រួតពិនិត្យការសម្តែងសកម្មភាព នៃផលិតផលរបស់ខ្លួន ខណៈពេលដែលគេកំពុងប្រើ ហើយអាចកំណត់បញ្ហាជាក់លាក់ណាមួយ ឬកើតឡើងញឹកញាប់។ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែចូលរួមក្នុងដំណើរទស្សនកិច្ចទាំងនេះហើយមិនត្រូវផ្ទេរសិទ្ធិឲ្យទៅអ្នកផ្សេងឡើយ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ វាគឺជាជាគំនិតល្អក្នុងការយកបុគ្គលិកប្រតិបត្តិការទៅជាមួយ ពួកគេអាចមើលឃើញដោយផ្ទាល់ ពីរបៀបដែលផលិតផលកំពុងដំណើរការ។ ក្រុមហ៊ុន L-S Electro Galvanizing បានបង្កើតគេហទំព័រសម្រាប់អតិថិជនទស្សនាផលិតផលរបស់ខ្លួន។ ក្រុមហ៊ុន General Motors បង្កើតគំនិតមានលក្ខណៈសាមញ្ញគួរឱ្យភ្ញាក់ផ្អើល។ ព្រួញមួយត្រូវការលើដែកថែប ២៥ តោនដែលត្រូវបានបញ្ចប់ ដើម្បីបង្ហាញផ្លូវដែកថែបដែលមិនត្រូវបានត្រួតពិនិត្យ។ កាលពីមុន និយោជិករបស់ក្រុមហ៊ុន GM ត្រូវស្មានហើយជារឿយៗត្រូវធ្វើការស្ទូចរថយន្តស្ទូចដើម្បីបង្វែរក្រឡុកដែលបានខ្វះខ្នាយ ៣០ នាទី។ ឧទាហរណ៍មួយទៀត នៃដំណើរទស្សនកិច្ចអតិថិជនប្រកបដោយផលិតភាព គឺនៅពេលដែលសហរដ្ឋអាមេរិកបានបញ្ជូនកម្មករមួយម៉ោង ឲ្យពិនិត្យប្រតិកម្មថ្នាំកូតប្រឆាំងនឹងច្រេះ ទៅរោងចក្រផលិតរថយន្ត Ford ដែលប្រើដែកថែបរបស់ពួកគេ។ កម្មការិនីបានរកឃើញផ្លែកស័ង្កសី និងដឹងថា មានការដាក់ជាតិស័ង្កសីច្រើនពេកនៅលើគែមដែក។ សហរដ្ឋអាមេរិក ក៏បានរកឃើញថាក្រុមហ៊ុន Ford កំពុងខ្វះខ្នាយដែកថែប និងប្រាក់ ដោយកំណាត់ដែលកាត់ដែកថែបតម្រឹមមិនត្រឹមត្រូវ ក្នុងការរើសយកសន្លឹកបាតគំនរដែកនីមួយៗ។ ហ្វដបានច្រឡំថាសពណ៌ស ដែលគ្មានគ្រោះថ្នាក់នៅលើសន្លឹកខាងក្រោមសម្រាប់ច្រេះ ពេលដែលសំណល់បណ្តាលពីសម្ពាធខ្លាំងពីគំនរធ្ងន់ងាយរលួយ។

អង្គភាពគួរតែបន្តតាមដានព័ត៌មាន អំពីការអភិវឌ្ឍថ្មីៗនៅក្នុងឧស្សាហកម្ម របស់អតិថិជនតាមការទិនានុប្បវត្តិ និងចូលរួមសន្និសីទនានា។ វគ្គបំផុសគំនិតជាមួយអតិថិជនអំពីផលិតផល និងសេវាកម្មនាពេល

អនាគតគួរតែត្រូវបានធ្វើឡើងយ៉ាងហោចណាស់ជារៀងរាល់ឆ្នាំ។

៤.៦. អ៊ីនធឺណិតនិងកុំព្យូទ័រ

អ្នកគ្រប់គ្រងខ្លះកំពុងចាប់ផ្តើមឃ្លាំមើល ការពិភាក្សាដែលកើតឡើងនៅលើអ៊ីនធឺណិត ដើម្បីរកឱ្យឃើញថាអតិថិជនកំពុងនិយាយ អំពីផលិតផលរបស់គេ។ អ្នកប្រើអ៊ីនធឺណែតជារឿយៗស្វែងរកដំបូន្មានទាក់ទងនឹងសកម្មភាពជីវភាពប្រចាំថ្ងៃរបស់ពួកគេ ឬសកម្មភាពដែលទាក់ទងនឹងផលប្រយោជន៍ជាក់លាក់ចំណូលចិត្តឬកីឡា។ ក្រុមព័ត៌មាន ព្រឹត្តិប័ត្រអេឡិចត្រូនិច និងបញ្ជីសំបុត្រ អាចត្រូវបានស្កេន ដោយប្រើការស្វែងរកពាក្យគន្លឹះ ប្រសិនបើ នរណាម្នាក់មានចំណាប់អារម្មណ៍ ចំពោះផលិតផលរបស់ក្រុមហ៊ុន ហើយចង់ចូលរួមក្នុងសកម្មភាពជាក់លាក់តាមចំណង់ចំណូលចិត្ត ឬវិជ្ជាជីវៈ។ ជាការពិតទៅ សារប្រៀបធៀបផលិតផលរបស់ក្រុមហ៊ុនជាមួយនិងគូប្រកួតប្រជែងអាចត្រូវបានរកឃើញ។ នៅក្នុងក្រុមព័ត៌មានវាជាការល្អបំផុតក្នុងការអានទស្សនៈនិងការពិភាក្សារបស់អ្នកដទៃ និងមិនមិនជ្រៀតជ្រែកក្នុងការពិភាក្សាទាក់ទងនឹងទស្សនៈរបស់អង្គភាពចំពោះ ផលិតផល ឬសេវា។ ការជ្រៀតជ្រែក (អន្តរាគមន៍) ទំនងជានឹងបញ្ចប់ការពិភាក្សា។ ត្រួតពិនិត្យការសន្ទនាតាមអ៊ិនធរណេត ទាន់ពេលវេលា ការចំណាយមានតិចតួចបំផុត ហើយវាអាចជាប្រភពនៃគំនិតច្នៃប្រឌិត។ ទោះយ៉ាងណា គុណវិបត្តិនៃការត្រួតពិនិត្យការសន្ទនាតាមអ៊ិនធ័រណេតអាចមិនត្រូវបានផ្តោតអារម្មណ៍។

មានគេហទំព័រអ៊ិនធឺណែតដែលទទួលយកការត្អូញត្អែររបស់អតិថិជន និងការសរសើរពីអាជីវកម្មនឹងចាត់ថ្នាក់អង្គភាព ផ្អែកលើសមាមាត្រនៃពាក្យបណ្តឹងតវ៉ាធៀបនឹងការការសរសើរ។ Planetfeed back .com ក៏ធ្វើលិខិតទៅក្រុមហ៊ុនផងដែរ ក្នុងនាមអតិថិជន។ គេហទំព័ររបស់អង្គភាពនេះ ក៏ផ្តល់នូវវិធីងាយស្រួលសម្រាប់អតិថិជនផងដែរ ដើម្បីផ្ញើអ៊ីមែលទៅក្រុមហ៊ុន អំពីការគិតរបស់ពួកគេ ចំពោះផលិតផល និងសេវាកម្មរបស់អង្គភាព។

កុំព្យូទ័រអាចត្រូវបានប្រើ ដើម្បីចាប់យកលំនាំនៅក្នុងទិន្នន័យដែលហាក់ដូចជារឹករវ។ ឧទាហរណ៍ ទិន្នន័យការលក់របស់សង្វាក់ហាង បានបង្ហាញថា ពេលវេលាកំពូលសម្រាប់លក់ក្រណាត់កន្ទបទារក និងសម្រាប់លក់ស្រាបៀគឺដូចគ្នា។ ក្រណាត់កន្ទបទារកដាក់នៅជាប់ស្រាបៀរ ការលក់បានកើនឡើងទាំងព្រម (ទាំងពីរ)។

៤.៧. កាតរបាយការណ៍ (Report Card)

ឧបករណ៍ប្រមូលព័ត៌មាន ដែលមានប្រសិទ្ធភាពមួយទៀត គឺកាតរបាយការណ៍។ រូបភាពទី ៣-៦ បង្ហាញ ពីលក្ខណៈរបស់វា។ ជាធម្មតា កាតត្រូវបានផ្ញើទៅអតិថិជនម្នាក់ៗ ប្រចាំត្រីមាស។ ទិន្នន័យត្រូវបានវិភាគ ដើម្បីកំណត់ចំណុចសម្រាប់កែលម្អ។ ឧទាហរណ៍ សាកលវិទ្យាល័យកាលីហ្វ័រញ៉ានៅSan Diego ប្រើកាតរបាយការណ៍ដើម្បីបញ្ជាក់គុណភាពអាជីវកម្មក្នុងបរិវេណសាលា សេវាកម្មបើកប្រាក់ខែនិងបណ្ណាគារ។

ភាគរបាយការណ៍ប្រចាំត្រីមាស	
សូមគោរពជូនអតិថិជនជាទីរាប់អានៈ	
យើងខ្ញុំកំពុងខិតខំដើម្បីកែលម្អ។ ដើម្បីជួយយើងខ្ញុំក្នុងការខិតខំនេះ យើងខ្ញុំត្រូវការយោបល់របស់អ្នក។ សូមលោកអ្នកដាក់ពិន្ទុការសម្តែងរបស់យើងខ្ញុំ ក្នុងប្រភេទនីមួយៗខាងក្រោម? កម្រិតកំណត់គឺ	
ក = ល្អណាស់ ខ = ល្អ គ = មធ្យម ឃ = អន់ ង = បរាជ័យ(អន់ណាស់)	
១. គុណភាពផលិតផល	កម្រិត-------------------
យោបល់៖---	
២. ការចែកជូនដល់ពេលម៉ោង	កម្រិត-------------------
យោបល់៖---	
៣. សេវាកម្ម	កម្រិត-------------------
យោបល់៖---	
៤.ទិដ្ឋភាពទូទៅ	កម្រិត-------------------
យោបល់៖---	
ហត្ថលេខា--	កាលបរិច្ឆេទ--
តួនាទី(មុខងារ ឋានៈ)------------------------------	អង្គភាព--

រូបទី៣-៦ **គម្រូភាគរបាយការណ៍**

៤.៨. មតិយោបល់របស់និយោជិក

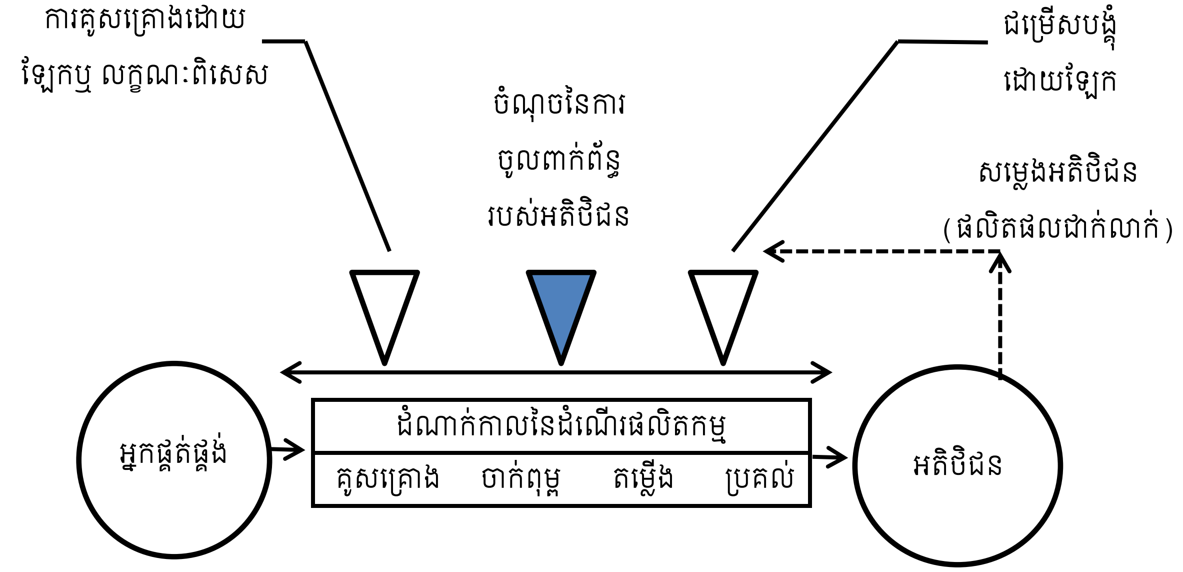
និយោជិកច្រើនតែជាប្រភពព័ត៌មាន ដែលមិនបាននឹកនាដល់។ ក្រុមហ៊ុនជាច្រើន ស្តាប់អតិថិជនខាងក្រៅ ប៉ុន្តែមិនស្តាប់បុគ្គលិក។ និយោជិកអាចផ្តល់ការយល់ដឹង អំពីលក្ខខណ្ឌដែលរាំងគុណភាពសេវាកម្មនៅក្នុងអង្គភាព។ ក្រុមនិយោជិកអាចបង្កើតគំនិតដើម្បីរកដំណោះស្រាយបញ្ហា ដែលអតិថិជនមាន។

ទោះបីជាការស្រាវជ្រាវរបស់អតិថិជន បង្ហាញពីអ្វីដែលកំពុងកើតឡើងក៏ដោយ ក៏ការស្រាវជ្រាវរបស់បុគ្គលិកបង្ហាញពីមូលហេតុដែលកំពុងកើតឡើង។ មតិយោបល់របស់និយោជិកគួរតែត្រូវបានធ្វើយ៉ាងសកម្មជំនួសឲ្យប្រអប់សំណូមពរ។ ឧទាហរណ៍ Chrysler ធ្វើការស្ទាបស្ទង់មតិនិយោជិកអំពីបញ្ហាផ្សេងៗ ព្រោះការស្ទង់មតិរបស់និយោជិកគឺទាន់ពេលវេលា បើប្រៀបធៀបទៅនឹងការស្ទង់មតិរបស់អតិថិជន។ នៅពេលដែលបុគ្គលិកមិនអាចទទួលបានអ្វីដែលពួកគេត្រូវការឬមានសុជីវធម៌ទាប ពេលនោះពួកគេមិនអាចផ្តល់សេវាកម្មល្អបានល្អទេ។ Chrysler តម្រូវឲ្យថ្នាក់គ្រប់គ្រងចែករំលែកលទ្ធផលស្ទង់មតិជាមួយនិយោជិក និងការរកឃើញដើម្បីធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ។

៤.៩. ទំហំអតិថិជន(ភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន)(Mass Customization)

ភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន (ទំហំអតិថិជន) គឺផ្តល់ជូនអតិថិជន នូវអ្វីដែលពួកគេចង់បាន។ កាលពីមុនស្លាកថ្លៃនេះគឺត្រូវបានហាមឃាត់ ប៉ុន្តែការប្តូរតាមបំណងដ៏ធំ គឺជាវិធីមួយ ដើម្បីផ្តល់ភាពខុសគ្នាតាមថ្លៃសមរម្យ។ ភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន ប្តូរតាមបំណង គឺជាលទ្ធផលផ្ទាល់នៃការជឿនលឿន

ដែលបានធ្វើនៅក្នុងការផលិត ក៏ដូចជាបច្ចេកវិទ្យាផលិតកម្មដែលអាចបត់បែនបាន ប្រព័ន្ធទាន់ពេល និងការកាត់បន្ថយវដ្តពេលវេលា។ វាត្រូវបានអនុវត្តនៅក្នុងឧស្សាហកម្មរថយន្ត អស់រយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំ។ អតិថិជនកំណត់នូវប្រភេទគម្របកៅអី ប្រភេទពណ៌ និងប្រព័ន្ធស្តេរ៉េអូដែលពួកគេចង់បាន។ ឥឡូវនេះ ភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន ត្រូវបានប្រើនៅក្នុងឧស្សាហកម្មជាច្រើនទៀត។ ឧទាហរណ៍ អតិថិជន Levi Strauss ត្រូវបានវាស់វែងខោខូវប៊យ ជ្រើសរើសក្រណាត់ និងជ្រើសរើសគម្រូនៅហាងក្នុងស្រុក។ ខោខូវប៊យសមតាមតម្រូវការត្រូវបានផលិត ហើយត្រូវបានបញ្ជាទិញ ដោយរោងចក្រកណ្តាល រួចបញ្ជូនទៅហាងផ្សេងៗ។ សម្លេងរបស់អតិថិជន Levi Strauss គឺបានស្តាប់នៅដំណាក់កាលគូសគ្រោងនៃផលិតកម្ម។ Dell ផ្គុំកុំព្យូទ័រតាមតម្រូវការអតិថិជនម្នាក់ៗ ដោយបន្ថែម ឬដកសមាសធាតុ ពីប្រព័ន្ធមូលដ្ឋានខ្លះក្នុងចំណោមប្រព័ន្ធគោលជាច្រើន។ តាមវិធីនេះ អតិថិជនទទួលបានកុំព្យូទ័រ ដែលពួកគេចង់បានដោយថ្លៃសមរម្យ តាមរយៈភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន នៅពេលតម្លើង។ គ្រឿងសង្ហារឹមម៉ូឌុល គឺជាផលិតផល ដែលត្រូវបានគេប្តូរតាមដំណាក់កាលចែកចាយ។ អតិថិជនផ្សេងៗគ្នាអាចសម្របខ្លួនបានតាម គ្រឿងសង្ហារឹមម៉ូឌុល ដើម្បីបំពេញតាមតម្រូវការផ្លាស់ប្តូររបស់ពួកគេ បន្ទាប់ពីការទិញដំបូង។



រូបទី ៣-៧ **ចំណុចនៃការចូលពាក់ព័ន្ធរបស់អតិថិជន**

សម្លេងរបស់អតិថិជន អាចត្រូវបានចាប់យកនៅក្នុងផលិតផល នៃភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន ដែលបានកែសម្រួល ដោយប្រើទិន្នន័យរឹងនៃអ្វីដែលអតិថិជនបានទិញ ជំនួសឱ្យអ្វីដែលអតិថិជនកំពុងគិតអំពីការទិញ។ ព័ត៌មានការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ដែលទទួលបានពីភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន អាចត្រូវបានប្រើ ដើម្បីផ្តល់នូវផលិតផលដែលមានលក្ខណៈស្តង់ដារ។ សម្លេងអតិថិជនដែលបានទិញ ទោះយ៉ាងណាមិនបានផ្តល់ព័ត៌មានអំពីអ្វីដែលអតិថិជនមិនបានទិញនោះទេ។ សូមមើលរូបភ ៣-៧ ដើម្បីយល់

កាន់តែច្បាស់ អំពីការចូលរួមរបស់អតិថិជនក្នុងភាពពេញចិត្តបំផុតរបស់អតិថិជន។

៤.៩. សន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន

សន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនអាមេរិក (ACSI) ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៤ ដែលជាគម្រោងរួមគ្នារវាងសាកលវិទ្យាល័យ នៃរដ្ឋមីឈីហ្គែននិងសង្គមអាមេរិកសម្រាប់គុណភាព កំណត់គុណភាពនិងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជននិងទំនាក់ទំនងពួកគេទៅនិងដំណើរការហិរញ្ញវត្ថុរបស់ក្រុមហ៊ុន។ ឥឡូវក្រុមហ៊ុនអាចវាស់វែងគុណតម្លៃ ដែលបង្កើនការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន បន្ថែមលើនិយោជិកថ្នាក់ក្រោម។ ACSI ពិនិត្យមើលផលិតផលដែលបានលក់នៅសហរដ្ឋអាមេរិក ហើយមិនត្រឹមតែផលិតផល ដែលផលិតនៅសហរដ្ឋអាមេរិកប៉ុណ្ណោះទេ។ វិធីនេះគុណភាពរបស់សហរដ្ឋអាមេរិក ត្រូវបានប្រៀបធៀបនឹងគុណភាពអន្តរជាតិ។សន្ទស្សន៍ផ្អែកលើការរកឃើញពីការសម្ភាសតាមទូរស័ព្ទពីសំណាកជាតិប្រហែល ៥០.០០០ គ្រួសារ។ អ្នកចូលរួមស្ទង់មតិ ត្រូវបានជ្រើសរើសដោយផ្អែកលើមូលដ្ឋាននៃការទិញ ឬប្រើប្រាស់ផលិតផលរបស់ក្រុមហ៊ុននាពេលថ្មីៗនេះ។ សន្ទស្សន៍នេះវាស់វែងវិស័យសេដ្ឋកិច្ចចំនួន ៨ នៃឧស្សាហកម្មជាង ៤០ និងក្រុមហ៊ុនឯកជន និងសហគ្រាសជាង ២០០ ។ វិស័យទាំង ៨ នៃសេដ្ឋកិច្ចមានៈ

1. ផលិតកម្ម (មិនមានលក្ខណៈជាប់មាំ)
2. ផលិតកម្ម (មានលក្ខណៈជាប់មាំ)
3. លក់រាយ
4. ការដឹកជញ្ជូនការ ទំនាក់ទំនង និងឧបករណ៍ប្រើប្រាស់
5. ហិរញ្ញវត្ថុនិងធានារ៉ាប់រង
6. សេវាកម្ម
7. រដ្ឋបាលសាធារណៈនិងរដ្ឋាភិបាល
8. ពាណិជ្ជកម្មតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិច (ត្រូវបានអនុម័តក្នុងឆ្នាំ ២០០០)

វិស័យនីមួយៗមានឧស្សាហកម្ម ហើយនៅក្នុងឧស្សាហកម្មនីមួយៗ គឺមានក្រុមហ៊ុន (សាជីវកម្ម)។ ឧទាហរណ៍ នៅក្នុងវិស័យផលិតកម្មមិនមានលក្ខណៈជាប់មាំ គឺឧស្សាហកម្មភេសជ្ជៈ។ នៅក្នុងឧស្សាហកម្មភេសជ្ជៈមានកូកាកូឡា ប៉ិបស៊ី និងក្រុមហ៊ុនផ្សេងៗទៀត។ ក្នុងឆ្នាំ ២០០០ វិស័យពាណិជ្ជកម្មតាមប្រព័ន្ធអេឡិចត្រូនិចត្រូវបានបន្ថែម។ រចនាសម្ព័ន្ធពិន្ទុ ACSI ត្រូវបានពិនិត្យ និងធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពជាទៀងទាត់ ដើម្បីបន្ថែមវិស័យ និងឧស្សាហកម្មថ្មីៗ។ នៅពេលដែលវិស័យថ្មីត្រូវបានបន្ថែមឆ្នាំបន្ថែមត្រូវបានយកជាពិន្ទុមូលដ្ឋាន។ វិស័យឧស្សាហកម្មនិងពិន្ទុក្រុមហ៊ុនរបស់ACSIអាចរកបាននៅគេហទំព័រASQ (www.asq.org)។

ACSI អនុញ្ញាតឱ្យប្រៀបធៀបរវាងក្រុមហ៊ុននីមួយៗ រវាងក្រុមហ៊ុននិងឧស្សាហកម្មជាមធ្យម និងការប្រៀបធៀប តាមតំណាក់កាល(រយៈពេល)។ ACSI ត្រូវបាន គេចាត់ទុកថា ជាការព្យាករណ៍មួយនៃការ

ចំណាយរបស់អតិថិជន នៅក្នុងសហរដ្ឋអាមេរិច។ មានសហសម្ព័ន្ធយ៉ាងខ្លាំង (Strong correlation) រវាងការផ្លាស់ប្តូរ ACSI ក្នុងមួយត្រីមាសនិងការផ្លាស់ប្តូការចំណាយរបស់អតិថិជននៅត្រីមាសបន្ទាប់។ គេអាចសង្កេតឃើញថាការវាយតម្លៃការពេញចិត្តចំពោះក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍ គឺទាបបំផុតក្នុងចំណោមឧស្សាហកម្មទាំងអស់ គឺធ្លាក់ចុះ ១៣,៩% ធៀបនឹងឆ្នាំគោល ១៩៩៤ អ៊ីនធឺណែតនិងម៉ាស៊ីនស្រាវជ្រាវកត់ត្រា (Internet portals and search engines) រីកចម្រើន ២៧% ធៀបនឹងឆ្នាំគោល ២០០០! ឧស្សាហកម្មដែលមានកម្រិតប្រសើរមធ្យមគឺសុខភាពនិងធានារ៉ាប់រង សេវាទូរស័ព្ទឥតខ្សែ និងរថយន្តធុនធ្ងន់ / រថយន្តធុនស្រាល។ យោងទៅតាម ACSI ទីផ្សារប្រកួតប្រជែងទទួលបានចំណាត់ថ្នាក់នៃការពេញចិត្តខ្ពស់ជាងមុន។

៥. ការប្រើប្រាស់ពាក្យបណ្តឹងតវ៉ារបស់អតិថិជន

ភាគច្រើនព័ត៌មានស្តីពីមតិប្រតិកម្ម ដែលបានផ្តល់នៅក្នុងផ្នែកមុន គឺសកម្ម។ ទោះបីជាការត្អូញត្អែរជាប្រតិកម្ម តែវាមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់ ក្នុងការប្រមូលទិន្នន័យ អំពីការយល់ឃើញរបស់អតិថិជន។ អតិថិជនដែលមិនពេញចិត្ត អាចក្លាយជាអតិថិជនដែលបាត់បង់។ អង្គភាពជាច្រើនប្រើការមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ជាវិធានការបឋម ដើម្បីវាយតម្លៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងកែលម្អដំណើរការរបស់ពួកគេ។

តារាង ៣-១ **ការអង្កេតអតិថិជនមិនពេញចិត្ត**

	បណ្តឹងតវ៉ាចំពោះ		
ផលិតផល	**ការគ្រប់គ្រង**	**បុគ្គលិកជួរមុខ**	**មិនចំពោះនរណា**
រថយន្ត	២%	២១%	៧៧%
បញ្ជាទិញតាមសំបុត្រ	១%	២២%	៧៧%
គ្រឿងទេស	១%	១៥%	៨៤%
សម្លៀកបំពាក់	០%	១៣%	៨៧%
ជួសជុលគេហដ្ឋាន	៤%	២១%	៧៤%
បរិក្ខា	០%	១២%	៨៨%
ជួសជុលរថយន្ត	១%	២៨%	៧១%

តារាងទី ៣-១ បង្ហាញព័ត៌មានពីការស្ទង់មតិមួយដែលធ្វើឡើងដោយ ASQ របស់អតិថិជនដែលមិនពេញចិត្ត។ តែប្រហែល ១,៥% ចំណាយពេលដើម្បីតវ៉ាទៅថ្នាក់គ្រប់គ្រងប្រហែល ២០% បានបង្ហាញការមិនពេញចិត្តរបស់ពួកគេទៅលើបុគ្គលិកជួរមុខ ហើយស្ទើរតែ ៨០% មិនបានធ្វើអ្វីទាំងអស់។ ទិន្នន័យនេះបង្ហាញថាវាងាយស្រួលណាស់សម្រាប់ការគ្រប់គ្រងក្នុងការយល់ថាអតិថិជន ពេញចិត្តនឹងផលិតផល រឺសេវាកម្ម។ ជាការពិតនៅពេលអតិថិជនពេញចិត្តត្រូវបានបញ្ចូលក្នុងទិន្នន័យ អតិថិជនតវ៉ាជាផ្លូវការ ចំពោះការគ្រប់គ្រង គឺទាបជាង ១,៥%។ ជាញឹកញាប់អតិថិជនដែលមិនពេញចិត្ត បានផ្លាស់ប្តូរទៅទិញរបស់គូប្រជែង ដោយមិននិយាយអ្វីទាំងអស់។ ដោយហេតុផលនេះអតិថិជនដែលមិនត្អូញត្អែរ គឺជាអ្នកដែលគួរព្រួយបារម្ភសម្រាប់អង្គភាពបំផុត។ អង្គភាពយកមូលដ្ឋានអតិថិជនរបស់ខ្លួនសម្រាប់ការទទួលបានជាមធ្យម

សន្មត់ថា ថាគ្មានការត្អូញត្អែរជាដំណឹងល្អ។ រាល់បណ្តឹង គួរតែត្រូវបានទទួលយកយកមកវិភាគ និងអនុវត្តតាមគោលការណ៍អាយស្បែរ (Iceberg)។

អង្គភាពតូចៗមានគុណប្រយោជន៍យ៉ាងច្រើន នៅក្នុងវិស័យនេះ ពីព្រោះមន្ត្រីថ្នាក់ខ្ពស់តែងតែស្ថិតនៅទំនាក់ទំនងផ្ទាល់ខ្លួនជាមួយអតិថិជនសំខាន់ៗ។ ដូច្នេះ ព័ត៌មានអំពីការមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ត្រូវអង្គភាព ទទួលបាន នៅកម្រិតខ្ពស់បំផុត និងផ្តល់នូវការឆ្លើយតបបានរហ័ស។

លទ្ធផលនៃការសិក្សាមួយផ្សេងទៀតបានបង្ហាញថា អតិថិជនដែលមិនពេញចិត្តជាងពាក់កណ្តាលនឹងទិញម្តងទៀតប្រសិនបើពួកគេ ជឿថាពាក្យបណ្តឹងតវ៉ារបស់ពួកគេត្រូវបាន ស្តាប់ និងដោះស្រាយ។ មានតែ ២០% ទេដែលនឹងទិញម្តងទៀត ប្រសិនបើពាក្យបណ្តឹងរបស់ពួកគេត្រូវបានស្តាប់ ប៉ុន្តែមិនបានដោះស្រាយ។ អតិថិជនតិចជាង ១០% នឹងក្លាយជាអ្នកទិញម្តងទៀត នៅពេលពាក្យបណ្តឹងមិនត្រូវបានស្តាប់។ ហើយទោះបីជា ការត្អូញត្អែរបែបនេះ មិនទៅដល់អ្នកគ្រប់គ្រងរបស់អង្គភាពក៏ដោយ តែវាទៅដល់អតិថិជនសក្តានុពលផ្សេងទៀត។

តាមរយៈវិធីសាស្ត្រវិជ្ជមាន ពាក្យបណ្តឹងអាចត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាឱកាសមួយដើម្បីទទួលបានព័ត៌មាន និងការផ្តល់សេវាកម្មវិជ្ជមានដល់អតិថិជន។ ការពិតអតិថិជនកំពុងផ្តល់ឲ្យអង្គភាព នូវឱកាសទីពីរ។ សកម្ម ភាពខ្លះដែលអង្គការអាចចាត់វិធានការដើម្បីដោះស្រាយបណ្តឹង មានដូចខាងក្រោម៖

- សិក្សាពីបទពិសោធន៍របស់អតិថិជន ដោយស្នើសុំយោបល់ត្រឡប់យ៉ាងសកម្ម ទាំងវិជ្ជមាន និងអវិជ្ជមាន ហើយបន្ទាប់មក ធ្វើសកម្មភាពលើវាឲ្យបានឆាប់រហ័ស។
- បង្កើតបែបបទសម្រាប់ដំណោះស្រាយបណ្តឹងដែលរួមមានការផ្តល់អំណាចដល់បុគ្គលិកជួរមុខ។
- វិភាគពាក្យបណ្តឹង ប៉ុន្តែត្រូវយល់ថាពាក្យបណ្តឹងខ្លះមិនសក្តិសមដែរ។
- ធ្វើការកំណត់ដំណើរការ និងបម្រែបម្រួលសម្ភារៈ ហើយបន្ទាប់មក លុបបំបាត់បុព្វហេតុ។ "ការត្រួតពិនិត្យបន្ថែមច្រើនពេក" មិនមែនជាសកម្មភាពត្រឹមត្រូវ។
- នៅពេលទទួលបានចម្លើយពីការស្ទង់មតិ អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់គួរតែទាក់ទងទៅអតិថិជនហើយខិត ខំដោះស្រាយការព្រួយបារម្ភ។
- បង្កើតការវាស់វែងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជននិងតាមដានពួកគេជានិច្ច។
- ផ្សព្វផ្សាយព័ត៌មានអំពីបណ្តឹងតវ៉ា ក៏ដូចជាលទ្ធផលនៃការស៊ើបអង្កេត និងដំណោះស្រាយដល់មនុស្សទាំងអស់ នៅក្នុងអង្គភាព។
- ផ្តល់របាយការណ៍ បណ្តឹងតវ៉ា ជារៀងរាល់ខែ ទៅកាន់ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព សម្រាប់ ការវាយតម្លៃហើយប្រសិនបើចាំបាច់ រៀបចំឲ្យមានក្រុមកែលម្អដំណើរការ។
- កំណត់អត្តសញ្ញាណការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនជាមុន កុំចាំពេលក្រោយ តាមរយៈការវិភាគបណ្តឹងតវ៉ា។

កៅសិបភាគរយនៃទំនាក់ទំនងអតិថិជនមកអង្គភាព តាមរយៈបុគ្គលិកជួរមុខរបស់អង្គភាព។ ពាក្យបណ្តឹងមួយចំនួនតូច ដែលមានមានចំពោះបុគ្គលិកជួរមុខ ជាទូទៅ ក្លាយជាពាក្យបណ្តឹងដ៏សំខាន់ នៅពេលដែលវាបានទៅដល់ថ្នាក់គ្រប់គ្រង។

អង្គភាពមួយអាចសន្សំបានទាំងអតិថិជន និងប្រាក់ ដោយបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិកជួរមុខ ឲ្យចេះដោះស្រាយបញ្ហាដោយផ្ទាល់ជាមួយអតិថិជន។ អតិថិជនចង់បានបញ្ហាត្រូវបានដោះស្រាយយ៉ាងឆាប់រហ័ស និងមានប្រសិទ្ធភាព។ ដូច្នេះនិយោជិកគួរតែដឹងពីរបៀប ដើម្បីគ្រប់គ្រងស្ថានភាពជាច្រើន ដែលកើតឡើងនៅក្នុងទំនាក់ទំនងអតិថិជន។ ការផ្តោតអារម្មណ៍ និងការស្តាប់របស់អតិថិជន ជាជំនាញមិនងាយរៀនទេ។ ការបណ្តុះបណ្តាលក្លាយជាអាទិភាពគ្រប់គ្រងកំពូល ព្រោះនិយោជិកជួរមុខត្រូវមានជំនាញក្នុងការលើកទឹកចិត្តអតិថិជនឲ្យពិភាក្សាអំពីបណ្តឹងតវ៉ា និងដោះស្រាយជាមួយពួកគេ។ ការទទួលស្គាល់ និងរង្វាន់គួរតែត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់នឹងការអនុវត្តសេវា ប្រកបដោយគុណភាព និងសមត្ថភាព ក្នុងការបំពេញចិត្តអតិថិជន។ និយោជិកជួរមុខ គួរតែមានទំនួលខុសត្រូវ និងអំណាចក្នុងការផ្តល់សេវាកម្មដែលចាំបាច់ដើម្បីបំពេញចិត្តអតិថិជន។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគិតលុយនៅក្នុងភោជនីយដ្ឋានគួរតែត្រូវបានផ្តល់សិទ្ធិអំណាច ដើម្បីបញ្ចុះតំលៃអាហាររបស់អតិថិជនដែលមិនពេញចិត្ត ដោយមិនស្វែងរកការយល់ព្រមពីអ្នកគ្រប់គ្រង។ ការគ្រប់គ្រងគួរតែលើកទឹកចិត្តនិយោជិកឱ្យប្រថុយនឹងហានិភ័យ ក្នុងការសម្រេចចិត្ត ហើយកុំខ្លាចខុស។

ការសិក្សាបានបង្ហាញថាសេវាកម្មកាន់តែប្រសើរនៅចំណុចលក់នោះពាក្យបណ្តឹងកាន់តែតិច ហើយបរិមាណលក់កាន់តែកើន។ និយោជិកដែលមិនពេញចិត្តនឹងអង្គភាពរបស់គេ គឺដូចនឹងអតិថិជនដែលមិនពេញចិត្ត។ វាមានសារៈសំខាន់ ក្នុងការផ្តោតលើការបំពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក ក៏ដូចជាការបំពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ ត្រូវការប្រព័ន្ធវាស់វែងចាំបាច់ ដើម្បីវាយតម្លៃភាពប្រសើរឡើងនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

៦. គុណភាពសេវាកម្ម

យុទ្ធសាស្ត្រដែលបង្កើតលទ្ធផលគួរឲ្យកត់សម្គាល់ក្នុងផលិតកម្ម តែងតែពិបាកអនុវត្តក្នុងបរិស្ថានសេវាកម្ម។ សូមអរគុណដល់ការបង្រៀនរបស់ Deming, Juran និងអ្នកដទៃទៀត ដែលជាការខិតខំប្រឹងប្រែងដ៏សំខាន់ត្រូវបានធ្វើឡើងក្នុងផលិតកម្ម។ លទ្ធផលដូចគ្នាមានភាពយឺតយ៉ាវ ក្នុងអង្គភាពសេវាកម្ម ឬសកម្មភាពសេវាកម្មនៅក្នុងផលិតកម្ម។

សេវាកម្មអតិថិជនគឺជាសកម្មភាពដែលអង្គភាពប្រើដើម្បីឈ្នះ និងរក្សាការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ វាអាចត្រូវបានផ្តល់ជូន មុនពេល កំឡុងពេល ឬបន្ទាប់ ពីការលក់ផលិតផល ឬមានដោយខ្លួនឯង។ ជាតុនៃសេវាកម្មអតិថិជនគឺ៖

<u>អង្គភាព(អង្គការចាត់តាំង)</u>

1. កំណត់ផ្នែកទីផ្សារនីមួយៗ

2. សរសេរតម្រូវការ
3. ផ្សព្វផ្សាយតម្រូវការ
4. រៀបចំដំណើរការ
5. រៀបចំសម្ភារៈរូបវន្ត

<u>ការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអតិថិជន</u>

6. បំពេញតាមការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន
7. ទទួលទស្សនៈរបស់អតិថិជន
8. ប្រគល់អ្វីដែលបានសន្យា
9. ធ្វើឱ្យអតិថិជនមានអារម្មណ៍ថាមានតម្លៃ
10. ឆ្លើយតបរាល់បណ្តឹងតវ៉ា
11. ឆ្លើយតបលើពីការទាមទាររបស់អតិថិជន
12. ផ្តល់ជូនទីកន្លែងទទួលភ្ញៀវ អតិថិជនស្អាត និងមានផាសុកភាព

<u>ការទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន</u>

13. បង្កើនប្រសិទ្ធភាពជម្រើសរវាងពេលវេលានិងការយកចិត្តទុកដាក់ផ្ទាល់ខ្លួន
14. បង្រួមអប្បបរមាចំនួនចំណុចទំនាក់ទំនង
15. ផ្តល់ជូនបុគ្គលិករីករាយ រាក់ទាក់ ចំណេះដឹង និងសាទរ
16. សរសេរឯកសារជាភាសាដែលអតិថិជនយល់បាន

<u>មនុស្ស(បុគ្គលិក)ជួរមុខ</u>

17. ជួលមនុស្សដែលចូលចិត្តមនុស្ស
18. ជម្រុញពួកគេឲ្យអភិវឌ្ឍវិធីសាស្ត្រល្អប្រសើរជាងមុន
19. ផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់ពួកគេដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា
20. ចាត់ទុកគេជាអតិថិជនខាងក្នុង
21. ត្រូវប្រាកដថាពួកគេបានទទួលការបណ្តុះបណ្តាលគ្រប់គ្រាន់
22. ទទួលស្គាល់និងអនុវត្តរង្វាន់

<u>ភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយភាពជាគម្រូ</u>

23. ដឹកនាំដោយឧទាហរណ៍
24. ស្តាប់បុគ្គលិកជួរមុខ
25. ខិតខំកែលម្អដំណើរការជាប្រចាំ

វិស័យសេវាកម្មមានប្រហែល ៥៤% នៃផលិតផលក្នុងស្រុកសរុប។ ឧស្សាហកម្មមួយចំនួន ដែលបាននិងកំពុងរីកចម្រើន រួមមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងតាមទូរស័ព្ទចល័ត សូហ្វវែរសណ្ឋាគារ ជានាវ៉ាប់រងមជ្ឈមណ្ឌលទូរស័ព្ទ ថែទាំសុខភាពនិងលក់រាយ។ ដូច្នេះសារៈសំខាន់នៃវិស័យសេវាកម្មមានការកើនឡើងគួរឱ្យកត់សម្គាល់។

៦.១. អង្គភាព(អង្គការចាត់តាំង)

ដើម្បីធានាបាននូវគុណភាពនៅកម្រិតដូចគ្នា សម្រាប់អតិថិជនទាំងអស់ អង្គភាពត្រូវតែកត់ត្រា ហើយបន្ទាប់មកទំនាក់ទំនងទៅបុគ្គលិក សម្រាប់ទិសដៅភារកិច្ចទាំងអស់។ សៀវភៅណែនាំគុណភាពសេវាគួរតែត្រូវបានបង្កើតជាមួយនឹងការពិពណ៌នាស្តង់ដារគុណភាពសេវាកម្មនីមួយៗ។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងស្តង់ដារគុណភាពសេវាកម្មសម្រាប់ភារកិច្ចនីមួយៗ អាចត្រូវបានធ្វើឡើងដោយការបណ្តុះបណ្តាលផ្លូវការ វីដេអូ ការបង្ហាញផ្ទាល់ខ្លួន ឬការប្រជុំ។ គួរបញ្ជាក់ផងដែរថា គេហទំព័រអ៊ិនធឺណិត អាចត្រូវបានអភិវឌ្ឍ និយោជិកអាចស្វែងរកបាន ចម្លើយចំពោះសំណួរ ដែលត្រូវបានសួរជាទូទៅ និងទាក់ទងមនុស្សសម្រាប់ព័ត៌មានបន្ថែម។

ពេលខ្លះដំណើរការទាំងមូលដែលត្រូវបានប្រើដោយអង្គភាព ដើម្បីធ្វើអាជីវកម្មត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរដើម្បីឲ្យកាន់តែប្រសើរឡើងបម្រើអតិថិជន។ ឧទាហរណ៍ ផ្លូវដែក ឬយន្តហោះ បានធ្វើបដិវត្តនូវប្រព័ន្ធកក់ ក្នុងអំឡុងពេល ១០ ឆ្នាំចុងក្រោយនេះ។ វាពិបាកក្នុងការជឿថាមនុស្សម្នាក់អាចបម្រុងទុកកៅអី ពីស្ថានីយ៍មួយទៅស្ថានីយមួយពីផ្ទះ ហើយបោះពុម្ពសំបុត្រផ្ទាល់ខ្លួន។ បដិវត្តប្រព័ន្ធធនាគារក៏មានភាពអស្ចារ្យផងដែរ និងធ្វើឱ្យជីវិតរបស់យើងកាន់តែងាយស្រួល។

ពេលខ្លះទៀត ចន្លោះរវាងសម្ភារៈត្រូវតែរៀបចំឡើងវិញ ដើម្បីបម្រើអតិថិជន បានប្រសើរជាងមុន។ មន្ទីរពេទ្យ(ហារីសមេតូឌីស) នៅ (ហ្វដវើត) បានរៀបចំបន្ទប់សង្គ្រោះបន្ទាន់របស់ខ្លួន នៅជុំវិញអ្នកជម្ងឺ។ វាបានរចនាឡើង ដើម្បីចាត់ចែងការថែទាំរហ័ស សម្រាប់គ្រាអាសន្ននូវបន្ទប់អ្នករបួសស្រាល។ អ្នកជម្ងឺដែលមាន"ការថែទាំរហ័ស" ជាមធ្យមចំណាយពេល ៥៥ នាទី នៅបន្ទប់សង្គ្រោះបន្ទាន់ជំនួសឱ្យ ១៣៧ នាទី។ ជាអកុសលអ្នកជំងឺឥឡូវនេះឆ្ងល់ថា ហេតុអ្វីបានជាការព្យាបាលមានតម្លៃថ្លៃដូច្នេះ នៅពេលដែលវាបានចំណាយពេលតិចតួចណាស់។

ដូចគ្នានេះ សាកលវិទ្យាល័យ Belmont បានរៀបចំលំហរូបវន្ត ដើម្បីបម្រើអតិថិជន និងនិស្សិតបានកាន់តែប្រសើរ។ បន្ទាប់ពីការត្អូញត្អែររបស់និស្សិត អស់រយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំ Belmont បានបង្កើតច្រកមួយនៅ Belmont Central ដែលសិស្សអាចបន្ថែម ឬបោះបង់ថ្នាក់ ទទួលវិញ្ញាបនប័ត្រ ប្រតិចារិកឯកសារហិរញ្ញវត្ថុមូលប្បទានប័ត្រសាច់ប្រាក់ និងភារកិច្ចរដ្ឋបាលជាច្រើនទៀត។ កាលពីមុននិស្សិតត្រូវទៅកាន់អាគារមួយចំនួនដែលមានទីតាំងនៅចុងម្ខាងនៃបរិវេណសាលាដើម្បីសម្រេចកិច្ចការរដ្ឋបាលសាមញ្ញ។

៦.២. ការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអតិថិជន

អង្គភាពគួរតែដើរជុំវិញអតិថិជន ពីព្រោះអតិថិជន គឺជាកូនសោរសម្រាប់អាជីវកម្ម។ អតិថិជនណាមួយក៏ដោយ គួរតែត្រូវបានឲ្យតម្លៃ និងបានចាត់ទុកដូចជាមិត្តភក្តិ។ ការឆ្លើយតបចំពោះបណ្តឹងរបស់អតិថិជនគួរតែមានបន្ទាន់ និងគួរតែច្រើនជាងអតិថិជនរំពឹងថានឹងទទួលបាន។ ប្រសិនបើអតិថិជនត្រូវបានគោរព និងអភ័យទោស ចំពោះកំហុសធម្មតានិងលើកកម្ពស់ភាពវិជ្ជមានដល់អង្គភាព។ និយោជិកត្រូវតែយល់ដូចហេនរីហ្វដ(Henry Ford) បាននិយាយថា "វាមិនមែនជានិយោជកដែលបើកប្រាក់ឈ្នួលទេ - គាត់គ្រាន់តែដោះស្រាយប្រាក់តែប៉ុណ្ណោះ។ វាគឺជាអតិថិជន ជាអ្នកប្រាក់ឈ្នួល»។ និយោជិកត្រូវតែផ្គាប់ចិត្តអតិថិជន មិនផ្គាប់ថៅកែ គណៈគ្រប់គ្រង ឬការិយាល័យកណ្តាលទេ។ និយោជិកមិនគួរអនុវត្តតាមក្បួនគិតលេខដែលមិនផ្តល់ផលប្រ យោជន៍ដល់អតិថិជនឡើយ។

Fairview-AFXតម្រូវឱ្យនិយោជិកចុះហត្ថលេខាលើក្រមសីលធម៌អតិថិជន។ វាត្រូវបានផ្តល់ជូនដល់អតិថិជនទាំងអស់ នូវការបញ្ជាឱ្យបុគ្គលិក Fairview-AFX ទទួលខុសត្រូវ។ ក្រមសីលធម៌របស់ពួកគេគឺ៖

- រក្សាការសន្យាចំពោះអតិថិជន
- ត្រឡប់ការហៅទៅអតិថិជនតាមលក្ខណៈដែលអាចធ្វើបាន
- ផ្តល់ជំនួយដល់អតិថិជន នូវកង្វល់របស់ពួកគេ ដោយសំដៅទៅលើបុគ្គលិក ដែលមានភាពសមស្រប សម្រាប់ការដោះស្រាយបញ្ហា ធ្វើសកម្មភាពនៅពេលចាំបាច់
- គោរពអតិថិជនរបស់សុភាពរាបសានិងវិជ្ជាជីវៈគ្រប់ពេល
- រក្សាការយល់ដឹងនិងវាយតម្លៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនអោយបានទៀងទាត់
- បន្តស្វែងរកការកែលម្អដែលទាក់ទងនឹងអតិថិជន
- ផ្តល់សេវាកម្មនិងផលិតផលយ៉ាងឆាប់រហ័សនិងមានប្រសិទ្ធភាព
- ផ្តល់ឱ្យអតិថិជនទាំងអស់ចូលរួមនិងយកចិត្តទុកដាក់ផ្ទាល់ខ្លួន
- រក្សារូបរាងស្អាតនិងរួមទាំងកន្លែងធ្វើការស្អាតគ្រប់ពេល
- ពិនិត្យនិងអនុវត្តយោបល់របស់អតិថិជន នៅក្នុងបែបបទសមស្របនាពេលបច្ចុប្បន្ន
- ចូលរួម ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល ឬការអប់រំណាមួយ ដែលនឹងជួយបង្កើនការអនុវត្តការងារ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់យើងយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអតិថិជន
- ប្រព្រឹត្តចំពោះអតិថិជនម្នាក់ៗដូចយើងចង់ឲ្យគេធ្វើចំពោះខ្លួនយើងដែរ។

៦.៣. ការទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន

ការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់អង្គភាព ទៅអតិថិជនរបស់ខ្លួន ត្រូវតែស្របគ្នាជាមួយនឹងកម្រិតនៃគុណភាពសេវាកម្មរបស់ខ្លួន។ អតិថិជនម្នាក់ នឹងក្លាយជាការមិនពេញចិត្ត ប្រសិនបើមានភាពខុសគ្នារវាងអ្វីដែល

ត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយ និងអ្វីដែលបានទទួល។ អង្គភាពប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអតិថិជន តាមវិធីជាច្រើន។ ឧទាហរណ៍អង្គភាពមួយ ប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអតិថិជនរបស់ខ្លួនតាមមធ្យោបាយបុគ្គលិកលក្ខណៈតាមទូរស័ព្ទឬដោយប្រព័ន្ធឆ្លើយតបស្វ័យប្រវត្តិជាសម្លេងមានល្បឿនលឿននិងងាយស្រួលអតិថិជនប្រើ។ ទំនាក់ទំនងអតិថិជនគឺផ្អែកលើការប្រាស្រ័យទាក់ទង។ អង្គភាពមួយត្រូវតែស្តាប់អតិថិជន និងបង្កើតកម្រិតនៃការជឿទុកចិត្ត។

ជាទូទៅចំណាប់អារម្មណ៍ដំបូង ដែលអតិថិជនមានចំពោះអង្គភាព គឺគេហទំព័រ។ ប្រសិនបើ គេហទំព័ររបស់អង្គភាព មិនងាយស្រួល អតិថិជននឹងមានអារម្មណ៍មិនល្អជាលើកដំបូង។ ក្រុមហ៊ុនអ៊ីមេហ្គាផលិតជ្រាយវ័ បានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងទាំងមាតិកានិងឧបករណ៍រុករកនិងឧបករណ៍គាំទ្រ នៅលើគេហទំព័ររបស់អង្គភាព។ ក្នុង មួយឆ្នាំការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនកើនឡើង ៤០% អត្រាដោះស្រាយបញ្ហាកើនឡើង ៣២០% និងការចំណាយសម្រាប់ដំណោះស្រាយ បានធ្លាក់ចុះពី ១០,០០ ដុល្លារទៅ ០,៦៩ ដុល្លារ។

៦.៤. មនុស្ស (បុគ្គលិក) ជួរមុខ

អតិថិជន គឺជាទ្រព្យសម្បត្តិ ដ៏មានតម្លៃបំផុតរបស់ក្រុមហ៊ុន ហើយមិនត្រូវបានសំដៅដល់និយោជិក ដែលមិនត្រូវបានបណ្តុះបណ្តាលយ៉ាងត្រឹមត្រូវ ដើម្បីដោះស្រាយ បណ្តឹងតវ៉ា របស់ពួកគេទេ។ មានតែបុគ្គលិកឆ្នើមទេ ដែលសមនឹងអតិថិជនរបស់ក្រុមហ៊ុន។ វាជាការល្អបំផុតក្នុងការចងចាំរឿងបី អំពីនិយោជិកជួរមុខ៖

- ជួលមនុស្សឱ្យបានល្អបំផុត
- អភិវឌ្ឍបុគ្គលិកល្អបំផុតទៅជាអ្នកជំនាញ
- លើកទឹកចិត្តអ្នកជំនាញឲ្យនៅនិងពូកែ

ដើម្បីទទួលបាន"បុគ្គលិកល្អបំផុត"នៅជួរមុខ អ្នកមានបុគ្គលិកលក្ខណៈល្អ គួរតែត្រូវបានជួល។ ឧទាហរណ៍ អចលនទ្រព្យទិដ្ឋភាពសំខាន់បំផុត គឺ<u>ទីតាំង</u> <u>ទីតាំង</u> <u>ទីតាំង</u>។ និយោជិកជួរមុខសំខាន់បំផុត គឺទិដ្ឋភាព<u>បុគ្គលិកលក្ខណៈ</u> <u>បុគ្គលិកលក្ខណៈ</u> <u>បុគ្គលិកលក្ខណៈ</u>។ ប្រសិនបើនិយោជិក មិនសប្បាយចិត្តនឹងត្រូវបានឆ្លុះបញ្ចាំងដល់អតិថិជន។ ជាទូទៅ អតិថិជនអាចមានការខកចិត្តចំពោះរឿងតូចតាច។ បុគ្គលិកជួរមុខ ត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ ញញឹម មានសម្លេងដោយអារម្មណ៍រីករាយ និងសូមអរគុណអតិថិជនជាញឹកញាប់សម្រាប់ការងាររបស់ពួកគេ។ សរុបមក ត្រូវមានអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន។ រកបាននិយោជិកល្អ ដែលចង់បម្រើអតិថិជនមិនមែនជាការងាយស្រួលទេ។

និយោជិកជួរមុខ ក៏ត្រូវការបណ្តុះបណ្តាលផងដែរ។ អ្នកគ្រប់គ្រង ដែលដឹកនាំថ្នាក់បណ្តុះបណ្តាលឬចូលរួមក្នុងថ្នាក់រួមជាមួយនិយោជិក បង្កើតទំនាក់ទំនងការងារកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព និងបង្ហាញពីសារៈសំខាន់នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ចំពោះបុគ្គលិកថ្មី។

ជាការពិតណាស់បុគ្គលិកជួរមុខ គួរតែមានជំនាញសរសេរ និងទំនាក់ទំនងផ្ទាល់មាត់ និងជំនាញដោះស្រាយបញ្ហា ហើយពួកគេគួរតែត្រូវបានផ្តល់អំណាច ដើម្បីដោះស្រាយបណ្តឹង។ ប៉ុន្តែសំខាន់ជាងនេះទៅទៀតគឺ និយោជិកជួរមុខ គួរយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះអតិថិជនរបស់ពួកគេ។ អតិថិជនយល់ និងដឹងនៅពេលនរណាម្នាក់យល់ចិត្ត និងអារម្មណ៍របស់ពួកគេ ហើយកំពុងតែព្យាយាមជួយ។ ជាឧត្តមគតិ គឺត្រូវយុត្តិធម៌បំផុតជាមួយអតិថិជនរបស់អ្នក យកចិត្តទុកដាក់អតិថិជន មុនថ្លៃដើម។ ឧទាហរណ៍ នៅពេលគ្រូពេទ្យរកឃើញថ្មេរមួយបានបែក នៅលើឈុតសម្លៀកបំពាក់ការងារដែលទើបបានទិញថ្មីៗ ហាងលក់ទំនិញនោះនាងនឹងប្រគល់វាសងវិញ។ ពេលសងត្រឡប់សម្លៀកបំពាក់វិញ អ្នកលក់បានឲ្យគូប៉ុង បញ្ចុះតម្លៃ ៣៣% សម្រាប់ការទិញបន្ទាប់របស់នាង ព្រោះវាមិនយុត្តិធម៌ទេ ដែលនាងត្រូវចំណាយពេលពីម៉ោងការងារដើម្បីសងឈុតសម្លៀកបំពាក់ត្រឡប់វិញ។ ជាការពិតគ្រូពេទ្យ ជាអតិថិជនស្មោះត្រង់មិនធ្លាប់មាន។ ចំពោះនិយោជិកសណ្ឋាគារ Ritz Carlton អាចនឹងចំណាយប្រាក់រហូតដល់ ២០០០ ដុល្លារដើម្បីកែតម្រូវ ឬពាក្យបណ្តឹងអតិថិជន។

នៅ Nordstrom គោលការណ៍របស់ក្រុមហ៊ុន ត្រូវបានចែងយ៉ាងសាមញ្ញ ថា "ប្រើការវិនិច្ឆ័យល្អរបស់អ្នក ក្នុងគ្រប់ស្ថានភាព ដោយរក្សាវាទុកក្នុងអារម្មណ៍ថា មានការបញ្ជាទិញយ៉ាងតឹងរឹងដើម្បីអង្កេតជាមួយអតិថិជនជាជាងការចំណាយរបស់ Nordstrom"។ អ្នកលក់នៅ Nordstrom តាមដានអតិថិជន នៅពេលអតិថិជនភ្លេចសំបុត្រយន្តហោះនៅឯបញ្ជរ នៃកន្លែងសម្លៀកបំពាក់ស្ត្រីរបស់ Nordstrom បុគ្គលិកផ្នែកលក់បានយកសំបុត្រទៅព្រលានយន្តហោះដើម្បីរកទីតាំងអតិថិជននិងប្រគល់សំបុត្រនោះឲ្យ។ ការប្រើការវិនិច្ឆ័យត្រឹមត្រូវ គឺជាគន្លឹះសម្រាប់ទំនាក់ទំនងអតិថិជន។ ពេលខ្លះតម្រូវការអតិថិជនម្នាក់ ត្រូវតែតុល្យភាពជាមួយនឹងតម្រូវការរបស់អតិថិជនផ្សេងទៀត។ ឧទាហរណ៍ នៅលើជើងហោះហើរអ្នកដំណើរម្នាក់ចង់ឡើងជិះជាមួយវ៉ាន់ដ៏ធំដែលមិនសមនឹងទ្វារតូចជាងនៅក្នុងបន្ទប់វ៉ាន់។ អ្នកដំណើរខឹងនៅពេលដែលអ្នកបម្រើតាមយន្តហោះ អ្នកបើកយន្តហោះនិងអ្នកយកវ៉ាន់បានពន្យល់យ៉ាងស្ងប់ស្ងាត់ ហេតុអ្វី បានជាវ៉ាន់មិនសម ហើយវាហាក់ដូចជាត្រូវការពន្យល់។ ចុងក្រោយអ្នកកាន់វ៉ាន់បានបញ្ជាក់យ៉ាងម៉ឺងម៉ាត់ អ្នកដំណើរក៏អាចអង្គុយកៅអីរបស់គេ ឬចាកចេញពីយន្តហោះបានដែរ។ អ្នកដំណើរបានចាកចេញយ៉ាងលឿនហើយនៅសល់អ្នកដំណើរ៨ប់ប្រាំនាក់អបអរសាទរ។ ទោះបីជាអតិថិជនមិនសប្បាយចិត្តម្នាក់ ក៏ដោយក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍បានចាកចេញជាមួយអតិថិជនសប្បាយរីករាយ៨ប់ប្រាំនាក់។

សរុបសេចក្តីមក បុគ្គលិកជួរមុខ ដោះស្រាយបញ្ហា ជាមួយអតិថិជនរាល់ថ្ងៃ។ បុគ្គលិកជួរមុខ ក៏មានតម្លៃជាប្រភពព័ត៌មានផងដែរ ពួកគេដឹងច្បាស់ជាងអ្នកគ្រប់គ្រង នូវអ្វីដែលអតិថិជនចង់បាន។ បុគ្គលិកជួរមុខ ត្រូវការព័ត៌មាន និងការគាំទ្រពីថ្នាក់ដឹកនាំផងដែរ ដើម្បីដោះស្រាយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ជាមួយសាធារណជន។ ថ្នាក់គ្រប់គ្រងអាចគាំទ្រ បុគ្គលិកជួរមុខ តាមវិធីផ្សេងៗគ្នា។ ឧទាហរណ៍ អ្នកគ្រប់គ្រងអាច

បង្វឹកអ្នកចំណូលថ្មីដើម្បីបញ្ចូលពួកគេ ទៅក្នុងអង្គភាពយ៉ាងឆាប់រហ័ស។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គលិកជួរមុខ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាអតិថិជន។ រង្វាន់គួរតែត្រូវបានផ្តល់ ដើម្បីលើកទឹកចិត្តដល់ការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់បុគ្គលិកជួរមុខ។

៦.៥. ភាពជាអ្នកដឹកនាំដោយភាពជាគម្រូ

គ្មានការកែលម្អគុណភាពណាមួយ អាចទទួលបានជោគជ័យ ដោយគ្មានការចូលរួមពីអ្នកគ្រប់គ្រងហើយសំ ខាន់ជាងនេះទៀតគឺការប្តេជ្ញាចិត្ត។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្ហាញការប្តេជ្ញាចិត្តខ្ពស់បំផុតចំពោះគុណភាពសេវាកម្មដោយភាពជាគម្រូ។ Texas Namplate Co. បុគ្គលិកគិតអំពីអតិថិជន - រួមទាំងប្រធានក្រុមហ៊ុនអតិថិជនអាចជួបបានដល់ ២៤ ម៉ោងក្នុងមួយថ្ងៃ។ នាយកប្រតិបត្តិទាំងអស់ គួរតែតម្រូវឲ្យចំណាយពេលយ៉ាងហោចណាស់បួនម៉ោងរាល់ខែ នៅខាងតុសេវាកម្ម។ វាពិបាកក្នុងការយល់ពីអតិថិជន នៅពេលអ្នកមើលងាយគាត់ពីបង្អួចជាន់ទី ៤៣។ នាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុនអាកាសចរណ៍អាមេរិច គួរបរិភោគអាហារដែលគាត់ធ្វើសម្រាប់ អ្នកដំណើរ។ អគ្គនាយកក្រុមហ៊ុន General Motors គួរតែចំណាយពេលនៅក្នុងហាងជួសជុលរបស់អ្នកចែកចាយ ឬនាយកប្រតិបត្តិគួរតែជាអតិថិជន។ ឧទាហរណ៍ នាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុន Harley Davidson ជិះកង់ ទៅធ្វើការ។ លោកថាប្រសិនបើអ្នកផលិតម៉ូតូសម្រាប់ការរស់នៅ អ្នកមិនគួរជិះ Rolls-Royceទៅធ្វើការទេ។

៦.៦. យោបល់បន្ថែម

ការទទួលបានអតិថិជនថ្មីអាចជាដំណើរការដ៏វែងមួយ ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងការស្រាវជ្រាវ ជ្រើសរើសទីផ្សាគោលដៅ ការផ្សព្វផ្សាយ ការផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម និងបណ្តាញ (Network)។ អតិថិជនបច្ចុប្បន្នផ្តល់ឱ្យអង្គភាពនូវទំនាក់ទំនងអាជីវកម្ម ចំណេះដឹង និងអាចប៉ាន់ស្មានបានឥរិយាបថក្នុងការទិញ និងឱកាសរយៈពេលខ្លីសម្រាប់ការពង្រីកការលក់។ ដូច្នេះអង្គភាពមួយ គោលដៅដែលទំនងបំផុត សម្រាប់អាជីវកម្មថ្មី គឺអតិថិជនបច្ចុប្បន្ន។

តារាង ៣-២ **លក្ខណៈ និងការរំពឹងទុក**

លក្ខណៈ	**ការរំពឹងទុក**
ការប្រគល់ទំនិញ	បានប្រគល់តាមកាលវិភាគ ក្នុងស្ថានភាពគ្មានការបែកបាក់(ខូចខាត)
ការតម្លើង	ណែនាំយ៉ាងល្អក្នុងការរៀបចំឬអ្នកបច្ចេកទេសបានផ្តល់ចំពោះផលិតផលស្មុគស្មាញ
ប្រើ	សរសេរយ៉ាងច្បាស់អំពីសៀវភៅហ្វឹកហាត់ ផ្តល់ការណែនាំការប្រើប្រាស់យ៉ាងល្អ
ជួសជុលជាក់ស្តែង	អ្នកបច្ចេកទេសត្រូវបានហ្វឹកហាត់យ៉ាងល្អសម្រាប់ការជួសជុលមានគុណភាពជានិច្ច
សេវាអតិថិជន	តំណាងផ្តល់សេវាមានភាពរាក់ទាក់ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា
ការធានា	បញ្ជាក់យ៉ាងច្បាស់ នូវសេវាយ៉ាងទៀងទាត់ពេលមានសំណូមពរ

គុណភាពសេវាកម្ម គឺជាសកម្មភាព។ ដូច្នេះវាអាចត្រូវបានគ្រប់គ្រង និងកែលម្អ។ អង្គភាពដែលមានឧត្តមភាព សេវាកម្មអាចទទួលផលរហូតដល់ ២០% ហើយនៅតែរក្សាអតិថិជន។ អតិថិជនពេញចិត្ត មិនត្រឹមតែបន្តជួយឧបត្ថម្ភអង្គភាពប៉ុណ្ណោះទេ តែគេក៏បន្ថែមប្រាក់ចំណេញ ដោយយោង ដល់អតិថិជនថ្មី។ ការយោង (ពិគ្រោះ)អាចមានពីរជង មានប្រសិទ្ធិភាពដូចការផ្សព្វផ្សាយពាណិជ្ជកម្ម។

ផ្នែកសំខាន់មួយនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន គឺកើតឡើងបន្ទាប់ពីការលក់។ តារាង ៣-២ បង្ហាញពីលក្ខណៈផ្សេងៗនិងការរំពឹងទុក។

អង្គភាពជាច្រើនសង្កត់ធ្ងន់លើសេវាកម្មបែបប្រពៃណី ឬប្រតិកម្មបន្ទាប់ពីការលក់។ ឧទាហរណ៍រួមមាន៖

- ការថែទាំបង្ការ (សេវាកម្មផ្តល់ជូនស្របតាមកាលវិភាគដែលបានកំណត់)។
- កិច្ចសន្យាសេវាកម្ម (សេវាកម្មដែលបានផ្តល់ជូនតាមតម្រូវការ)។
- មិនមានកិច្ចសន្យាសេវាកម្ម (សេវាកម្មតម្រូវឱ្យមានវិក័យប័ត្រកម្លាំងពលកម្មនិងសម្ភារៈ)។
- បន្សំនៃកត្តានៃខាងលើ។

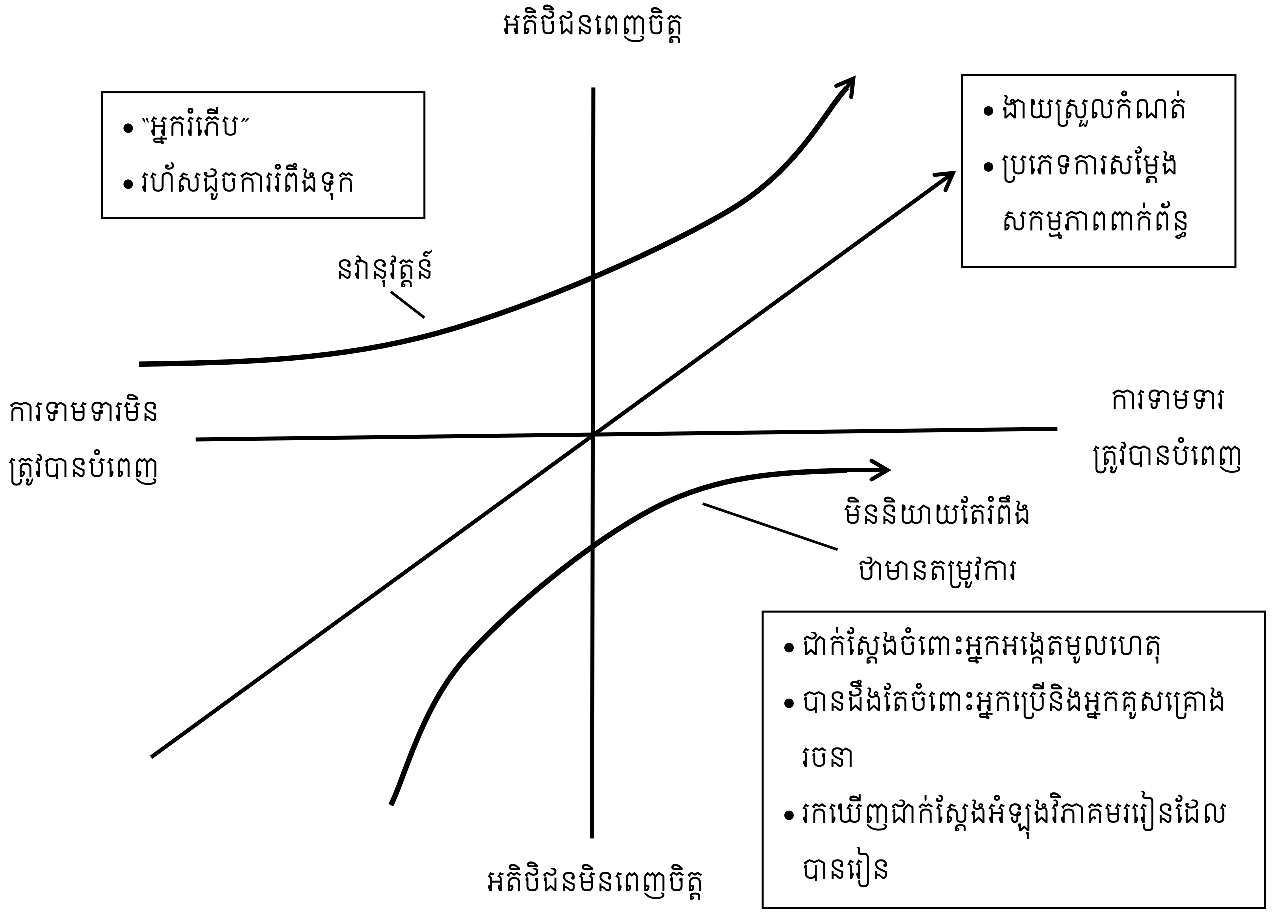
អង្គភាពដែលខិតខំធ្វើឲ្យសេវាកម្មរបស់ខ្លួន មានគុណភាពប្រសើរឡើង ត្រូវតែឈានដល់កម្រិតសកម្ម(ត្រៀមទុកមុន)(Proactive)។ អង្គភាពសកម្មទាក់ទងអតិថិជនរបស់គេ ដើម្បីកំណត់គុណភាពសេវាកម្ម ដែលត្រូវការ និងការរំពឹងចង់បាន។ ព័ត៌មាននេះត្រូវបានប្រើ ដើម្បីអភិវឌ្ឍយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព។ ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែកែលម្អជាប្រចាំ នូវវិធីសាស្ត្រ តាមការទទួលបានធាតុ(Input)ចូលពីអតិថិជន ដើម្បីកំណត់តម្រូវការរបស់ពួកគេឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើង។

ឧទាហរណ៍ រដ្ឋាភិបាលសហព័ន្ធ បានកែលម្អគុណភាពសេវាកម្ម។ អតីតប្រធានាធិបតី ប៊ីលគ្លីនតុន បានដាក់ចេញនូវរបាយការណ៍ ដែលមានចំណងជើងថា៖ "ដាក់អតិថិជន ជាទី១ នាឆ្នាំ ១៩៩៥៖ ស្តង់ដារសម្រាប់បម្រើប្រជាជនអាមេរិក" របាយការណ៍ ២៣២ ទំព័របង្ហាញអំពីស្តង់ដារសេវាកម្មអតិថិជន ដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយទីភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាលសហព័ន្ធជាង ២០០។ ស្តង់ដារត្រូវបានរចនាឡើងដើម្បីផ្គាប់ចិត្តអតិថិជន - ប្រជាជនអាមេរិក។ ឧទាហរណ៍ ការងាររដ្ឋបាលសុវត្ថិភាព និងសុខភាព (OSHA) សន្យាថាអ្នកអធិការកិច្ចគោរពនិងជួយដោយផ្តោតលើតែគ្រោះថ្នាក់ធ្ងន់ធ្ងរ។ ការិយាល័យស្ថិតិការងារសន្យាផ្តល់ទិន្នន័យតាមវិធីណាដែលអ្នកចង់បានវា៖ ពីសារ (Message) មនុស្សផ្ទាល់ ដែលបានថតទុកទូរសារ មីក្រូហ្វីស ឌីសកាសែត អ៊ីធឺណិត ឬទូរគមនាគមន៍ ឧបករណ៍សម្រាប់មនុស្សថ្លង់។ សេវាកម្មចំណូលផ្ទៃក្នុងសន្យាសងប្រាក់ពន្ធវិញ ដោយក្រដាសពេញលេញនិងត្រឹមត្រូវ នឹងត្រឡប់មកវិញក្នុងរយៈពេល ៤០ ថ្ងៃឬ ២១ ថ្ងៃប្រសិនបើការត្រឡប់មកវិញ ត្រូវបានដាក់ហ្វាល់អេឡិចត្រូនិច។ ការប្រគល់នូវអ្វីដែលបានសន្យានឹងបង្កើនទំនុកចិត្ត របស់ប្រជាជនអាមេរិកថា រដ្ឋាភិបាលរបស់ពួកគេ អាចធ្វើការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

លើសអ្វីៗទាំងអស់ ប្រសិនបើការិយាល័យរដ្ឋាភិបាលទាំងអស់ មិនអាចឆ្លើយទូរស័ព្ទរហ័ស ហើយផ្តល់ភាពរាក់ទាក់ តើអាចដោះស្រាយការការពារក្តីពាណិជ្ជកម្ម និងការអប់រំបានយ៉ាងដូចម្តេច?

ទោះបីការបោះផ្សាយ មានស្តង់ដារហានិភ័យក៏ដោយ ក៏សេវាកម្មនៅក្នុងការិយាល័យរដ្ឋាភិបាលជាច្រើនមានភាពប្រសើរឡើង។ នៅឆ្នាំ ១៩៩៦ សប្តាហ៍អាជីវកម្មបានរាយការណ៍ថា ការស្ទង់មតិឯករាជ្យមួយស្តីពីសេវាកម្មអតិថិជនតាមទូរស័ព្ទល្អបំផុតរបស់ប្រទេស បានជាប់ចំណាត់ថ្នាក់ រដ្ឋបាលសន្តិសុខសង្គមកំពូល នៅក្នុងប្រទេស។

៧. ការប្រែ(បម្លែង)តម្រូវការទៅជាការទាមទារ



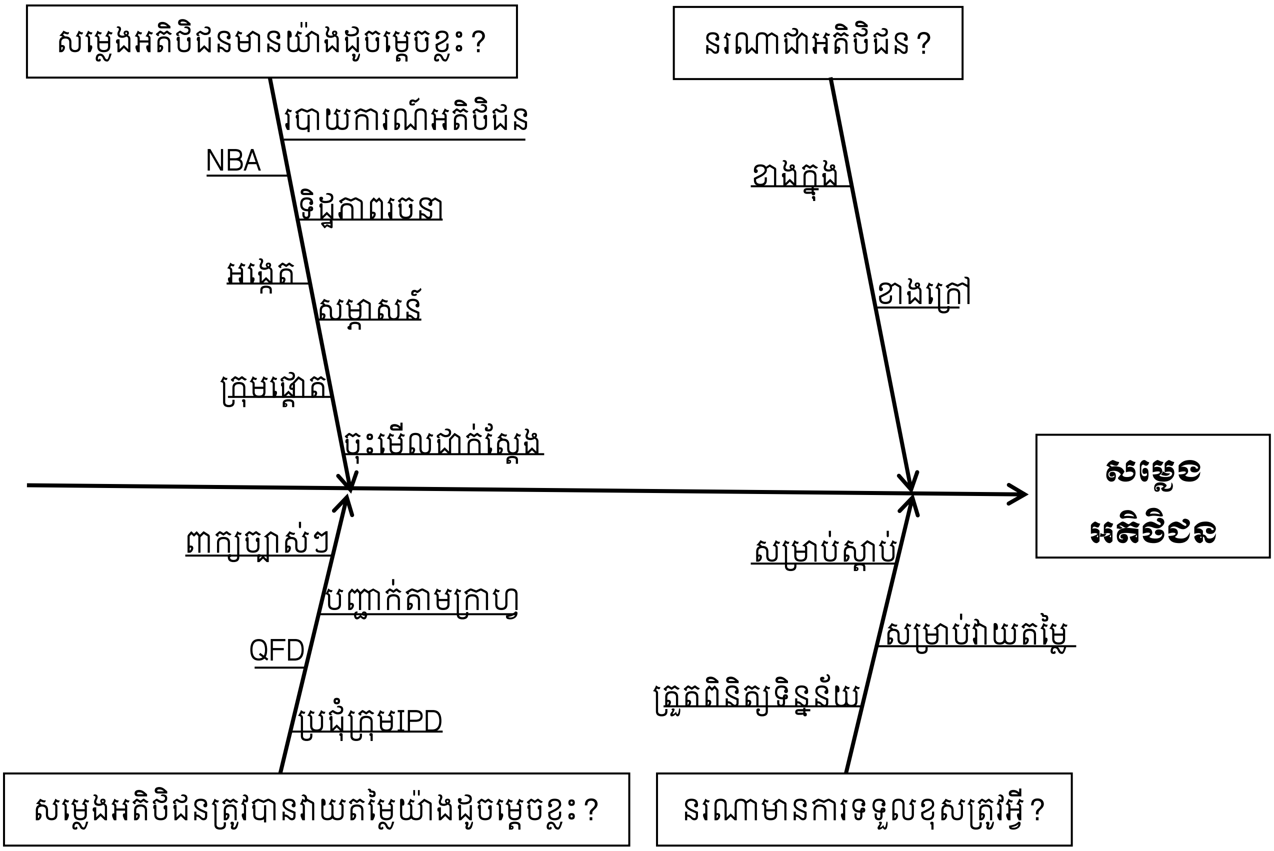
រូបទី ៣-៨ **គម្រូ(ម៉ូដែល)កាណូ** (Kano Madel)

ម៉ូដែលកាណូ[12](Kano) ដែលត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងរូបភាពទី ៣-៨ បង្កើតគោលគំនិតនៃតម្រូវការអតិថិជន។ គម្រូតំណាងឲ្យផ្នែកសំខាន់ចំនួនបីនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ តំបន់ដំបូងនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ដែលតំណាងដោយអង្កត់ទ្រូង បន្ទាត់តំណាងឱ្យតម្រូវការជាក់លាក់។ ទាំងនេះរួមមាន

[12] https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_97.htm

តម្រូវការជាសំណេរឬពាក្យសំដីនិងភាពងាយសម្គាល់ រំពឹងថានឹងត្រូវបានជួបនិងការសម្តែងទំនាក់ទំនងធម្មតា។ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជននឹងមានតិចតួច សាមញ្ញប្រសិនបើទាំងនេះគឺជាតម្រូវការតែមួយគត់។

ផ្នែកទីពីរនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនតំណាងឱ្យការច្នៃប្រឌិត ដូចដែលបានបង្ហាញដោយបន្ទាត់កោងនៅខាងលើ ជ្រុងខាងឆ្វេងនៃតួលេខ។ សេចក្តីណែនាំជាលាយលក្ខណ៍អក្សររបស់អតិថិជនច្រើនតែមិនច្បាស់ដើម្បីចៀសវាងកុំអោយមានការរំខានថ្មី គំនិតក្នុងអំឡុងការគិត និងនិយមន័យផលិតផល។ ដោយសារតែពួកគេមិននឹកស្មានដល់គំនិតច្នៃប្រឌិតទាំងនេះ ជាទូទៅអតិថិជនតែងតែរំភើបនិងរីករាយ។ គំនិតទាំងនេះក្លាយជាការរំពឹងទុកយ៉ាងឆាប់រហ័ស។



រូបទី ៣-៩ **សម្លេងអតិថិជន**

ផ្នែកទីបី និងសំខាន់បំផុត នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន តំណាងឱ្យតម្រូវការ ដែលមិនមានស្តេរភាព ឬមិនគួរឲ្យទុកចិត្ត។ ដូចដែលបានបង្ហាញដោយខ្សែកោងនៅជ្រុងខាងស្តាំនៃតួលេខ។ អតិថិជនពិតជាមិនដឹងពីតម្រូវការទាំងនេះ ឬពួកគេអាចសន្មតថាតម្រូវការបែបនេះ នឹងត្រូវបានផ្តត់ផ្គង់ដោយស្វ័យ ប្រវត្តិ។ លក្ខណៈមូលដ្ឋាន ជាទូទៅខកខានមិនបានគិតពីតម្រូវការផលិតកម្មពិត។ ភាគច្រើនគ្រាន់តែផ្អែកលើស្តង់ដារឧស្សាហកម្ម ឬការអនុវត្តកន្លងមក។ តម្រូវការបង្កប់ន័យទាំងនេះគឺជាការលំបាកបំផុតក្នុងការកំនត់ប៉ុន្តែ

បង្ហាញនូវការខាតបង់បើមិនអើពើ។ វាអាចត្រូវបានរកឃើញឡើងវិញក្នុងកំឡុងពេលវិភាគការពិតនៃមេរៀនដែលបានរៀន។

ជាក់ស្តែង អតិថិជនមិនមានការទិញជាក់លាក់ទេ។ អតិថិជនទិញផលិតផល ឬសេវាកម្ម ដើម្បីបំពេញតម្រូវការ។ លោក Peter Drucker ធ្លាប់បាននិយាយថា "អតិថិជនមិនទិញផលិតផលទេ ពួកគេទិញលទ្ធផល"។ មនុស្សមិនទិញផលិតផលទេ ពួកគេទិញមធ្យោបាយធ្វើដំណើរ ឬស្ថានភាព។ អតិថិជនស្មោះត្រង់នឹងអ្វីដែលល្អបំផុតជួយពួកគេឲ្យទទួលបានលទ្ធផលដែលចង់បាន។ គ្រាន់តែបំពេញតាមតម្រូវការរបស់អតិថិជនគឺមិនគ្រប់គ្រាន់ទេ។ អង្គភាBត្រូវតែឆ្លើយតបលើសពីតម្រូវការរបស់អតិថិជន។ រូបភាពទី ៣-៩ ដ្យាក្រាមតាងសម្លេង របស់អតិថិជន សង្ខេបភាគផ្សំជាច្រើននៅក្នុងមេរៀនេះ។

៨. ការរក្សាអតិថិជន

ការរក្សាអតិថិជនគឺមានឥទ្ធិពលនិងប្រសិទ្ធភាពជាងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ ការរក្សាអតិថិជនតំណាង ឲ្យសកម្មភាព ដែលបង្កើតការពេញចិត្តចាំបាច់របស់អតិថិជន ដែលនាំដល់ការបង្កើតភាពស្មោះត្រង់ របស់អតិថិជន ដែលកើតចេញពីការធ្វើអោយប្រសើរឡើងនៃបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម។ ការស្ទង់មតិការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន ក្រុមផ្តោត ការសម្ភាសន៍ និងការសង្កេត អាចជួយកំណត់នូវអ្វីដែលអតិថិជនគិតអំពីសេវាកម្ម ឬផលិតផល។ ទោះយ៉ាងណា អ្វីដែលមនុស្សនិយាយ និងគិត ច្រើនតែខុសគ្នាពីអ្វីដែលពួកគេធ្វើ។ អតិថិជនអាចរីករាយនឹងប្រេងត្រូពិកនិងក្លិនក្រអូបនៅក្នុងផលិតផលថែរក្សាសក់មានតម្លៃខ្ពស់ ហើយត្រូវបានគេផ្សព្វផ្សាយយ៉ាងល្អ ប៉ុន្តែនៅតែបញ្ចប់ការទិញសមមូលទូទៅ។ ដូច្នេះ ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនក៏គួរតែត្រូវបានវាស់វែងដោយប្រើវិធានការណ៍រឹងមាំនៃវិក័យប័ត្រសាច់ប្រាក់ ចំណែកទីផ្សារ កម្រិតនៃការរក្សាអតិថិជន និងចំនួននៃការយោង(ពិគ្រោះ)ពីអតិថិជន។ ក្រុមហ៊ុនល្អ បានបង្កើតទំនាក់ទំនងរវាងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជននិងបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម។ ការវិភាគដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណ ចំនួនអតិថិជននិងចំណូលដែលមានហានិភ័យ។

ការរក្សាអតិថិជន ឈានពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនដល់កម្រិតបន្ទាប់ដោយកំណត់នូវអ្វី ដែលពិតជាសំខាន់ ដល់អតិថិជន និងធ្វើឲ្យប្រាកដថាប្រព័ន្ធពេញចិត្តរបស់អតិថិជនផ្តោតលើធនធានមានតម្លៃ និងអ្វីដែលពិតជាសំខាន់សម្រាប់អតិថិជន។ ការរក្សាអតិថិជនគឺជាការផ្សារភ្ជាប់គ្នារវាងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន និងបុគ្គលិក ថ្នាក់ក្រោម (ជួរមុខ)។

ដូចគ្នានេះដែរ ការរក្សាបុគ្គលិកបានកម្រិតខ្ពស់ មានឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំង ដល់ការរក្សាអតិថិជនខ្ពស់។ វិធីមួយដែលក្រុមហ៊ុន អាចគ្រប់គ្រងអតិថិជនបាន គឺត្រូវយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះនិយោជិកបច្ចុប្បន្នរបស់ខ្លួន និងអ្នកដែលខ្លួនកំពុងជួល។

៩. យោបល់បន្ថែម

សេវាកម្មដែលត្រូវបានកែលម្អ តែងតែចំណាយលុយ ដូច្នេះអង្គភាពមួយត្រូវកំណត់ការស្រង់ទុនវិនិយោគរបស់ខ្លួនលើសេវាកម្ម ដោយកំណត់ភាគផ្សំនៃសេវាកម្មដែលធ្វើអោយប្រសើរឡើង នូវប្រាក់ចំណូល និងចំណែកទីផ្សារ។ ការប្រើប្រាស់ដោយយកចិត្តទុកដាក់ នូវឧបករណ៍ប្រមូលព័ត៌មាន និងការស្រាវជ្រាវទីផ្សារនឹងជួយឱ្យអង្គភាពអាចកំណត់អត្តសញ្ញាណភាគផ្សំសំខាន់បំផុត នៃការបំពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

សាជីវកម្មមួយ គួរតែកំណត់ការវិនិច្ឆ័យជ្រើស(Benchmarking) សាជីវកម្មដែលទទួលបានជោគជ័យបំផុតនៅក្នុងឧស្សាហកម្ម កំណត់ជំហរធៀបនឹងគូប្រកួតប្រជែងរបស់ខ្លួន។ កំណត់ការវិនិច្ឆ័យជ្រើស (Benchmarking) នឹងផ្តល់ព័ត៌មានដល់ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង និងបង្កើតគោលដៅជាក់ស្តែង។

អង្គភាពត្រូវតែកែលម្អវិធីសាស្ត្រក្នុងការទទួលបានព័ត៌មានទាក់ទងនឹងអតិថិជន តម្រូវការ និងការរំពឹងទុក។ វាជាការទទួលខុសត្រូវរបស់ក្រុមប្រឹក្សាដែលត្រូវពិនិត្យឡើងវិញនូវវិធីសាស្ត្រ។

ដៃគូប្រកួតប្រជែងលំដាប់ពិភពលោក មានទំនោរក្នុងការបន្តប្រតិបត្តិការរបស់គេដើម្បីទទួលបានការកែលម្អបន្ថែម។ ពួកគេដឹងថាការកែលម្អជាប្រចាំ និងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន មានទំនាក់ទំនងគ្នា។ ពង្រីកអតិបរិមាការពេញចិត្ត និងការរក្សាទុករបស់អតិថិជន នោះលទ្ធផលហិរញ្ញវត្ថុនឹងតាមនោះដែរ។

មេរៀនទី ៤

ការចូលរួមរបស់និយោជិក

១. សេចក្តីផ្តើម

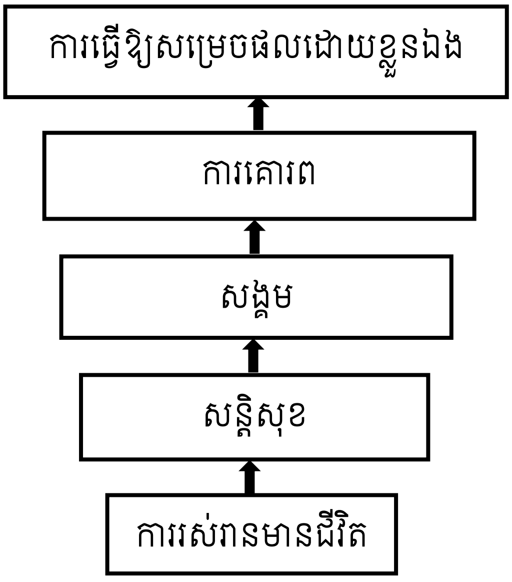
ការចូលរួមរបស់និយោជិក គឺជាវិធីសាស្ត្រមួយក្នុងការលើកកម្ពស់គុណភាព និងផលិតភាព។ វាត្រូវបានប្រើប្រាស់វាត្រូវបានទទួលស្គាល់សម្រាប់ការចូលរួមចំណែកទទួលបានជោគជ័យ ដែលប្រជាជនជប៉ុនទទួលបាននៅក្នុងទីផ្សារពិភពលោក។ ការចូលរួមរបស់និយោជិកមិនមែនជំនួសឲ្យការគ្រប់គ្រងទេ ក៏មិនមែនជាពាក្យចុងក្រោយ ក្នុងការធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើងដែរ។ វាគឺជាមធ្យោបាយឆ្លើយតបបានប្រសើរជាងមុន ចំពោះគោលដៅរបស់អង្គភាពសម្រាប់គុណភាព និងផលិតភាពនៅគ្រប់កម្រិតរបស់អង្គភាព។

២. ការលើកទឹកចិត្ត

ចំណេះដឹងនៃការលើកទឹកចិត្ត ជួយយើងឱ្យយល់ពីការប្រើប្រាស់ ការចូលរួមរបស់និយោជិក ដើម្បីសម្រេចបាននូវដំណើរការនៃការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។

២.១. ឋានានុក្រមតម្រូវការរបស់ម៉ាស្លូវ (Maslow)

ទ្រឹស្តីលើកទឹកចិត្តដំបូងគេ និងពេញនិយមបំផុត ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយអ័ប្រាហាំម៉ាស្លូវ (Abraham Maslow)។ លោកបានបញ្ជាក់ថា ការលើកទឹកចិត្តអាចពន្យល់បានល្អបំផុតទាក់ទងនឹងឋានានុក្រមនៃតម្រូវការ ដែលមានប្រាំកម្រិត។ កម្រិតទាំងនេះគឺ ការរស់រានមានជីវិត សន្តិសុខ សង្គម ការគោរព និងការធ្វើឱ្យខ្លួនឯងក្លាយជាការពិត។ វាត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងរូបភាពទី ៤-១។ នៅពេលដែលកម្រិតណាមួយ ត្រូវបាន ផ្តល់ឲ្យដល់កម្រិតពេញចិត្ត វាមិនអាចជម្រុញលើកទឹកចិត្តមនុស្សបានទៀតទេ។



រូបទី ៤-១ **ឋានានុក្រម នៃតម្រូវការ របស់ ម៉ាស្លូវ**

ទាក់ទងនឹងតម្រូវការទាំងនេះ ដើម្បីលើកទឹកចិត្ត យើងដឹងថា កម្រិត ១ (ការរស់រាន មានជីវិត) មានន័យថា ម្ហូបអាហារ សម្លៀកបំពាក់ និងទីជម្រក ដែលជាធម្មតាត្រូវបានផ្តល់ដោយការងារ។ នៅកន្លែងធ្វើការតម្រូវការកម្រិត ១ រួមមាន ភ្លើងបំភ្លឺត្រឹមត្រូវ ម៉ាស៊ីនកំដៅ/ត្រជាក់។ ប្រព័ន្ធខ្យល់ ប្រព័ន្ធទូរស័ព្ទ ការចូលប្រើទិន្នន័យ/ សំលេង និងប្រព័ន្ធព័ត៌មានកុំព្យូទ័រ។ កម្រិត ២ (សន្តិសុខ) មានន័យថាជាកន្លែងមានសុវត្ថិភាពក្នុងការងារ និងសន្តិសុខការងារដែលមានសារៈសំខាន់ខ្លាំងណាស់សម្រាប់និយោជិក។ នៅពេលអង្គភាពបង្ហាញចំណាប់អារម្មណ៍ ទៅលើសុខុមាលភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់និយោជិក វាជាកត្តាជំរុញទឹកចិត្ត។ ការគម្រាមនៃការបាត់អាជីព (ការងារ)របស់នរណាម្នាក់ ពិតជាមិនបង្កើនការលើកទឹកចិត្តទេ។ កម្រិតទី ២ មិនត្រូវបានកំណត់ត្រឹមសុវត្ថិភាពការងារទេ។ វាក៏រួមមានផងដែរ នូវឯកជនភាពលើការងារ ដូចជាអាចចាក់សោទ្វារការិយាល័យរបស់គេម្នាក់ៗ ឬមានកន្លែងផ្ទុករបស់របរផ្ទាល់ខ្លួនដោយចាក់សោ ក៏ដូចជាមានបរិយាកាសការងារមានសុវត្ថិភាព ដែលអាចរួមបញ្ចូលទាំងគ្រឿងសង្ហារិមដែលអាចកែតម្រូវ (ចល័ត)បាន។

ដោយសារតែយើងជាសត្វសង្គម កម្រិត ៣ (សង្គម) ទាក់ទងនឹងតម្រូវការរបស់យើង។ គេនិយាយថា ការកាត់នរណាម្នាក់ចេញពីក្រុម គឺពិតជាកំពុងធ្វើទុក្ខទោសដល់បុគ្គលនោះ។ ការធ្វើឲ្យឯកោគឺជាការដាក់ទណ្ឌ កម្មដ៏មានប្រសិទ្ធភាព។ ផ្ទុយទៅវិញការផ្តល់ឱកាស ដើម្បីក្លាយជាសមាជិកក្រុម ដោយមានអារម្មណ៍ថាសំ ខាន់និងចាំបាច់នឹងជម្រុញមនុស្សនោះ។ ប្រសិនបើអាចធ្វើទៅបាននិយោជិកគួរតែត្រូវបានផ្តល់ជូនទាំងតំបន់សង្គមផ្លូវការដូចជាហាងកាហ្វេនិងសន្និសីទ បន្ទប់និងតំបន់ក្រៅផ្លូវការដូចជាម៉ាស៊ីនទឹកក្តៅនិងក្តារពត៌មាន។ ក្នុងនាមជាសមាជិកក្រុមគឺជាវិធីល្អ ដើម្បីនាំបុគ្គលិកចូលក្នុងក្រុម។ កម្រិតទី ៤ (ការគោរព) ទាក់ទងនឹងមោទនភាព និងតម្លៃខ្លួនឯង។ មនុស្សគ្រប់គ្នាដោយមិនគិតពីមុខតំណែង ឬការងារចង់បានត្រូវគេទទួលស្គាល់ថា ជាមនុស្សម្នាក់ដែលមានតម្លៃចំពោះអង្គភាព។ បើអាចធ្វើទៅបាន និយោជិកគួរតែត្រូវបានផ្តល់ការិ យាល័យឬកន្លែងផ្ទាល់ខ្លួនដែលមានសោភ័ណភាព។ នាមប័ណ្ណ ទំហំកន្លែងធ្វើការនិងពិធីការការិយាល័យក៏ផ្តល់ដល់និយោជិក នូវកម្រិតនៃការគោរពខ្លួនឯង នៅក្នុងអង្គភាពផងដែរ។ ស្វែងផ្តល់ដំបូន្មាន ឬជាតុចូលទៅក្នុងដំណើរការអាជីវកម្មឬផលិតកម្ម គឺជាវិធីដ៏ល្អមួយដើម្បីប្រាប់និយោជិកថាពួកគេមានតម្លៃ។ សកម្មភាពនេះតម្រូវឲ្យនិយោជិកត្រួតពិនិត្យនិងសេរីភាពក្នុងការងាររបស់ពួកគេដោយផ្តល់នូវភាពជឿជាក់។ កម្រិត ៥ (ការធ្វើឱ្យសម្រេចផលដោយខ្លួនឯង) គឺបុគ្គលត្រូវទទួលបានឱកាសដើម្បីឈានទៅដល់កម្រឹត តាមតែសមត្ថភាពរបស់គេដែលអាចទៅរួច។ អង្គភាពជាច្រើន មានគោលនយោបាយតម្លើងឋានៈពីក្នុង។ វាជាការពិត ដែលថានិយោជិកខ្លះមិនចង់បានឋានៈ ក្រុមហ៊ុនអាចយល់បាន។ ទោះយ៉ាងណា អ្នកដែលពិតជាចង់ឡើងឋានៈ គេបានដឹងថា វាអាចទៅរួច។

ជាការសំខាន់ក្នុងការកត់សម្គាល់ថា នៅពេលដែលនិយោជិកផ្លាស់ប្តូរឋានានុក្រម ពួកគេនឹងត្រឡប់ទៅកម្រិតទីតាំងដើមវិញភ្លាមៗ ប្រសិនបើពួកគេមានអារម្មណ៍ថា មានការគម្រាមកំហែង។ ឧទាហរណ៍ ប្រ

សិនបើនិយោជិកពេញចិត្តនៅកម្រិតទី ៣ ពាក្យចចាមអារាមនៃការរុះរើរចនាសម្ព័ន្ធ អាចបណ្តាលឱ្យមានការវិលត្រឡប់ទៅកម្រិត ២ ភ្លាមៗ។

២.២. ទ្រឹស្តីពីរកត្តារបស់ហេសប៊ឺក (Herzberg)

ហ្វ្រេដេរិកហេសប៊ឺក (Frederick Herzberg) បានពង្រីកការងារទូទៅរបស់ Maslow ដោយប្រើការស្រាវជ្រាវជាក់ស្តែងដើម្បីអភិវឌ្ឍទ្រឹស្តីរបស់គាត់ លើការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិក។ គាត់បានរកឃើញថា មនុស្សត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយការទទួលស្គាល់ ការទទួលខុសត្រូវ សមិទ្ធិផល ភាពជឿនលឿន (ឈានឡើង) និងការងារផ្ទាល់ខ្លួន។ កត្តាទាំងនេះត្រូវបានគេដាក់ឈ្មោះថាជាអ្នកបានលើកទឹកចិត្ត។ លើសពីនេះ ការស្រាវជ្រាវរបស់គាត់ បានបង្ហាញថា អារម្មណ៍មិនល្អ ត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងប្រាក់ខែទាប អត្ថប្រយោជន៍បន្ថែមតិចតួច លក្ខខណ្ឌការងារមិនល្អ ដែលត្រូវបានកំណត់មិនល្អដោយគោលនយោបាយរបស់អង្គភាព និងការត្រួតពិនិត្យបច្ចេកទេសមិនធម្មតា។ កត្តាដែលទាក់ទងនឹងការងារទាំងនេះត្រូវបានហៅថា កត្តាមិនពេញចិត្ត ឬអនាម័យ ដែលមានន័យថាពួកគេអាចការពារបាន។ វាជាការសំខាន់ណាស់ដែលត្រូវដឹងថា អ្នកដែលមិនពេញចិត្ត តែងតែជាលក្ខណៈធម្មជាតិខាងក្រៅ (Extrinsic) និងលើកទឹកចិត្តគឺមានលក្ខណៈខាងក្នុង (Intrinsic)។ វត្តមាននៃលក្ខខណ្ឌខាងក្រៅមិនលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកទេ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ អវត្តមានរបស់វាបណ្តាលឲ្យមានការមិនពេញចិត្តក្នុងចំណោមនិយោជិក។ អវត្តមាន នៃកត្តាលើកទឹកចិត្តមិនធ្វើឱ្យនិយោជិកមិនពេញចិត្តនោះទេ ប៉ុន្តែនៅពេលមានកត្តាលើកទឹកចិត្ត ពួកគេពិតជាផ្តល់នូវការលើកទឹកចិត្តខ្ពស់ ដែលនាំឱ្យមានលទ្ធផលការងារល្អសម្រាប់បុគ្គល និងអង្គភាព។ ជាទូទៅអ្នកដែលមិនពេញចិត្តត្រូវតែយកចិត្តទុកដាក់ មុនពេលអ្នកលើកទឹកចិត្តអាចធ្វើសកម្មភាពបាន។ ការមិនពេញចិត្តរបស់ហេសប៊ឺក ប្រហាក់ប្រហែលនឹងកម្រិតទាបរបស់ម៉ាស្លូវហើយអ្នកលើកទឹកចិត្តគឺស្រដៀងនឹងថ្នាក់លើ។

២.៣.និយោជិកចង់បាន

ខណៈពេលដែលអ្នកគ្រប់គ្រងគិតថាប្រាក់ខែល្អ គឺជាលេខមួយដែលនិយោជិកចង់បាន លទ្ធផលនៃការស្ទង់មតិបង្ហាញថា កត្តានេះច្រើនតែស្ថិតនៅចំណាត់ថ្នាក់កម្រិតកណ្តាល។ តារាង ៤-១ បង្ហាញពីការចង់បានរបស់និយោជិកនិងការយល់ឃើញរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងអំពីការចង់បានរបស់បុគ្គលិក។ និយោជិកចង់មានទំនោរធ្វើតាមទ្រឹស្តីរបស់ម៉ាស្លូវនិងហឺសប៊ឺក។ គួរកត់សម្គាល់ថាការយល់ឃើញរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងមានភាពខុសៗគ្នា។ តាមរយៈការចូលរួមរបស់និយោជិក ក៏ដូចជាតាមរយៈការប្រើប្រាស់ក្រុមនៅក្នុងការងារ និងដោយផ្តល់រង្វាន់ និងការទទួលស្គាល់ត្រឹមត្រូវ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចទទួលបានអត្ថប្រយោជន៍ ពីគុណភាព និងផលិតភាពកាន់តែច្រើនរួមជាមួយការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក។ មេរៀននេះពិពណ៌នា អំពីរបៀបដែលអ្នកគ្រប់គ្រងអាចបង្កើតការលើកទឹកចិត្តបុគ្គលិកយ៉ាងដូចម្តេច និងវិធីដែលពួកគេ អាចឲ្យមានការចូលរួមរបសនិយោជិករបស់ពួកគេ តាមរយៈការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច យ៉ាងដូចម្តេចដែរ។ ប្រសិនបើ អ្នកគ្រប់គ្រង លើកទឹក

ចិត្តនិយោជិក ប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព ពួកគេត្រូវតែតម្រង់សកម្មភាពឲ្យជិតអ្នកត្រូវលើកទឹកចិត្ត។

តារាង ៤-១ **និយោជិកចង់បានអ្វី?**

កត្តា	ចាត់ថ្នាក់ដោយនិយោជិត	ចាត់ថ្នាក់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រង
ការងារដែលចូលចិត្ត	១	៥
ការសរសើរ	២	៨
ការចូលពាក់ព័ន្ធ	៣	១០
សុវត្ថិភាពអាជីព	៤	២
ទូរទាត់(ប្រាក់ខែល្អ)	៥	១
តម្លើងឋានៈ/រីកចម្រើន	៦	៣
លក្ខខ័ណ្ឌការងារល្អ	៧	៤
ស្មោះត្រង់ចំពោះនិយោជិត	៨	៧
ជួយពេលបុគ្គលមានបញ្ហា	៩	៩
បទវិន័យច្បាស់លាស់	១០	៦

២.៤. ការសម្រេចបាននូវការលើកទឹកចិត្តកំលាំងពលកម្ម

ការកសាងកម្លាំងពលកម្មដែលមានការលើកទឹកចិត្ត គឺភាគច្រើនដំណើរការដោយប្រយោល។ អ្នកគ្រប់គ្រងនៅគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ មិនអាចបណ្តាលឲ្យនិយោជិកមានការលើកទឹកចិត្តនោះទេ។ ពួកគេត្រូវតែបង្កើតបរិយាកាសសម្រាប់បុគ្គលម្នាក់ៗដើម្បីលើកទឹកចិត្តពួកគេ។ គំនិតដើម្បីសម្រេចបាននូវកម្លាំងពលកម្មដែលមានការលើកទឹកចិត្ត មានដូចខាងក្រោមៈ

១)**ស្គាល់ខ្លួនឯង** អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែយល់ ពីការលើកទឹកចិត្តខ្លួនឯង ចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយរបស់ខ្លួន។ ការយល់យ៉ាងនេះ អាចទទួលបានយ៉ាងល្អដោយមិត្តភក្តិ និងនិយោជិកធ្វើការវាយតម្លៃការងាររបស់អ្នកគ្រប់គ្រងដោយអនាមិក។ អ្នកជំរុញលើកទឹកចិត្តដឹងថាធនធានមានតម្លៃបំផុតគឺមនុស្ស ហើយជោគជ័យរបស់ពួកគេ ភាគច្រើនអាស្រ័យទៅលើនិយោជិកដែលសម្រេចគោលដៅរបស់ពួកគេ។

២)**ស្គាល់បុគ្គលិករបស់អ្នក** មនុស្សភាគច្រើនចូលចិត្តនិយាយអំពីខ្លួនឯង។ ដូច្នេះអ្នកគ្រប់គ្រងដែលជំរុញទឹកចិត្ត នឹងសួរសំណួរនិងស្តាប់ចម្លើយ។ ជាមួយនឹងចំណេះដឹងអំពីផលប្រយោជន៍ របស់និយោជិកអ្នកគ្រប់គ្រងអាចជួយបាន និងសម្រេចវាបាននៅក្នុងបរិបទអាជីវកម្ម។ នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងដឹងកាន់តែច្បាស់ អំពីនិយោជិក គាត់/នាងអាចជួយបាន និយោជិកដឹកនាំការខិតខំរបស់ពួកគេ ឆ្ពោះទៅរកគោលដៅ និងសុខុមាលភាពរបស់ពួកគេ។ ចំណេះដឹងនេះក៏នឹងអនុញ្ញាតឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់ភាពខ្លាំងរបស់គេផងដែរ។

៣)**បង្កើតអាកប្បកិរិយាវិជ្ជមាន** អាកប្បកិរិយាវិជ្ជមានតម្រង់ទិសដៅសកម្មភាព បំពេញការងារឲ្យអង្គភាព។

អ្នកគ្រប់គ្រងទទួលខុសត្រូវចំពោះការបង្កើតឥរិយាបថ ដែលនាំឱ្យមានសកម្មភាពវិជ្ជមាន។ មតិត្រឡប់ភាគច្រើនគួរតែមាន (អាចថា ៨៧%) មានលក្ខណៈវិជ្ជមាន និងមានលក្ខណៈស្ថាបនា។ ការគោរពនិងភាពភ្ញាក់ចំពោះអ្នកដទៃ គឺចាំបាច់សម្រាប់ការអភិវឌ្ឍឥរិយាបថវិជ្ជមាន។ សួរយោបល់និយោជិកទាក់ទងនឹងបញ្ហាការងារគឺជាមធ្យោបាយដ៏មានប្រសិទ្ធភាព ដើម្បីបង្កើតបរិយាកាសសហប្រតិបត្តិការ។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែចាត់ទុកគំនិត និងការផ្តល់យោបល់ជាទ្រព្យសម្បត្តិដែលមិនអាចកាត់ថ្លៃបាន និងអនុវត្តវាភ្លាមៗនៅពេលដែលអាច។

៤) **កំណត់គោលដៅរួម** ការលើកទឹកចិត្តកម្លាំងពលកម្ម ត្រូវការគោលដៅដែលបានកំណត់យ៉ាងច្បាស់ដែលអាចដោះស្រាយបានទាំងតម្រូវការបុគ្គលនិងទាំងអង្គភាព។ ព័ត៌មានស្តីពីការកំណត់គោលដៅត្រូវបានផ្តល់ឱ្យក្នុងមេរៀនទី ២។

៥) **តាមដានវឌ្ឍនភាព** ដំណើរការនៃការកំណត់គោលដៅ គួរតែរួមបញ្ចូលនូវផែនទីបង្ហាញផ្លូវដែលរៀបរាប់លម្អិតអំពីដំណើរ ដោយកំណត់ពេលវេលានិងការងាររបស់បុគ្គលម្នាក់ៗច្បាស់លាស់។ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែពិនិត្យឡើងវិញជាទៀងទាត់នូវការអនុវត្តការងារ។

៦) **អភិវឌ្ឍការងារគួរឱ្យចង់ធ្វើ** អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែពិចារណាផ្លាស់ប្តូរការងាររបស់និយោជិកដោយមធ្យោបាយការបង្វិលការងារ ពង្រីកការងារ និងបង្កើនការងារ។

ការបង្វិលការងារ អនុញ្ញាតឱ្យនិយោជិកផ្លាស់ប្តូរការងារ នៅក្នុងអង្គភាព(ផ្នែក)ការងារក្នុងរយៈពេលកំណត់។ សកម្មភាពនេះ កាត់បន្ថយភាពធុញទ្រាន់ និងផ្តល់ចំណេះដឹងអំពីដំណើរការទាំងមូលនិងផលប៉ះពាល់នៃដំណើរការបន្ទាប់បន្សំ។ ដូច្នេះ មនសិការគុណភាពត្រូវបានលើកឡើងដែលអាចនាំឱ្យដំណើរការមានភាពប្រសើរឡើង។

ការពង្រីកការងាររួមបញ្ចូលគ្នានូវភារកិច្ចរយៈទទឹង (Horrizontal) ដូច្នេះនិយោជិកបំពេញការងារជាច្រើនតាមលំដាប់លំដោយ។ ដូច្នេះនិយោជិកទទួលខុសត្រូវផ្នែកធំនៃផលិតផលឬសេវាកម្មដែលអាចនាំឱ្យមានកា ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវដំណើរការ។

ការពង្រឹងការងាររួមបញ្ចូលគ្នានូវភារកិច្ចតាមរយៈបណ្តោយ (បញ្ឈរ) (Vertical) ដោយបន្ថែមធាតុផ្សំនៃការគ្រប់គ្រងដូចជាការធ្វើផែនការ ការរៀបចំកាលវិភាគ និងការត្រួតពិនិត្យ។ ការនេះរួមចំណែកដល់ស្មារតីរបស់និយោជិកនូវស្វ័យភាពនិងការគ្រប់គ្រងលើការងាររបស់ពួកគេ ដែលអាចនាំឲ្យមានការកែលម្អដំណើរការ។

៧) **ប្រាស្រ័យទាក់ទងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព** ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ផ្តល់ឲ្យនិយោជិក នូវចំណេះដឹង អំពីការងារក្នុងផ្នែកពួកគេនិងអង្គភាពទាំងមូល ជាជាងព័ត៌មានអំពី "ស្រាទំពាំងបាយជូរ"។ ការទំនាក់ទំនងត្រូវបានគ្របដណ្តប់កាន់តែខ្លាំង និងលម្អិតនៅក្នុងមេរៀនទី ២។

៨)អបអរសាទរភាពជោគជ័យ ការទទួលស្គាល់សមិទ្ធិផលរបស់បុគ្គលិក គឺជាឧបករណ៍ ដែលមានឥទ្ធិពលបំផុតនៅក្នុងប្រអប់ឧបករណ៍របស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ ព័ត៌មានបន្ថែមត្រូវបានផ្តល់ជូន នៅក្នុងផ្នែកការទទួលស្គាល់ និងរង្វាន់នៃជំពូកនេះ។ គំនិតទាំងប្រាំបីនេះ អាចត្រូវបានប្រើនៅគ្រប់កម្រិត នៃការគ្រប់គ្រងរបស់អង្គភាព។

៣. ការស្ទង់មតិនិយោជិក

ដូចដែលបានពិពណ៌នានៅក្នុងផ្នែកមុន ជំហានដំបូងដែលអ្នកគ្រប់គ្រង គួរតែអនុវត្តការផ្តួចផ្តើមការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គលិក គឺត្រូវធ្វើការស្ទាបស្ទង់លើនិយោជិករបស់ពួកគេ ដើម្បីកំណត់កម្រិតនៃការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដែលគេយល់ឃើញនាពេលបច្ចុប្បន្ន។ ការស្ទង់មតិនិយោជិក ជួយអ្នកគ្រប់គ្រងវាយតម្លៃស្ថានភាពទំនាក់ទំនងរបស់បុគ្គលិកបច្ចុប្បន្ន កំណត់និន្នាការវាស់វែងប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តកម្មវិធី កំណត់ការកែលម្អដែលត្រូវការ និងបង្កើនប្រសិទ្ធភាពទំនាក់ទំនង។ ជោគជ័យនៃការស្ទង់មតិគឺទាក់ទងដោយផ្ទាល់ទៅនឹងគុណភាពនៃផែនការ។ អង្គភាពមិនគួរមានផែនការ អភិវឌ្ឍ និងចាត់ចែងការស្ទង់មតិ លើកលែងតែអ្នកគ្រប់គ្រងមាន ឆន្ទៈប្រើប្រាស់លទ្ធផល និងសាច់ការដែលទទួលបាន ឆ្ពោះទៅរកការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់បុគ្គលិករបស់គេ។

<u>ជំហានដំបូង</u>គឺសម្រាប់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ត្រូវបង្កើតក្រុមការងារពហុមុខងារមួយដែលមានទំនួលខុសត្រូវដូចបានពិពណ៌នាពីមុន។ លើសពីនេះក្រុមនឹងកំណត់គោលដៅ និងបង្កើតផែនការ ដើម្បីទំនាក់ទំនងព័ត៌មានអំពីលទ្ធផល លើកទឹកចិត្តឱ្យមានការវិភាគបុព្វហេតុ និងលើកទឹកចិត្តឲ្យកែតម្រូវសកម្មភាព។

<u>បន្ទាប់មក</u> ក្រុមនឹងបង្កើតឧបករណ៍ស្ទង់មតិដោយប្រើជំនាញខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ។ គ្រឿងសម្គាល់អំពីទីតាំង ភេទ អាយុកាល និងអង្គភាពការងារ ពិតជាចាំបាច់ណាស់ក្នុងការវិភាគលទ្ធផល។ ការឆ្លើយតបបែប ថ្លឹងកម្រិតមាត្រដ្ឋាន(Likert Scale) តែងតែផ្តល់លទ្ធផលវិភាគមានប្រយោជន៍។ បើចំនួនទាំងមូលនៃប្រជាជន (The entire population) មិនត្រូវបានស្ទង់មតិទេ វិធីសាស្ត្រប៉ាន់គម្រូ (សំណាក) គួរតែត្រូវបានកំណត់សម្រាប់ការងារដំបូងនិងបន្តបន្ទាប់។ ការស្ទង់មតិត្រូវបានសាកល្បងជាមុនសិន និងកែសម្រួលឡើងវិញបើត្រូវការ។

បង្គុំសុចនាករណ៍ផ្សេងទៀត ដើម្បីដោះស្រាយនៅក្នុងការស្ទង់មតិ រួមមានបុគ្គលិកលក្ខណៈ របៀបនៃការគ្រប់គ្រង អាកប្បកិរិយាបំពេញការងារ និងការងារ។ ឧទាហរណ៍នៃការងារនីមួយៗរួមមាន៖

- **បុគ្គលិកលក្ខណៈ៖** ការថប់បារម្ភ ការគោរពខ្លួនឯងនៅក្នុងអង្គភាព និងសមត្ថភាពចូលរួមចំណែកក្នុងអង្គភាព។
- **របៀបនៃការគ្រប់គ្រង៖** ការពិចារណារបស់សហការី គំនិតផ្តួចផ្តើមអំពីរចនាសម្ព័ន្ធ ការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះគុណភាព។

- **អាកប្បកិរិយាបំពេញការងារៈ** ការពេញចិត្តក្នុងការងារ ការគាំទ្រសង្គមនៅកន្លែងធ្វើការ និងការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់មិត្តរួមការងារចំពោះគុណភាព។
- **ការងារៈ** ភាពផ្សេងៗនៃការងារ ស្វ័យភាព និងសារៈសំខាន់។

ជំហានទីបីគឺ គ្រប់គ្រងការស្ទង់មតិ។ សកម្មភាពនេះចាប់ផ្តើមដោយការប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយនិយោជិកនូវគោលបំណង កាលវិភាគនៃព្រឹត្តិការណ៍ និងការរំពឹងទុករបស់បុគ្គលិក។ ការស្ទង់មតិគួរតែត្រូវបានគ្រប់ គ្រងដោយក្រុមខាងក្រៅ ដើម្បីរក្សាភាពអនាមិក។ យោបល់អនុសាសន៍ គួរត្រូវបានវាយបញ្ចូលដោយឈ្មោះ ក្លែង។ និយោជិកគួរតែត្រូវបានផ្តល់ឲ្យពេលវេលា ដើម្បីបំពេញកម្រងសំណួរ ជាពិសេសនៅក្នុងម៉ោងធ្វើការធម្មតា នៅក្នុងតំបន់ទូលាយ ដូចជា ហាងកាហ្វេ។ ការស្ទង់មតិ ត្រូវបានគ្រប់គ្រងរៀងរាល់ ១២ ទៅ ១៨ ខែ។

បន្ទាប់មកទៀត លទ្ធផលពេញលេញ និងបានវិភាគ ហើយរបាយការណ៍ត្រូវបានរៀបចំសម្រាប់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពឲ្យបានទាន់ពេលវេលា។ របាយការណ៍នេះត្រូវបានចែករំលែកក្នុងអង្គភាពទាំងមូលរួមទាំងយន្តការសម្រាប់ជាតុចូលនៃប្រតិកម្ម និងសំណូមពរ។

ជំហានចុងក្រោយគឺត្រូវកំណត់ផ្នែកសម្រាប់ការកែលម្អ។ ផ្នែកសម្រាប់ការកែលម្អនេះនឹងកើតឡើងនៅកន្លែងធ្វើការ (កម្រិតផ្នែក) ឆ្លងព្រំដែនក្នុងចំណោមក្រុមការងារដូចជារវាងការគ្រោងរចនា វិស្វកម្ម និងម៉ារឃិទីងនិងគ្របដណ្តប់អង្គភាពទាំងមូល។

តាមរយៈការស្តាប់សម្លេងរបស់និយោជិក អង្គភាពអាចទទួលបានការឆ្លើយតបត្រឡប់ ដើម្បីជួយជានាបាននូវកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ TQM។

៤. ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច

សម្ព័ន្ធភាពអ្នកផលិតដើម្បីផលិតភាព និងការច្នៃប្រឌិត[13] (The Manufacturers' Alliance for Productivity and Innovation) បានបញ្ជាក់ថា "អង្គភាពដែលផ្តល់សិទ្ធអំណាចដល់និយោជិក ដែលជាផ្នែកមួយនៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងគ្រប់គ្រងសរុបរបស់ពួកគេ មានចំនួនទ្វេដង ដូចក្រុមហ៊ុនដទៃទៀត ដែលរាយការណ៍ពីផលិតផលសំខាន់ៗ ឬការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវសេវាកម្ម"។

និយមន័យ(ក្នុងវចនានុក្រម) ការផ្តល់អំណាច គឺការវិនិយោគមនុស្សជាមួយសិទ្ធិអំណាច។ គោលបំណងរបស់វាគឺទាញយកប្រយោជន៍សម្បើមពីការចូលរួមចំណែកនៃសក្តានុពលដែលមាននៅក្នុងកម្មករនិយោជិកគ្រប់រូប។ និយមន័យសកម្មមានដូចខាងក្រោមៈ

ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច គឺជាបរិយាកាស ដែលមនុស្សមានសមត្ថភាពភាព ជឿជាក់ និង ប្តេជ្ញាក្នុងការទទួលយកទំនួលខុសត្រូវ និងភាពជាម្ចាស់ដើម្បីកែលម្អដំណើរការ និងផ្តួចផ្តើមជំហានចាំបាច់ ដើម្បី

[13] https://en.wikipedia.org/wiki/Manufacturers_Alliance_for_Productivity_and_Innovation

បំពេញតម្រូវការអតិថិជន នៅក្នុងព្រំដែននៃសិទ្ធិបានកំណត់យ៉ាងល្អ ក្នុងគោលបំណងដើម្បីសម្រេចបាននូវគុណតម្លៃអង្គភាព និងគោលដៅ។

ការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច(Empowerment) មិនគួរច្រឡំជាមួយប្រតិភូកម្ម(Delegation) ឬការបង្កើនការងារ(Job enrichment) ឡើយ។ ប្រតិភូកម្មសំដៅទៅលើការចែកចាយ និងប្រគល់ការងារឱ្យអ្នកដទៃ។ ការផ្តល់អំណាចដល់និយោជិក តម្រូវឲ្យបុគ្គលម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវ សម្រេចកិច្ចការទាំងមូល។ និយោជិកក្លាយជាម្ចាស់ដំណើរការ ដូច្នេះបុគ្គលិកមិនត្រឹមទទួលខុសត្រូវប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែក៏មានគណនេយ្យភាពផងដែរ។ ការបង្កើនការងារ (Job enrichment) ធ្វើឡើងក្នុងគោលបំណងពង្រីកមាតិកាការងារ របស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ចំណែកឯការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច គឺផ្តោតលើការពង្រីកបរិបទការងារ ដូចជា អន្តរសកម្មភាព និងភាពអាស្រ័យគ្នាទៅវិញទៅមក នៃមុខងារផ្សេងៗ របស់អង្គភាព។

ដើម្បីបង្កើតបរិយាកាសនៃការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច ត្រូវមានល័ក្ខខ័ណ្ឌចាំបាច់ចំនួនបី។

១) **មនុស្សគ្រប់គ្នាត្រូវតែយល់ពីតម្រូវការសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរ។** មនុស្សភ័យខ្លាចការផ្លាស់ប្តូរ។ ការទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ហេតុដែលអង្គការត្រូវការផ្លាស់ប្តូរគឺចាំបាច់ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យ។ លើសពីនេះទៀត មនុស្សត្រូវយល់ពីតួនាទីពួកគេនឹងសម្តែងនៅក្នុងដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ។ អ្នកគ្រប់គ្រងជាន់ខ្ពស់ត្រូវតែយល់ថាមនុស្សផ្លាស់ប្តូរដោយហេតុផលខ្លួនឯង មិនមែនសម្រាប់ហេតុផលរបស់អង្គភាពទេ។ មនុស្សដែលមានវ័យចំណាស់ មានការអប់រំខ្ពស់ មានជំនាញខ្ពស់និងបទពិសោធន៍ ទំនងជាទទួលយកការនូវតម្រូវការ និងការរំពឹងទុក ដែលផ្សារភ្ជាប់នឹងផ្តល់សិទ្ធអំណាច។ លើសពីនេះទៀត មនុស្សយល់ថា ការត្រួតពិនិត្យផ្ទៃក្នុង(ការត្រួតពិនិត្យដោយផ្ទាល់) រួមចំណែកដល់ថា តើនិយោជិកទទួលយកឬអត់នូវបរិស្ថាននៃការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច។

២) **ប្រព័ន្ធត្រូវការផ្លាស់ប្តូរទៅកាន់គម្រូថ្មី។** ប្រព័ន្ធត្រូវការផ្លាស់ប្តូរ ដើម្បីពង្រឹង និងលើកទឹកចិត្តសមិទ្ធិផលបុគ្គលនិងក្រុម។ បុគ្គលនិងក្រុម ត្រូវតែយល់ថា សេរីភាពក្នុងការធ្វើសកម្មភាព និង(ពេលខ្លះ អាចបរាជ័យ) មិនត្រឹមតែមិនអីទេ ប៉ុន្តែត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត។ កត្តាបរិបទផ្សេងទៀតចាំបាច់ត្រូវពិចារណាប្រសិនបើការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច គឺដើម្បីទទួលបានជោគជ័យដូចជាតួនាទីរបស់សហជីព និងប្រភេទឧស្សាហកម្ម (សេវាកម្ម ឬផលិតកម្ម)។ បើបរិស្ថានសហជីព មិនមានឆន្ទៈក្នុងការចូលរួមជាមួយនិយោជិកក្នុងវប្បធម៌ផ្តល់សិទ្ធិអំណាចទេ នោះជោគជ័យ នឹងពិបាក។

៣) **អង្គភាពត្រូវបង្កលទ្ធភាពដល់និយោជិករបស់ខ្លួន។** លទ្ធភាពមានន័យថាការផ្តល់ព័ត៌មាន ការអប់រំ និងជំនាញ។ ដោយគ្រាន់តែចង់ឲ្យមនុស្សផ្លាស់ប្តូរទម្លាប់ការងារ តែមិនផ្តល់ឲ្យគេនូវមធ្យោបាយសម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរទេ នោះនឹងមានប្រតិកម្មរាំងស្ទះ (Resistance) ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរ។ កត្តាបន្ថែមដែលគួរពិចារណាមុនពេលកំណត់ថាតើអង្គភាព អាចផ្តល់លទ្ធភាពដល់និយោជិករបស់ខ្លួន គឺយុទ្ធសាស្ត្រ និងប

បច្ចេកវិទ្យា។ ក្រុមហ៊ុនដែលមានយុទ្ធសាស្ត្រអាជីវកម្ម និងការផ្តោតលើបច្ចេកវិទ្យា នៃការប្តូរតាមបំណង (Customization) ទំនងជានឹងចាប់យកការផ្តល់សិទ្ធអំណាច បើប្រៀបធៀបក្រុមហ៊ុនដែលមានយុទ្ធសាស្ត្រ ថ្លៃដើមទាប និងបរិមាណច្រើន។

មិនមានអ្វីអាចកំបាំង ក្នុងការផ្តល់សិទ្ធអំណាចទេ។ ជាទូទៅមនុស្សចង់មានតួនាទីច្រើនក្នុងបន្ទុកការងារ និងអាជីពរបស់ពួកគេ។ យ៉ាងណាមិញ ពួកគេធ្វើដូច្នេះដោយជោគជ័យនៅក្នុងជីវិតផ្ទាល់ខ្លួនរបស់ពួកគេជារៀងរាល់ថ្ងៃ។ មនុស្សភាគច្រើនពេញចិត្ត និងឲ្យតម្លៃលើការជឿទុកចិត្ត និងការទទួលខុសត្រូវដែលមាននៅក្នុងបរិដ្ឋានដែលគាំទ្រដល់ការផ្តល់មានសិទ្ធិអំណាច និងសកម្មភាពពួកគេ។ នៅពេលមនុស្សមានព័ត៌ មានការអប់រំនិងជំនាញដែលត្រូវការដើម្បីអនុវត្តនៅក្នុងបរិយាកាសដែលមានការផ្លាស់ប្តូរ ស្វែងយល់ ពីព្រំដែននៃការផ្តល់សិទ្ធិអំណាចដល់ពួកគេ និងយល់ដឹងពីភាពចាំបាច់សម្រាប់ការផ្លាស់ប្តូរ និងការរាំងស្ទះរបស់ពួកគេ ចំពោះការផ្លាស់ប្តូរមានការថយចុះយ៉ាងខ្លាំង។

ការអង្កេតរបស់ASQ/Gallup ក្នុងឆ្នាំ១៩៩៣ បានបង្ហាញថា និយោជិកមានអារម្មណ៍ថា បានប្រគល់សិទ្ធិអំណាចដើម្បី៖

ឈប់ធ្វើការឲ្យមានភាពប្រសើរ(កំណើន)	៨៣%
ជ្រៀតជ្រែកជំនួសមុខអតិថិជន	៨១%
បង្កើតករណីលើកលែងចំពោះបែបបទ	៦១%
ធ្វើការឡើងវិញលើផលិតផលឬសេវា	៦១%
ប្តូរផ្លាស់ទំនិញ	៣៧%
សងលុយ/សិទ្ធិឥណទាន	២៦%

៥. ក្រុម(Teams)

ការចូលរួមរបស់និយោជិកត្រូវបានធ្វើឲ្យប្រសើរដោយការប្រើប្រាស់ក្រុម។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្រុមមិនមែនជាអ្វីអស្ចារ្យសម្រាប់ការដោះស្រាយរាល់បញ្ហាគុណភាព និងផលិតភាពទាំងអស់នោះទេ ប៉ុន្តែក្នុងករណីភាគច្រើនវាមានប្រសិទ្ធភាព។

៥.១. និយមន័យ

ក្រុមមួយត្រូវបានកំណត់ថាជាមនុស្សមួយពួក ដែលធ្វើការជាមួយគ្នា ដើម្បីសម្រេចបាននូវគោលបំណង ឬគោលដៅរួម។ ការងារជាក្រុម គឺជាសកម្មភាពកើនឡើងរបស់ក្រុម ក្នុងកំឡុងពេលដែលសមាជិកក្រុមសហការតាមភាពជក់ចិត្ត និងយោបល់ដើម្បីបំពេញគោលបំណង ឬគោលដៅរបស់ក្រុម។ គោលបំណងឬគោលដៅគឺជាតម្រូវការដើម្បីសម្រេចអ្វីមួយ ដូចជាដោះស្រាយបញ្ហា កែលម្អដំណើរការ រចនាទូទឹកកក រៀបចំផែនការសន្និសីទ សវនកម្មដំណើរការ ឬពាក់ទាក់អតិថិជន។ វាចាំបាច់ដែលត្រូវកំណត់ឲ្យបានច្បាស់ លាស់ មានទិសដៅ កំណត់ធនធានដែលត្រូវផ្តល់ និងប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រជាប្រព័ន្ធ។ សមាជិក

ក្រុមនឹងត្រូវផ្តោតលើរបៀបដែលពួកគេទាក់ទងគ្នា ស្តាប់យោបល់របស់អ្នកដទៃ បង្កើតអ្វីៗផ្អែកលើព័ត៌មានដែលមាន និងប្រើជម្លោះប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិត។ ពួកគេត្រូវកំណត់ស្តង់ដារ រក្សាវិន័យ បង្កើតស្មារតីក្រុម និងលើកទឹកចិត្តគ្នា។ សមាជិកម្នាក់ៗនៃក្រុមមានប្រវត្តិបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួន ដើម្បីជួយសម្រេចគោលបំណង។ ពួកគេគួរតែមានតម្រូវការដើម្បីមើលកិច្ចការដែលបានបំពេញ ប៉ុន្តែក៏មានផងដែរ នូវតម្រូវការនៃភាពជាដៃគូ ការបំ ពេញនូវការលូតលាស់ផ្ទាល់ខ្លួន និងការគោរពខ្លួនឯង។

៥.២. ហេតុអ្វីធ្វើការងារជាក្រុម

ធ្វើការងារជាក្រុម ពីព្រោះក្បាលច្រើនមានចំណេះដឹង ច្រើនជាងមួយ។ សមាជិកក្រុមនីមួយៗ មានចំណុចពិសេសនៃសមត្ថភាព ដែលអាចត្រូវបានប្រើ ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហា។ ដំណើរការជាច្រើនមានភាពស្មុគស្មាញណាស់ ដែលមនុស្សម្នាក់មិនអាចមានចំណេះដឹង ទាក់ទងនឹងដំណើរការទាំងមូលទេ។ ទីពីរទាំងមូល គឺធំជាងមួយៗបូកបញ្ចូលគ្នា នៃសមាជិក។ អន្តរសកម្មនៅក្នុងក្រុមបង្កើតលទ្ធផល ដែលលើសពីការចូលរួមរបស់សមាជិកម្នាក់ៗ។ ទីបី សមាជិកក្រុមបង្កើតទំនាក់ទំនងជាមួយគ្នា ដែលអាចឲ្យពួកគេធ្វើការបានល្អជាងមុន។ ទីបំផុត ក្រុមផ្តល់នូវចលករសម្រាប់ ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង នូវការប្រាស្រ័យទាក់ទងដោយហេតុនេះ បង្កើនលទ្ធភាពនៃដំណោះស្រាយដែលទទួលបានជោគជ័យ។

៥.៣. ប្រភេទនៃក្រុម

ប្រវត្តិសាស្ត្រដំបូងបង្ហាញថា ការខំប្រឹងប្រែងដោយអ្នកគ្រប់គ្រង និងកម្លាំងពលកម្មភាគច្រើនទំនងជា ក្រុមតម្រង់ទិសផលិតកម្មដំបូង។ ទោះយ៉ាងណា ការអភិវឌ្ឍនូវវដ្តត្រួតពិនិត្យគុណភាពដោយជនជាតិជប៉ុន ឆ្នាំ ១៩៦១ ត្រូវបានគេចាត់ទុកថា ជាការចាប់ផ្តើមនៃការប្រើប្រាស់ក្រុម ដើម្បីលើកកម្ពស់គុណភាព។ វដ្តត្រួតពិនិត្យគុណភាពគឺ ក្រុមមនុស្សមកពីអង្គភាពការងារមួយដែលស្ម័គ្រចិត្តជួបជុំគ្នាជាប្រចាំដើម្បីកំណត់វិភាគ និងដោះស្រាយបញ្ហាដែលមានគុណភាព និងបញ្ហាផ្សេងទៀតនៅក្នុងផ្នែករបស់ពួកគេ។ ពួកគេជ្រើសរើសបញ្ហាផ្ទាល់ខ្លួនហើយផ្តោតលើគុណភាព-ជីវិត-ការងារ និងបញ្ហាសុខភាព/សុវត្ថិភាពជាជាងការកែលម្អដំណើរការការងារ។ ជាទូទៅ ពួកគេអត្ថិភាពក្នុងរយៈពេលវែងធ្វើការពីគម្រោងមួយ ទៅគម្រោងមួយទៀត។ ខួបត្រួតពិនិត្យគុណភាពបាននាំមកនូវជោគជ័យនៅជប៉ុន ហើយរីករាយនឹងផ្តើមគំនិតនៅប្រទេសដទៃទៀត ប៉ុន្តែមិនទូលំទូលាយទេ។ គុណវិបត្តិគឺកង្វះការគាំទ្រពីអ្នកគ្រប់គ្រងកណ្តាល។ គ្មានអ្នកគ្រប់គ្រងលើក្រុម ឬត្រួតពិ និនិត្យដោយផ្ទាល់ក្រុមដែលជាក្រុមប្រឹក្សាដែលមានគុណភាពប្រហែលជាសមាជិកមិនអាចបញ្ចុះបញ្ចូល អ្នកការគ្រប់គ្រងដើម្បីអនុវត្តអនុសាសន៍ របស់ពួកគេបានទេ ។

នៅខាងក្រៅប្រទេសជប៉ុនប្រជាប្រិយភាព នៃវដ្តត្រួតពិនិត្យគុណភាពបានធ្លាក់ចុះ។ ទោះយ៉ាងណាក្រុមប្រភេទនេះ ជាអ្នកឈានមុខគេនៃក្រុមបច្ចុប្បន្ន។ ប្រភេទក្រុមបច្ចុប្បន្នត្រូវបានបែងចែកជា៤ ធំៗ។ ពួកគេអាចជា ហៅតាមឈ្មោះផ្សេងៗគ្នា និងមានចរិតខុសគ្នាបន្តិចបន្តួចទៅតាមកអង្គភាពជាក់លាក់មួយ។

១)**ក្រុមកែលម្អដំណើរការ។** សមាជិកនៃក្រុមកែលម្អដំណើរការ តំណាងឲ្យប្រតិបត្តិការនីមួយៗនៃ ដំណើរការឬដំណើរការរង។ ជាធម្មតាវិសាលភាពនៃសកម្មភាពរបស់ក្រុមត្រូវបានកំណត់ដោយក្រុមការងារ។ សមាជិកមានប្រហែលពី ៦ ទៅ ១០ នាក់ មកពីអង្គភាពការងារផ្សេងៗហើយអាស្រ័យលើទីតាំងនៃដំណើរការរង អ្នកផ្គត់ផ្គង់ខាងក្រៅ ឬខាងក្នុង និងអតិថិជនខាងក្រៅ ឬខាងក្នុងនឹងត្រូវបញ្ចូលក្នុងក្រុម។ កំឡុងពេល វគ្គនៃជីវិតរបស់ក្រុម ជំនាញបន្ថែមពីកន្លែងការងារផ្សេងទៀត អាចត្រូវបានបន្ថែមជាអចិន្ត្រៃយ៍ ឬបណ្ដោះអាសន្ន ឈរលើមូលដ្ឋានដែលត្រូវការ។ វដ្ដជីវិតរបស់ក្រុមប្រភេទនេះ តែងតែមានលក្ខណៈបណ្ដោះអាសន្ន វាត្រូវបានរំសាយក្រុម នៅពេលគោលបំណងត្រូវបានសម្រេច។ នៅពេលដំណើរការគោលដៅ ដែលរួមមាន ផ្នែកការងារនានា ឬអង្គភាពទាំងមូល ក្រុមការងារដែលមានមកពីច្រើនផ្នែក អាចមានភាពសមស្របជាងមុន ជាមួយក្រុមការងារដែលជាក្រុមរង។

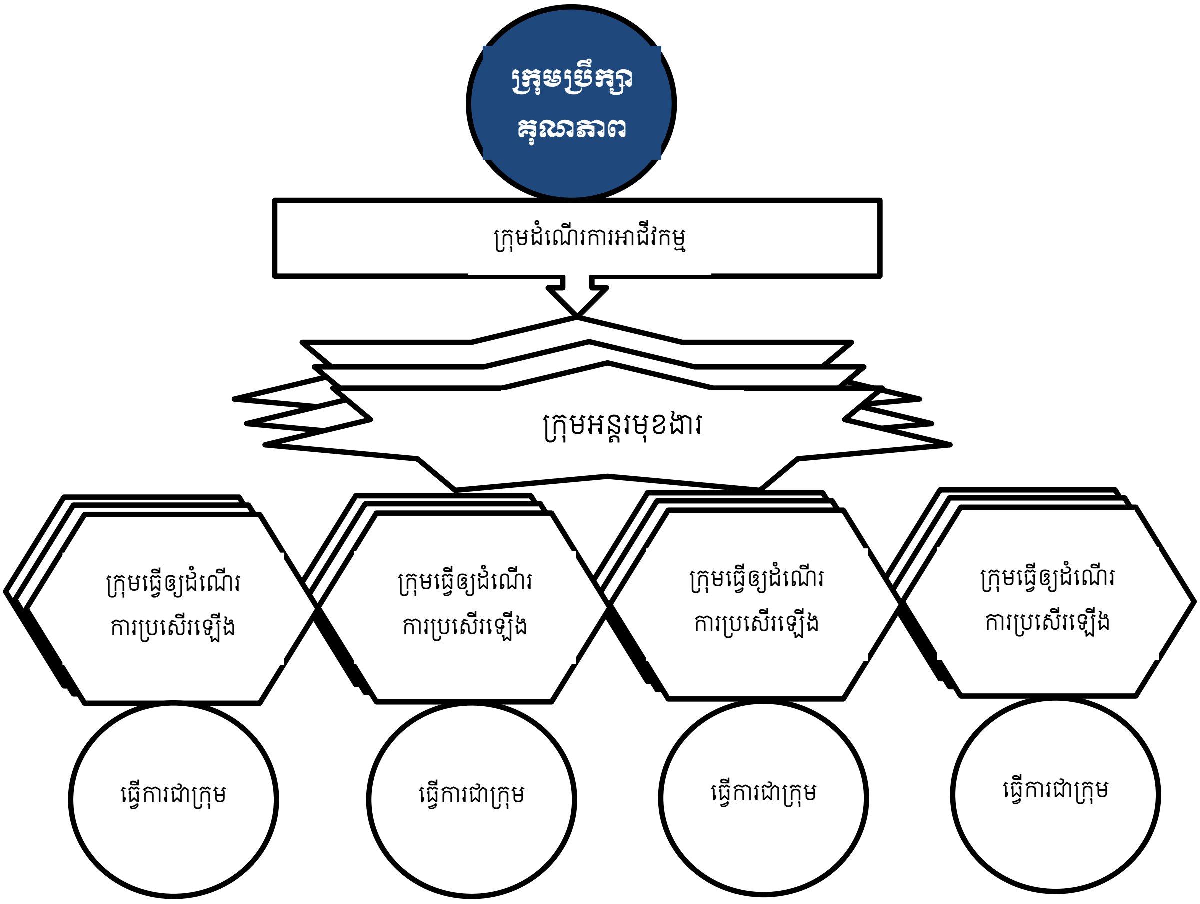
២) **ក្រុមដែលមានសមជិកចម្រុះផ្នែក។** ក្រុមដែលមានសមាជិកពីប្រាំមួយទៅដប់នាក់នឹងតំណាងឱ្យមុខងារផ្សេងៗគ្នាមួយចំនួន ដូចជាវិស័យវិស្វកម្ម ម៉ាឃិធីង គណនេយ្យ ផលិតកម្ម គុណភាពនិងធនធានមនុស្ស។ វាក៏អាចរួមមានអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ ក្រុមពិនិត្យមើលការគ្រោងរចនា គឺជាឧទាហរណ៍ដ៏ល្អមួយនៃក្រុមដែលមានមានសមជិកចម្រុះផ្នែក។ ប្រភេទក្រុមនេះជាធម្មតាគឺបណ្ដោះអាសន្ន។ ករណីលើកលែងមួយអាចជាក្រុមគាំទ្រផលិតផលដែលនឹងមានជាអចិន្ត្រៃយ៍ និងមានគោលបំណងដើម្បីបម្រើដល់ស្រឡាយផលិតផលសកម្មភាពសេវាកម្ម ឬអតិថិជនជាក់លាក់។ ក្រុមប្រភេទនេះ ត្រូវបែងចែកតាមព្រំដែនតំបន់មុខងារ។

៣) **ក្រុមការងារកើតឡើងតាមធម្មជាតិ។** ក្រុមប្រភេទនេះមិនមែនដោយស្ម័គ្រចិត្តទេ វាមានសមាជិកទាំងអស់នៃផ្នែក(Unit)ការងារ។ វាខុសគ្នាពីវដ្តត្រួតពិនិត្យគុណភាព ពីព្រោះអ្នកគ្រប់គ្រងគឺជាផ្នែកមួយនៃក្រុម ហើយ គម្រោងដែលត្រូវធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ត្រូវបានជ្រើសរើសដោយអ្នកគ្រប់គ្រង។ និយោជិកខ្លះអាចនឹងបដិសេធមិនធ្វើការជាក្រុមដោយមូលហេតុផ្សេងៗគ្នា ហើយអ្នកគ្រប់គ្រង គួរតែប្រមើលមើលសកម្មភាពនេះ និងត្រូវបានរៀបចំដើម្បីជួយបុគ្គលិកឱ្យមានផាសុខភាពក្នុងបរិយាកាសក្រុម ឬផ្ទុយទៅវិញស្វែងរកការងារនៅក្នុងផ្នែកផ្សេងដែលនៅតែអនុវត្តការងារជាបុគ្គលបាន។ ទោះបី "ការងារជាក្រុម" អាចទៅរួចតាមបច្ចេកទេស តែអាចមានភាពរាំងស្ទះកើតឡើង នោះការណែនាំ (ឧទ្ទេសនាម) គួរតែពន្យារហូតដល់មានភាពប្រសើរឡើង។

៤)**ក្រុមការងារដឹកនាំដោយខ្លួនឯង/គ្រប់គ្រងខ្លួនឯង។** ពួកគេគឺជាផ្នែកបន្ថែមនៃក្រុមការងារកើតឡើងបែបធម្មជាតិដោយគ្មានអ្នកគ្រប់គ្រង។ ដូច្នេះពួកគេគឺជាផ្នែកសំខាន់នៃអង្គភាពដែលផ្ដល់សិទ្ធអំណាច- ពួកគេមិនត្រឹមតែធ្វើការប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងគ្រប់គ្រងផងដែរ។ វាមានការសម្រេចចិត្ត យ៉ាងទូលំទូលាយ ដើម្បីរៀបចំប្រធានបទការងារ ស្របទៅតាមតម្រូវការលំហូរការងាររបស់អង្គភាព។ មានអ្នកសម្របសម្រួល (ដែលអាចប្ដូរវេនក្នុងចំណោមសមាជិក) ក្រុមដើម្បីទំនាក់ទំនងជាមួយថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់ ។ ក្រុមជួបជាប្រចាំថ្ងៃ ដើម្បីរៀបចំផែនការសកម្មភាពរបស់ខ្លួន ឯការសម្រេចចិត្ត ធ្វើឡើងដោយការព្រមព្រៀង។ ទំនួលខុសត្រូវបន្ថែមអាចរួមមាន៖ ជួល/បណ្ដេញចេញ ការវាយតម្លៃការអនុវត្ត ទំនាក់ទំនងអតិថិជន ទំនាក់ទំនងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ការទទួលស្គាល់ (សរសើរ)/រង្វាន់ និងការបណ្ដុះបណ្ដាល។

ក្រុមត្រូវមានលទ្ធភាពទទួលបានព័ត៌មានអាជីវកម្ម ដើម្បីរៀបចំផែនការគ្រប់គ្រង និងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង នូវដំណើរការ។

ក្រុមដែលគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង ត្រូវបានផ្តល់សិទ្ធិអំណាចឲ្យធ្វើការសម្រេចចិត្ត អំពីការងារដែលគេធ្វើទាំងអស់។ ឧទាហរណ៍ Federal Express ទទួលបានផលិតភាពរហូតដល់ ៤០% ជាមួយក្រុមដែលគ្រប់គ្រងខ្លួនឯង។ នេះបើយោងតាមការស្ទង់មតិរបស់ក្រុមហ៊ុន Fortune ១០០០ មានក្រុមហ៊ុន ៦៨% ប្រើប្រាស់ក្រុមការងារដឹកនាំដោយខ្លួនឯង។ ទោះជាយ៉ាងណា មានតែ ១០% នៃកម្លាំងការងារដែលពាក់ព័ន្ធក្នុងក្រុម។ ការអភិវឌ្ឍក្រុមប្រភេទនេះ មិនត្រឹមតែត្រូវការការរៀបចំផែនការ ដោយប្រុងប្រយ័ត្នប៉ុណ្ណោះទេ តែការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលច្រើន និងទាមទារឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរមួយចំនួនធំ នៅក្នុងអង្គភាពផងដែរ។ ជាលទ្ធផល ក្រុមហ៊ុនចាប់ផ្តើមជាមួយក្រុមសាកល្បងមួយចំនួន ហើយអនុវត្តបណ្តើរៗ រហូតដល់ការអភិវឌ្ឍពេញលេញ ក្នុងអំឡុងច្រើនឆ្នាំ។



រូប ៤ ២ **ការប្រើប្រាស់ក្រុមទូទាំងអង្គភាព**

គួរទទួលស្គាល់ថាការប្រើប្រាស់ក្រុមដើម្បីផ្តល់សិទ្ធអំណាចដល់និយោជិត គួរត្រូវបានធ្វើបន្តិចម្តងៗ ដូច្នេះ ការទទួលយកទាំងអ្នកគ្រប់គ្រង និងនិយោជិកត្រូវ បានបង្កើតឡើងដោយផ្អែកលើលទ្ធផលជោគជ័យនៃការងារជាក្រុម។ ក្នុងនាមជាអង្គភាពមួយ កាន់តែមានភាពសមស្របនឹងការប្រើប្រាស់ ការផ្តល់សិទ្ធអំ

ណាច ក្រុមនឹងបង្កើតបានទាំងនៅពេលក្រោយ និងជារយៈបណ្តោយទូទាំងអង្គភាព។ ដូចរូបភាពទី ៤-២ បង្ហាញថា ក្រុមការងារកែលម្អដំណើរការជាអចិន្ត្រៃយ៍ (នៅទីនេះ ក្រុមកែលម្អអាជីវកម្ម) ដែលដឹកនាំដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពអាចដោះស្រាយអន្តរមុខងារ រួមទាំងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងសម្រាប់អង្គភាព។ ដោយការណែនាំពីក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពមានមុខងារចម្រុះជាច្រើន ក្រុមអាចត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាកែលម្អជាក់លាក់ ដែលលាតសន្ធឹងលើផ្នែកមុខងារមួយចំនួន។ នៅក្នុងផ្នែក ដែលមានមុខងារក្រុមកែលម្អដំណើរការមួយ ឬច្រើនអាចត្រូវបានចូលរួម។ ចុងបញ្ចប់ ផ្នែកដែលមានមុខងារមួយ ឬច្រើនអាចបង្កើតក្រុមការងារ ឬវដ្តត្រួតពិនិត្យគុណភាពដើម្បីដោះស្រាយការកែលម្អទាំងមូល និងតាមផ្នែកមុខងារ។

៥.៤. លក្ខណៈពិសេសនៃក្រុមជោគជ័យ

ដើម្បីឱ្យក្រុមមួយមានប្រសិទ្ធិភាព វាគួរតែមានលក្ខណៈជាក់លាក់ ដូចខាងក្រោម៖

១)**អ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ** ដើម្បីឱ្យមានទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពជាមួយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព គួរតែមានអ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ។ តាមនិយម អ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ គឺជាសមាជិកក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ដូច្នេះផ្តល់ការគាំទ្រដល់អង្គភាព។

២)**ធម្មនុញ្ញក្រុម** ធម្មនុញ្ញក្រុមគឺជាឯកសារដែលកំណត់អំពីបេសកកម្ម ព្រំដែន ព័ត៌មាននៃបញ្ហា សិទ្ធិអំណាច និងភារកិច្ច និងធនធានរបស់ក្រុម។ វាក៏កំណត់អត្តសញ្ញាណសមាជិក និងតួនាទីដែលបានចាត់តាំង –អ្នកដឹកនាំ អ្នកកត់ត្រា អ្នករក្សា (រៀបចំ) ពេលវេលា និងអ្នកសម្របសម្រួល (ជម្រើស)។ ព័ត៌មានលម្អិតស្តីពីតួនាទីត្រូវបានផ្តល់ឱ្យនៅផ្នែកក្រោយបំផុត។ អ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រនិងក្រុមការងារ ចរចាគ្នាអំពីធម្មនុញ្ញ។

៣)**សមាសភាពក្រុម** ទំហំក្រុមគួរកម្រមានលើសពីដប់នាក់ លើកលែងតែក្នុងករណីក្រុមការងារកើតឡើងតាមធម្មជាតិ ឬ ក្រុមការងារដឹកនាំដោយខ្លួនឯង/គ្រប់គ្រងខ្លួនឯង។ ក្រុមធំ ៗ មានការលំបាកក្នុងការរក្សាការប្តេជ្ញាចិត្ត ហើយទិដ្ឋភាពអន្តរបុគ្គលពិបាកត្រួតពិនិត្យ។ ក្រុមគួរតែមានភាពចម្រុះ តាមរយៈការមានសមាជិកដែលមានជំនាញ ទស្សនៈ និងសក្តានុពលផ្សេងគ្នា។ នៅពេលដែលសមស្រប អតិថិជនខាងក្នុង និងខាង ក្រៅ និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរមាននៅក្នុងនិងក្រៅ។

៤)**ការបណ្តុះបណ្តាល** នៅពេលមានតម្រូវការកើតឡើង សមាជិកគួរតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលបច្ចេកទេសក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ឌីណាមិករបស់ក្រុម និងជំនាញទំនាក់ទំនង។ ផ្នែកបន្ទាប់ពិភាក្សាលម្អិតអំពីការបណ្តុះបណ្តាល ។

៥)**ច្បាប់មូលដ្ឋាន** ក្រុមត្រូវតែបង្កើតវិធាននៃការប្រតិបត្តិនិងការប្រព្រឹត្តរបស់ខ្លួន។ គួរតែមានការពិភាក្សាបើកចំហ លើអ្វីដែលនឹងមិនត្រូវបានអត់ឱនឱ្យ។ ជាទៀងទាត់ច្បាប់មូលដ្ឋាន គួរតែត្រូវបានពិនិត្យឡើងវិញ និងកែលម្អនៅពេលសមស្រប។

៦)**គោលបំណងច្បាស់លាស់** បើគ្មានគោលដៅនិងគោលបំណងច្បាស់លាស់ទេ ក្រុមការងារនឹងមានការលំបាក។ លើសពីនេះទៀតលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដើម្បីទទួលបានជោគជ័យគួរតែត្រូវបានព្រមព្រៀងជាមួយថ្នាក់ដឹកនាំ។ ព័ត៌មានលម្អិតស្តីពីគោលបំណងនិងគោលដៅត្រូវបានផ្តល់ឱ្យ ក្នុងមេរៀនទី ២ ។

៧)**គណនេយ្យភាព** ក្រុមទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការសម្តែងសកម្មភាព។ របាយការណ៍ ស្ថានភាព តាមកាល កំ

ណាត់គួរត្រូវបានផ្ដល់ទៅឲ្យក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព លើសពីនេះទៀត ក្រុមគួរតែពិនិត្យឡើងវិញនូវលទ្ធផលរបស់ខ្លួនដើម្បីកំណត់ចំណុចខ្សោយនៃដំណើរការក្រុមដែលអាចកើតមាន និងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។

៨) **បែបបទនៃសម្រេចចិត្តដែលត្រូវបានកំណត់យ៉ាងល្អ** ការសំរេចចិត្តដែលមានប្រសិទ្ធិភាព អាចទទួលយកបាន និងទាន់ពេលវេលាត្រូវធ្វើឡើងដោយក្រុម ព័ត៌មានលម្អិតស្ដីពីការសម្រេចចិត្តត្រូវបានផ្ដល់ឱ្យនៅមេរៀន បន្ទាប់។

៩) **ធនធាន** មិនត្រឹមតែថវិកា និងពេលវេលានៃការកសាងកម្លាំងបុគ្គលិកសម្រាប់គម្រោងសំខាន់ៗប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែវាក៏សំខាន់ផងដែរ គឺការទទួលបានព័ត៌មាន។ គេមិនអាចរំពឹងថា ក្រុមការងារអាចអនុវត្តដោយជោគជ័យបានទេ បើគ្មានឧបករណ៍ចាំបាច់។

១០) **ជឿទុកចិត្ត** ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែជឿជាក់លើក្រុម ដើម្បីអនុវត្តការងារប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ ត្រូវតែមានការជឿទុកចិត្តក្នុងចំណោមពួកគេ សមាជិកត្រូវមានជំនឿលើគ្នា។

១១) **ការដោះស្រាយបញ្ហាដែលមានប្រសិទ្ធភាព** ការសម្រេចចិត្ត គឺផ្អែកលើវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា ដែលបានផ្ដល់ឱ្យក្នុងមេរៀនទី ៥។ គេមិនត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយផ្អែកលើការកៀងគរ ឬការជួសជុលរហ័សទេ។

១២) **ការទំនាក់ទំនងបើកចំហ** សមាជិកស្ដាប់យ៉ាងសកម្ម ដោយគ្មានការរំខាន ដល់សមាជិកដទៃទៀត និយាយជាមួយភាពច្បាស់លាស់និងចំ ៗ សួរសំណួរនិងនិយាយថាតើវាមានន័យយ៉ាងម៉េច។

១៣) **ភាពជាអ្នកដឹកនាំសមស្រប** ក្រុមទាំងអស់ត្រូវការភាពជាអ្នកដឹកនាំ - ថាតើត្រូវដាក់ដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ឬថាតើមាននរណាម្នាក់លេចចេញជាឥស្សរជន ភាពជាមេដឹកនាំនៅពេលក្រុមរីកចម្រើន ឬថាតើភាពជាអ្នកដឹកនាំមានការផ្លាស់ប្ដូរនៅពេលក្រុមធំធាត់។ ព័ត៌មានលម្អិតស្ដីពីភាពជាអ្នកដឹកនាំត្រូវបានផ្ដល់ជូនមេរៀនទី ២។

១៤) **ការចូលរួមប្រកបដោយតុល្យភាព** សមាជិកទាំងអស់ត្រូវតែចូលរួមនៅក្នុងសកម្មភាពរបស់ក្រុមដោយការបញ្ចេញមតិយោបល់ ផ្ដល់ធនធានចំណេះដឹង និងលើកទឹកចិត្តសមាជិកដទៃទៀតឱ្យចូលរួម។

១៥) **ភាពស្អិតរមួត** សមាជិកគួរតែមានភាពងាយស្រួលក្នុងការធ្វើការជាមួយគ្នា ហើយដើរតួជាអង្គភាពតែមួយមិនមែនជាបុគ្គល ឬក្រុមរងទេ។

៥.៥. តួនាទីសមាជិកក្រុម

ក្រុមជាធម្មតាត្រូវបានជ្រើសរើសឬអនុញ្ញាតដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។ ក្រុមមួយនឹងមានប្រធានក្រុម អ្នកសម្របសម្រួល អ្នកកត់ត្រា អ្នកគ្រប់គ្រងពេលវេលានិងសមាជិក។ សមាជិកក្រុមទាំងអស់បានកំណត់តួនាទីនិងទំនួលខុសត្រូវច្បាស់លាស់។

អ្នកដឹកនាំក្រុមដែលបានជ្រើសរើសដោយក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព អ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ ឬក្រុមខ្លួនផ្ទាល់មានតួនាទីដូចខាងក្រោម៖

- ធានាបាននូវប្រតិបត្តិការរលូននិងមានប្រសិទ្ធិភាពរបស់ក្រុម ការដោះស្រាយនិងចាត់ចែងការកត់ត្រាការបង្កើតរបៀបរបបសកម្មភាពរបស់ក្រុមនិងត្រួតពិនិត្យការរៀបចំរបាយការណ៍និងធ្វើបទបង្ហាញ។
- សម្របសម្រួលដំណើរការក្រុម ធានាថាសមាជិកទាំងអស់ចូលរួមក្នុងអំឡុងពេលប្រជុំ ការពារសមាជិក

ដទៃទៀតពីការត្រួតត្រា ចូលរួមយ៉ាងសកម្មនៅពេលសមស្រប ណែនាំដោយគ្មានការត្រួតត្រា និងប្រើប្រាស់លក្ខណៈឥរិយាបថវិជ្ជមានអន្តរបុគ្គល។

- បម្រើជាចំណុចទំនាក់ទំនងរវាងក្រុម និងអ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ ឬក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។
- រៀបរយអនុវត្តនូវការផ្លាស់ប្តូរដែលបានណែនាំដោយក្រុមនៅក្នុងជម្រើសនៃការរៀបចំនិងព្រំដែនក្រុម។
- ត្រួតពិនិត្យស្ថានភាព និងសមិទ្ធិផលនានារបស់សមាជិក ដោយធានានូវការបំពេញការងារឱ្យបានទាន់ពេលវេលា។
- រៀបចំរបៀបវារៈនៃការប្រជុំ រួមមានពេលវេលា កាលបរិច្ឆេទ និងទីកន្លែង ប្រកាន់ខ្ជាប់នូវរបៀបវារៈ ឬកែប្រែវា ធានាភាពសមរម្យ និងធានាបាននូវធនធានចាំបាច់សម្រាប់កិច្ចប្រជុំ។
- ធានាថាការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុមត្រូវបានធ្វើឡើង ដោយការព្រមព្រៀងសមស្រប ជាជាងការសម្រេចចិត្តជាឯកតោភាគី ការសម្រេចចិត្តបែបសាទរ ការសម្រេចចិត្តបែបភាគច្រើន ឬការសម្រេចចិត្តបែបភាគតិច។

អ្នកសម្របសម្រួលមិនមែនជាសមាជិកក្រុមទេ។ គាត់/នាងគឺជាជំនួយការអព្យាក្រឹតហើយប្រហែលជាមិនត្រូវការជាមួយក្រុមមានភាពចាស់ទុំ។ បុគ្គលនេះមិនចូលរួម ក្នុងមាតិកាប្រជុំ ឬវាយតម្លៃ គំនិតក្រុមទេ។ តួនាទី មានដូចខាងក្រោម៖

- គាំទ្រអ្នកដឹកនាំក្នុងការសម្របសម្រួលក្រុមក្នុងដំណាក់កាលដំបូងនៃក្រុម។
- ផ្តោតលើដំណើរការក្រុម មានការយកចិត្តទុកដាក់ខ្លាំងអំពីរបៀបសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើង ជាជាងការសម្រេចចិត្តដោយខ្លួនឯង។
- ដើរតួជាធនធានសម្រាប់ក្រុមដោយការធ្វើអន្តរាគមន៍នៅពេលចាំបាច់ដើម្បីរក្សាក្រុមឲ្យដំណើរការ។
- កុំធ្វើសកម្មភាពដែលក្រុមអាចធ្វើបាន។
- ផ្តល់យោបល់ដល់ក្រុមពាក់ព័ន្ធនឹងប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការក្រុម។

អ្នកកត់ត្រាក្រុម ត្រូវបានជ្រើសរើសដោយអ្នកដឹកនាំ ឬដោយក្រុម ហើយត្រូវបានប្តូរវេនតាមកាលកំណត់មានតួនាទីដូចខាងក្រោម៖

- ចងក្រងឯកសារគំនិតសំខាន់ៗ នៃការពិភាក្សារបស់ក្រុម លើកឡើងនូវបញ្ហា ការសម្រេចចិត្តដែលបានធ្វើឡើង ជាតុផ្សំសកម្មភាព និងរបៀបវារៈនាពេលអនាគត។
- បង្ហាញឯកសារសម្រាប់ក្រុម ដើម្បីពិនិត្យឡើងវិញក្នុងពេលប្រជុំ និងចែកចាយប៉ុន្មាននាទី ក្រោយកិច្ចប្រជុំ ក្នុងលក្ខណៈទាន់ពេលវេលា។
- ចូលរួមជាសមាជិកក្រុម។

អ្នកកំណត់ពេលវេលាដែលត្រូវបានជ្រើសរើសដោយអ្នកដឹកនាំ ឬក្រុមហើយអាចត្រូវបានប្តូរវេនតាម

កាលកំណត់ តួនាទីដូចខាងក្រោម៖

- ពិនិត្យពេលវេលាដើម្បីធានាថាក្រុមរក្សាកាលវិភាគដែលបានកំណត់ដោយរបៀបវារៈ។
- ចូលរួមជាសមាជិកក្រុម។

សមាជិកក្រុមដែលត្រូវបានជ្រើសរើសដោយអ្នកដឹកនាំ អ្នកឧបត្ថម្ភគាំទ្រ ឬក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ឬជាសមាជិកនៃក្រុមការងារកើតឡើងតាមធម្មជាតិ មានទំនួលខុសត្រូវដូចតទៅ៖

- ចូលរួមចំណែកល្អបំផុត ដោយគ្មានការបម្រុង ដោយចូលរួមយ៉ាងសកម្មនៅក្នុងការប្រជុំ និងចែករំលែកចំណេះដឹង ជំនាញ គំនិត និងព័ត៌មាន។
- គោរពការចូលរួមរបស់អ្នកដទៃ - មិនរិះគន់ រអ៊ូរទាំ ឬថ្កោលទោស។
- ស្ដាប់ដោយយកចិត្តទុកដាក់និងសួរសំណួរ។
- មានភាពក្លៀវក្លា - វាជាការរីករាលដាលនិងជួយជម្រុញក្រុមទាំងមូល។
- ធ្វើការសម្រាប់ការមូលមតិគ្នាលើការសម្រេចចិត្ត ហើយបានរៀបចំសម្រាប់ចរចាចំណុចសំខាន់ៗ។
- គាំទ្រការសម្រេចចិត្តរបស់ក្រុម- បង្កើតសេចក្ដីសម្រេចចិត្តរបស់សមាជិក កាត់បន្ថយប្រសិទ្ធភាពក្រុម។
- ជឿទុកចិត្ត គាំទ្រ និងមានការយកចិត្តទុកដាក់ពិតប្រាកដចំពោះសមាជិកក្រុមផ្សេងទៀត។
- ស្វែងយល់ និងប្ដេជ្ញាចំពោះគោលបំណងក្រុម។
- ការគោរព និងអត់ធ្មត់ចំពោះភាពខុសគ្នារបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ។
- លើកទឹកចិត្តឲ្យមានមតិយោបល់លើឥរិយាបថផ្ទាល់ខ្លួន។
- ទទួលស្គាល់ និងធ្វើការតាមរយៈជម្លោះដោយបើកចំហ។
- អនុវត្តការងាររវាងការប្រជុំ ដូចជាការប្រមូលទិន្នន័យ ការសង្កេតដំណើរការ រៀបចំតារាងទិន្នន័យ និងការសរសេររបាយការណ៍។
- ផ្ដល់ការកោតសរសើរដោយស្មោះត្រង់និងស្មោះស។

៥.៦. វិធីសាស្ត្រធ្វើការសម្រេចចិត្ត

ដោយសារដំណើរការនៃការសម្រេចចិត្តមានសារៈសំខាន់ចំពោះភាពជោគជ័យរបស់ក្រុម វាចាំបាច់ណាស់ក្នុងការស្វែងយល់អំពីវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗ។ ការសម្រេចចិត្ត ៥ ប្រភេទ ក៏ដូចជាគ្មានការសម្រេចចិត្តណាមួយកើតឡើងក្នុងកំឡុងពេលដំណើរការក្រុមការងារដែរ។

1. **ការមិនពិចារណា(មិនសម្រេចចិត្ត)។** ម្ដងម្កាលក្រុមមួយនឹងពិភាក្សាប្រធានបទយ៉ាងទូលំទូលាយ តែមិនឈានដល់ ការសម្រេចចិត្ត។ នេះជាអកុសល ព្រោះពេលវេលាត្រូវបានខ្ជះខ្ជាយ ហើយក្រុមការងារបញ្ចប់ទាំងអារម្មណ៍លំបាក។
2. **ការសម្រេចចិត្តជាឯកតោភាគី។** ការសម្រេចចិត្តប្រភេទនេះត្រូវបានធ្វើឡើងដោយមនុស្សតែម្នាក់ ដែល

ជាទូទៅគឺមេដឹកនាំ។ សន្មតថាដំណើរការនៃការដោះស្រាយបញ្ហា ត្រូវបានអនុវត្តតាម គុណសម្បត្តិរបស់ប្រភេទនេះគឺថាវាចំណេញពេលវេលា។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ សន្មតថាអ្នកដឹកនាំមានព័ត៌មានចាំបាច់ទាំងអស់ ហើយក្រុមការងារនឹងមិនប្រតិកម្មអវិជ្ជមានចំពោះការសម្រេចចិត្តនេះទេ។ ប្រសិនបើក្រុមមានប្រតិកម្មអវិជ្ជមានវាអាចធ្វើឲ្យក្រុមជោគជ័យ។

3. **ការសម្រេចចិត្តលើកន្សែងដៃ(សាទរ)។** នៅពេលមនុស្សម្នាក់ស្នើសេចក្តីសម្រេច ហើយម្នាក់ទៀតយល់ព្រមយើងមានសេចក្តីសម្រេចបែបសាទរ។ ប្រសិនបើភាគីពីរមានចំណេះដឹងច្រើន ទាក់ទងនឹងបញ្ហាពិសេសណានោះ ការសម្រេចចិត្តនេះអាចមានប្រសិទ្ធភាព។ បើមិនដូច្នោះទេវានឹងជះឥទ្ធិពលអាក្រក់ដល់ភាពជោគជ័យរបស់ក្រុម។
4. **ការសម្រេចចិត្តបែបអនីតិជន (ភាគតិច)។** នៅពេលដែលសមាជិកក្រុមមួយចំនួនត្រួតត្រាការពិភាក្សា ហើយដាក់ឆន្ទៈរបស់ពួកគេលើភាគច្រើន ការសម្រេចចិត្តប្រភេទនេះកើតឡើង។ រឿងនេះកើតឡើងនៅពេលដែលសមាជិកលះបង់ទំនួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួន ហើយព្រមជាមួយការសម្រេចចិត្តដើម្បីធ្វើសហប្រតិបត្តិការ និងចៀសវាងជម្លោះ។ ជាធម្មតាលទ្ធផលផ្តល់នូវភាពរីករាយទាប សម្រាប់ការអនុវត្ត និងការចូលរួមនាពេលអនាគត។
5. **ការសម្រេចចិត្តភាគច្រើនដាច់ខាត។** វិធីសាស្ត្រនេះគឺទូលំទូលាយនៅពេលដែលក្រុមភាគច្រើនយល់ព្រមលើជម្រើសល្អបំផុត។ វាអាចរារាំងការច្នៃប្រឌិត និងការស្វែងរកការសម្របសម្រួល ដែលនាំឱ្យមានដំណោះស្រាយល្អប្រសើរ។ លើសពីនេះទៀតការអនុវត្ត ការប្តេជ្ញាចិត្តអាចត្រូវបានសម្របសម្រួល។
6. **ការមូលមតិគ្នា។** វិធីសាស្ត្រនេះតម្រូវឲ្យមានការពិភាក្សាគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់សមាជិកទាំងអស់ យល់ថាពួកគេអាចគាំទ្រការសម្រេចចិត្ត។ កិច្ចព្រមព្រៀងជាឯកច្ឆន្ទ មិនត្រូវបានទាមទារឡើយ។ វាមានន័យថាសមាជិកទាំងអស់សុខចិត្តអនុវត្តវា។ ការសម្រេចចិត្តឯកភាព (ការមូលមតិគ្នា) ជាធម្មតាចំណាយពេលច្រើនជាងវិធីសាស្ត្រផ្សេងទៀត តែទោះយ៉ាងណា ប្រូបាប៊ីលីតេជោគជ័យនៃការអនុវត្តត្រូវបានពង្រឹង។ វិធីសាស្ត្រនៃការមូលមតិគ្នា សំខាន់គឺផ្តល់ឲ្យគ្រប់គ្នានូវឱកាសដើម្បីមានការចូលរួម។ ដរាបណាមានការស្តាប់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពពីសមាជិកក្រុម វិធីសាស្ត្រជម្រុញការច្នៃប្រឌិត និងបង្កើតដំណោះស្រាយដែលអាចទទួលយកបាន។ ការសម្រេចចិត្តមូលមតិគ្នា ទាមទារឱ្យប្រើវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា។ លើសពីនេះទៅទៀត សមាជិកក្រុមគួរតែមានគុណសម្បត្តិក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា និងចរិតលក្ខណៈជាច្រើនដែលរួមមាន៖ ការច្នៃប្រឌិត ការគិតវិភាគ អព្ភន្តរញ្ញាណ ការរិះគន់ និងសមត្ថភាពធ្វើសំយោគ។

ទីបំផុត វាអាស្រ័យលើអ្នកដឹកនាំក្រុម ដើម្បីជ្រើសរើស វិធីសាស្ត្រសមស្រប។ ប្រសិនបើ អ្នកដឹកនាំមានការជឿជាក់ពីក្រុម ហើយក្រុមយល់ពីកាលៈទេសៈ វិធីដែលត្រូវបានជ្រើសរើសនឹងត្រូវបានទទួលយក។

៥.៧. ការប្រជុំក្រុមប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព

ប្រសិនបើអ្នកចូលរួមដឹងពីតួនាទីរបស់ពួកគេ និងប្រើប្រាស់លក្ខណៈនៃក្រុមជោគជ័យ នោះប្រូបាបីលីតេនៃប្រសិទ្ធភាពកិច្ចប្រជុំក្រុម ត្រូវបានធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយមានធាតុមួយចំនួនដែលអាចជួយកែលម្អដំណើរការបាន៖

- ការប្រជុំគួរតែត្រូវបានកំណត់ពេលទៀងទាត់ មានដែនកំណត់ពេលវេលាជាក់លាក់ ចាប់ផ្ដើមតាមពេលវេលាច្បាស់លាស់។ អ្នកចូលរួមគួរតែត្រូវបានជូនដំណឹងជាមុន អំពីទីតាំង ពេលវេលា និងគោលបំណង។ ជៀសវាងការប្រជុំដែលមិនចាំបាច់ គឺត្រូវឆ្លងឆ្លងកាត់អ៊ីមែលអ៊ីមែល សារសម្លេងនិងការហៅទូរស័ព្ទ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយក៏ចៀសវាងបញ្ហាបង្គរ (ជាន់គ្នាច្រើន) ផងដែរ។
- របៀបវារៈគួរតែត្រូវបានបង្កើតឡើង ឬមួយនៅចុងបញ្ចប់នៃការប្រជុំមុន ឬមុនពេលចាប់ផ្ដើមការប្រជុំ។ វាគួរតែត្រូវបានបញ្ជូនទៅអ្នកចូលរួម មុនពេលកិច្ចប្រជុំ។ របៀបវារៈនីមួយៗរួមមាន ដំណើរការ ដូចជាការបង្កើត(ខួរក្បាល)គំនិត ដ្យាក្រាមភាពស្និទ្ធស្នាល ការពិភាក្សាជាដើម អ្នកធ្វើបទបង្ហាញ និងគោលការណ៍ណែនាំពេលវេលា។
- របៀបវារៈជាធម្មតា រាយបញ្ជី បើកទូលាយការផ្ដោតអារម្មណ៍ មតិយោបល់ពីកិច្ចប្រជុំមុន ការពិនិត្យឡើងវិញនូវរបៀបវារៈ ធាតុនៃរបៀបវារៈ សេចក្ដីសង្ខេប និងធាតុសកម្មភាព។
- ការប្រជុំគួរតែត្រូវបានវាយតម្លៃជាទៀងទាត់ដោយអ្នកចូលរួម។

		ឯកភាព	មិនឯកភាព
១	គោលបំណងនៃកិច្ចប្រជុំរបស់យើងត្រូវបានកំណត់យ៉ាងច្បាស់	☐	☐
២	យើងបានសម្រេចចិត្ត នូវអ្វីដែលយើងចង់សម្រេចបានចុងបញ្ចប់នៃកិច្ចប្រជុំ	☐	☐
៣	យើងបានត្រៀមរៀបចំគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ការប្រជុំ	☐	☐
៤	យើងបានពិនិត្យមើលឡើងវិញនូវវឌ្ឍនភាពរបស់យើងក្នុងអំឡុងពេលប្រជុំ	☐	☐
៥	យើងបែងចែកពេលវេលាប្រជុំបានល្អ	☐	☐
៦	យើងទទួលយកបាន និងបង្កើតគំនិតដោយឯកឯង	☐	☐
៧	យើងបានស្ដាប់រាល់ទស្សនៈដើម្បីយល់	☐	☐
៨	យើងបន្តដំណើរទៅមុខទៀត	☐	☐
៩	យើងរក្សាការយកចិត្តទុកដាក់និងផ្ដោតអារម្មណ៍	☐	☐
១០	ការប្រជុំមិនបានបំបែកជាក្រុមការពិភាក្សាតូចៗទេ	☐	☐
១១	យើងបានពិនិត្យឡើងវិញ និងបញ្ជាក់នូវអ្វីដែលបានព្រមព្រៀងគ្នា និងថាតើការសម្រេចចិត្តទាំងនោះ នឹងធ្វើយ៉ាងណាឱ្យបានសកម្ម(ដំណើរការ)	☐	☐
១២	យើងមានភាពសប្បាយរីករាយ	☐	☐

រូប ៤-៣ **ឧទាហរណ៍ ការស្ទង់មតិវាយតម្លៃការប្រជុំ**

ការស្ទង់មតិវាយតម្លៃសាមញ្ញ អាចត្រូវបង្កើត និងបំពេញដោយសមាជិកក្រុម ដូចជាឧទាហរណ៍ដែលបានផ្ដល់ជូន ក្នុងរូប ៤-៣។ នៅពេលដែលក្រុមបានបញ្ចប់ការវាយតម្លៃរៀងៗខ្លួន ផ្នែកជាក់លាក់ដែល

ត្រូវកែលម្អ ត្រូវបានកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងដោះស្រាយបានយ៉ាងងាយស្រួល។

ការប្រជុំក្រុមដែលទទួលជោគជ័យទាមទារការធ្វើផែនការ ការបណ្ដុះបណ្ដាល និងការវាយតម្លៃ ក៏ដូចជាភាពជាអ្នកដឹកនាំឆ្នើម។ ការប្រជុំគួរតែផ្ដល់ការណែនាំដល់និយោជិក និងអនុញ្ញាតឲ្យពួកគេធ្វើសកម្មភាព។ ការប្រជុំមិនគួរត្រូវបានប្រើដើម្បីឲ្យដឹងតើពួកគេគួរធ្វើអ្វីខ្លះនោះទេ។ នៅរាល់ការប្រជុំ សូមប្រកាន់ខ្ជាប់នូវរបៀបវារៈ។ របៀបវារៈធ្វើឲ្យការពិភាក្សាដំណើរទៅមុខ និងអនុញ្ញាតឲ្យការប្រជុំដំណើរការទៅតាមពេលវេលាកំណត់។

៥.៨. ដំណាក់កាលនៃការអភិវឌ្ឍក្រុម

អង្គភាពអាចធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងយ៉ាងខ្លាំងក្លា នូវការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុម តាមរយៈការយល់អំពី(ការឲ្យតម្លៃ) និងការទទួលស្គាល់ដំណាក់កាលនៅក្នុងវដ្តជីវិតរបស់ក្រុម។ ដឹងពីទីតាំងក្រុមនៅក្នុងវដ្តជីវិតជួយការគ្រប់គ្រងយល់ពីការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុម និងចៀសវាងការកំណត់គោលដៅមិនប្រាកដប្រជាដែលកំណត់ព្រំដែនជោគជ័យរបស់ក្រុម។ ប្រ៊ូសថេក (Bruce Tuckerman) បានរកឃើញថា មានបួនដំណាក់ កាលនៃការអភិវឌ្ឍក្រុម។ ដំណាក់កាលទាំងនេះ គឺការបង្កើត ព្យុះគួច តាមបែបបទ(បទដ្ឋាន) និងការសម្តែងសកម្មភាព។

ការបង្កើត គឺជាដំណាក់កាលដំបូង ដែលសមាជិកដឹងអំពីព្រំដែន នៃឥរិយាបទដែលអាចទទួលយកបាន។ សមាជិកច្រើនតែមិនផ្សារភ្ជាប់(ស្គាល់)ជំនាញរបស់គ្នាទៅវិញទៅមក ហើយពួកគេម្នាក់ៗចូលចិត្តធ្វើការងារដោយខ្លួនឯង គឺជាកង្វះនៃការជឿទុកចិត្ត។ សមាជិកមានការប្រុងប្រយ័ត្នជាមួយនឹងការប្រាស្រ័យទាក់ទងរបស់ពួកគេ ហើយមាននិន្នាការជាផ្លូវការ (ប្រុងប្រយ័ត្ន)។ ជាទូទៅបេសកកម្ម និងគោលដៅរបស់ក្រុមនៅតែមានចម្ងល់ (មិនច្បាស់) នៅឡើយ ហើយបញ្ហាហាក់ដូចជាធំពេកមិនអាចដោះស្រាយបាន។ គឺជាដំណាក់កាល នៃការផ្លាស់ប្តូរពីបុគ្គលដោយឡែក ទៅឋានៈជាសមាជិក និងការសាកល្បងសមត្ថភាពណែនាំរបស់អ្នកដឹកនាំ។ ត្រូវចំណាយពេលវេលា ក្នុងការរៀបចំចាត់តាំងនិងបណ្តុះបណ្តាល។ ក្រុមការងារសម្រេចបានតិចតួច នូវគោលបំណងរបស់ខ្លួន។ ដើម្បីពន្លឿន ដំណាក់កាលបង្កើតបុគ្គលម្នាក់ៗគួរតែមានភារកិច្ចធ្វើធម្មនុញ្ញក្រុម ។ ក្នុងធម្មនុញ្ញក្រុមអ្នកសម្របសម្រួលជាទូទៅ ជួបជាមួយថ្នាក់ដឹកនាំដើម្បីពិភាក្សាអំពីបញ្ហាជាក់លាក់។ បន្ទាប់មកបង្កើតគំនូសតាងម៉ាក្រូនៃដំណើរការសំខាន់ៗ ដែលទាក់ទងនឹងផលិតផលសេវាកម្ម ឬដំណើរការ ពីព័ត៌មាននេះ អ្នកសម្របសម្រួល អាចកំណត់បានល្អប្រសើរនូវសមាជិកក្រុមដែលគួរតែត្រូវបានជ្រើសរើស ដោយផ្អែកលើជំនាញ និងចំណេះដឹងរបស់ពួកគេ។ បន្ទាប់មក អ្នកសម្របសម្រួលអាចប្រជុំក្រុម ដើម្បីវាយតម្លៃបញ្ហាដែលលើក (បង្ហាញ) ឡើង ដោយអ្នកគ្រប់គ្រង កំណត់ប្រភេទ នៃតម្រូវការបណ្តុះបណ្តាលសមាជិកក្រុម និងកំណត់អត្តសញ្ញាណអ្នកដឹកនាំក្រុមសមស្រប។

ព្យុះគួច (ព្យុះព្យោមារហ៍) គឺជាដំណាក់កាល ដ៏លំបាកបំផុត នៅពេលសមាជិក ចាប់ផ្តើមដឹងអំពីចំ

នូនការងារចំពោះមុខ។ នោះគឺជាទំនោរឆ្ពោះទៅរកភាពភ័យស្លន់ស្លោ។ សមាជិកពឹងផ្អែកលើបទពិសោធន៍ផ្ទាល់ខ្លួន និងវិជ្ជាជីវៈ ហើយតស៊ូនឹងការងារ ជាមួយសមាជិកក្រុមផ្សេងទៀត។ មានទំនាស់ច្រើនណាស់ ហើយអ្នកដឹកនាំត្រូវមានភាពអត់ធ្មត់និងចេះបត់បែនក្នុងការងាជាមួយក្រុម។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយមិនមែនជម្លោះទាំងអស់សុទ្ធតែអាក្រក់ទេ។ ប្រសិនបើក្រុមមិនមានទំនាស់ទេនោះ ឱកាសកម្រិតនៃការសម្ដែងសកម្មភាព របស់ស្ថាប័នមានកម្រិត ទាប។ ម៉្យាងវិញទៀតនៅពេលដែលជម្លោះក្លាយជាការរំខាន និងជ្រៀតជ្រែកដល់សកម្មភាព និងធ្វើឲ្យការសម្របសម្រួលក្នុងក្រុមមានការលំបាក គឺមិនដំណើរការ។ លោក Owen បញ្ជាក់ថា ក្រុមល្អប្រយុទ្ធច្រើនជាងក្រុមអាក្រក់ យ៉ាងហោចណាស់ណាស់បានមុន។ បុគ្គលម្នាក់ៗ ជាពិសេសក្រុមដែលមានមុខងារពីច្រើនផ្នែកនាំមកតាមខ្លួន នូវឋានៈនិងមុខងារខុសគ្នា នៅក្នុងគោលដៅភាពខុសគ្នានៃការយល់ឃើញក៏ដូចជាកម្រិតខុសគ្នានៃក្រុមសីលធម៌ការងារ អារម្មណ៍នៃពេលវេលា អាទិភាព អាជីព គ្រួសារ និងអាកប្បកិរិយាចំពោះសិទ្ធិអំណាច។ អ្នកដឹកនាំក្រុម និងអ្នកសម្របសម្រួល ត្រូវដឹងពីរបៀបគ្រប់គ្រងជម្លោះ ក្នុងក្រុម ដូច្នេះវាមានផលិតភាព និងមិនបំផ្លាញ។ ខាងក្រោមនេះជាការណែនាំដើម្បីជួយសមាជិកក្រុមដោះស្រាយជម្លោះ។

- សួរអ្នកដែលមិនយល់ស្រប បកស្រាយពាក្យសំដីរបស់គ្នាទៅវិញទៅមក។ នេះអាចជួយពួកគេឲ្យរៀនសូត្រ ប្រសិនបើពួកគេពិតជាចង់ស្វែងយល់ពីគ្នាទៅវិញទៅមក។
- ធ្វើការសម្របសម្រួល។ ព្រមព្រៀងលើ ប្រភពមូលដ្ឋាននៃជម្លោះ ចូលរួមក្នុងការផ្តល់ និង ទទួលយក និង ទីបំផុតយល់ព្រមលើដំណោះស្រាយ។
- សុំឱ្យសមាជិកម្នាក់ៗរាយនូវបញ្ជីអំពីអ្វី ដែលភាគីម្ខាងទៀតគួរធ្វើ។ ផ្លាស់ប្តូរបញ្ជី ជ្រើសរើសសម្រុះសម្រួលទទួលយកគ្រប់យ៉ាងប្រកបដោយសុឆន្ទៈ និងសាកល្បងការសម្រុះសម្រួល ដើម្បីមើលថាតើវាមានបញ្ហាជាមួយនឹងគោលដៅក្រុមដែរឬទេ។
- ឲ្យភាគីនីមួយៗសរសេរដប់សំណួរ សម្រាប់គូប្រជែងរបស់ពួកគេ។ ការនេះនឹងអនុញ្ញាតឱ្យពួកគេបង្ហាញសញ្ញាសំខាន់ នៃការយកចិត្តទុកដាក់របស់ពួកគេ អំពីជំហររបស់ភាគីម្ខាងទៀត។ ចម្លើយជាទូទៅមានការសម្របសម្រួល។
- បញ្ចុះបញ្ចូលសមាជិកក្រុម ដែលពេលខ្លះពួកគេត្រូវសារភាពថាពួកគេខុស។ ជួយពួកគេរក្សាមុខមាត់ដោយបញ្ចុះបញ្ចូលពួកគេថាអ្វីដែលផ្លាស់ប្តូរជំហរបង្ហាញពីភាពខ្លាំង។
- គោរពជំនាញរបស់ក្រុម។ ការផ្តល់យោបល់របស់ពួកគេកាន់តែមានទម្ងន់នៅពេលទំនាស់ពាក់ព័ន្ធនឹងជំនាញរបស់ពួកគេ ប៉ុន្តែកុំបដិសេធចំពោះមតិផ្ទុយគ្នា។

ប្រសិនបើគ្រប់គ្រងបានត្រឹមត្រូវ ទំនាស់មុខងារនឹងនាំឱ្យមានចលនាវិជ្ជមាន ឆ្ពោះទៅរកគោលដៅពោរពេញដោយការច្នៃប្រឌិត និងបង្កើតថ្មី និងដំណោះស្រាយចំពោះបញ្ហា។

តាមបែបបទ (បទដ្ឋាន) គឺជាដំណាក់កាលដែលសមាជិក ចាប់ផ្តើមធ្វើការជាមួយគ្នា។ ទំនាស់ អារម្មណ៍ត្រូវបានកាត់បន្ថយ នៅពេលដែលមានកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ ភាពស្និតរមួត និងការរិះគន់ក្នុងន័យស្ថាបនាចាប់ផ្តើមក្លាយជាឥរិយាបថធម្មតា។ ដោយសារតែមានពេលវេលាច្រើននិង ថាមពលដើម្បីផ្តោតលើគោលដៅ ការរីកចម្រើនគួរឱ្យកត់សម្គាល់ចាប់ផ្តើមកើតឡើង។

ការសម្តែងសកម្មភាព គឺជាដំណាក់កាលដែលសមាជិកក្រុមបានជ្រើសរើស ដោះស្រាយទំនាក់ទំនង និងការរំពឹងទុករបស់ពួកគេ យល់ច្បាស់ពីគម្រោង ហើយចាប់ផ្តើមសម្តែងសកម្មភាព ដោយការវិភាគវិនិច្ឆ័យ (រោគសញ្ញា) និងដោះស្រាយបញ្ហា និងការជ្រើសរើស អនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ។ សមាជិកម្នាក់ៗយល់ពីតួនាទីរបស់ពួកគេ និងធ្វើការត្រូវសង្វាក់ ដើម្បីសម្រេចគោលបំណងរបស់ពួកគេ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធិភាព និងប្រសិទ្ធិផល។

វិភាគនិងសំយោគ (Adjourning) គឺជាដំណាក់កាលមួយ ដែលត្រូវបានបម្រុងទុក សម្រាប់ក្រុមបណ្តោះអាសន្ន។ ក្រុមត្រូវការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព កំណត់មេរៀនដែលបានរៀន។ ព័ត៌មាននេះអាចត្រូវបានផ្ទេរ ដោយសមាជិកនៅពេលពួកគេចូលរួម នៅក្នុងក្រុមនាអនាគត។ វាក៏ចាំបាច់ត្រូវមានការប្រារព្ធពិធីមួយដើម្បីទទួលស្គាល់ការចូលរួមចំណែករបស់ក្រុមដល់អង្គភាព។

ជាលទ្ធផលនៃការបណ្តុះបណ្តាលត្រឹមត្រូវ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ក្រុមខ្លះឈានដល់ដំណាក់កាលសម្តែងសកម្មភាពយ៉ាងឆាប់រហ័ស ហើយវាអាចជាការលំបាកសម្រាប់អង្គភាពមួយដើម្បីសង្កេតមើលបីដំណាក់កាលដំបូង។

៥.៩. បញ្ហាទូទៅទាំង១០របស់មនុស្ស និងដំណោះស្រាយសម្រាប់ពួកគេ

វិធីមួយដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាពួក (ក្រុម) គឺ ត្រូវនិយាយអំពីពួកគេភ្លាមៗនៅពេលវាកើតឡើង។ បញ្ហាភាគច្រើនទាមទារវិធីសាស្ត្រ ដែលមានលក្ខណៈជារចនាសម្ព័ន្ធ។ បញ្ហាក្រុមទូទៅនិងដំណោះស្រាយត្រូវបានផ្តល់ជូនខាងក្រោម។

១) ខ្លោចផ្សា (Floundering) កើតឡើងនៅពេលដែលក្រុមមានបញ្ហាក្នុងការចាប់ផ្តើម ឬបញ្ចប់គម្រោង ឬតំណាក់កាលផ្សេងៗគ្នានៃគម្រោង ដំណោះស្រាយចំពោះអ្វីដែលបានលើកឡើងនេះ គឺត្រូវពិនិត្យមើលឲ្យបានជាក់លាក់នូវផែនការកែលម្អ ពិនិត្យសេចក្តីថ្លែងការណ៍បេសកកម្ម កំណត់ពីមូលហេតុនៃភាពហត់នឿយហើយឱ្យសមាជិកម្នាក់ៗសរសេរមូលហេតុនិងពិភាក្សាពួកគេនៅពេលប្រជុំលើកក្រោយ ។

២) អ្នកចូលរួមលើសចំណុះ មានឥទ្ធិពលមិនធម្មតានៅក្នុងក្រុម។ ជាធម្មតាពួកគេមានមុខតំណែងនៃសិទ្ធិអំណាច ឬជំនាញពិសេស។ ក្រុមត្រូវការសមត្ថភាពទាំងនេះ។ ទោះជាយ៉ាងណា វាបានក្លាយជាអាក្រក់នៅពេលដែល ពួកគេរារាំងការពិភាក្សាលើជំនាញរបស់ពួកគេ និងបន្ថយគំនិតរបស់សមាជិកដទៃ។ ដំណោះស្រាយ គឺដើម្បីពង្រឹងមូលដ្ឋានច្បាប់ និយាយជាមួយមនុស្សក្រៅប្រព័ន្ធ ហើយស្នើសុំកិច្ចសហការនិងពង្រឹង

សារៈសំខាន់នៃទិន្នន័យ និងវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា។

៣)គ្រួតពិនិត្យអ្នកចូលរួម ចូលចិត្តស្តាប់ខ្លួនឯងនិយាយ ប្រើពាក្យសំដីវែងឆ្ងាយនិងគ្រប់គ្រងការប្រជុំ។ សមាជិកមិនសប្បាយចិត្តនិងរកលេសសម្រាប់ខកខានការប្រជុំ។ ដំណោះស្រាយគឺ រៀបចំរចនាសម្ព័ន្ធ ពិភាក្សាបញ្ហាសំខាន់ៗ សម្រាប់ការចូលរួមស្មើភាពគ្នា និយាយជាមួយជនល្មើសក្រៅប្រព័ន្ធ ហើយក្រុមយល់ព្រមលើតម្រូវការ សម្រាប់ដែនកំណត់ និងការចូលរួមប្រកបដោយតុល្យភាព។ លើសពីនេះ អ្នកដឹកនាំអាចដើរតួជាអ្នករក្សាព័តត៌មាន ដោយសួរសំណួរ ដូចជា "Joe យើងបានឮអ្នកហើយ តើអ្នកផ្សេងទៀតគិតយ៉ាងដូចម្តេច?"

៤)អ្នកចូលរួមដែលស្ទាក់ស្ទើរ មានអារម្មណ៍ខ្មាស់អៀន ឬមិនប្រាកដពីខ្លួនឯង គឺត្រូវតែលើកទឹកចិត្តឱ្យចូលរួមចំណែក។ បញ្ហាកើតឡើងនៅពេលដែលមិនមានសកម្មភាព ដែលភ្ជាប់មកជាមួយនូវការលើកទឹកចិត្តដល់អ្នកណែនាំឲ្យចូលរួម និងត្រងត្រាប់ស្តាប់។ បន្ថែមលើរចនាសម្ព័ន្ធសកម្មភាព ដំណោះស្រាយរួមមានការបែងចែកភារកិច្ចទៅជាកិច្ចការបុគ្គល និងដើរតួជាអ្នករក្សាព័តត៌មានរដោយសួរសំណួរដូចជា "John តើអ្នកមានបទពិសោធអ្វីនៅក្នុងវិស័យនេះ?"

៥)ការទទួលយកដោយឥតរារែកនូវគំនិតយោបល់ពិត កើតឡើង នៅពេលដែលសមាជិកអះអាងនូវជំនឿផ្ទាល់ខ្លួនជាមួយនោះទំនុកចិត្តថាសមាជិកដទៃទៀតគិតថាពួកគេជាអង្គហេតុ។ ដំណោះស្រាយគឺស្នើសុំទិន្នន័យនិងអនុវត្តវិធីសាស្ត្រតាមការដោះស្រាយបញ្ហា ។

៦)ការប្រញាប់ប្រញាល់ដើម្បីសម្រេចបាន គឺជារឿងធម្មតា សម្រាប់ក្រុមដែលត្រូវបានជំរុញដោយសមាជិកម្នាក់ ឬច្រើនដែលមិនចេះអត់ធ្មត់សម្រាប់លទ្ធផល។ ក្រុមត្រូវតែដឹងថា ការកែលម្អមិនងាយស្រួលទេ ហើយកម្រមានក្នុងរយៈពេលមួយយប់។ ដំណោះស្រាយ គឺដើម្បីរម្លឹកសមាជិកថា ច្បាប់មូលដ្ឋាន(Ground rule) សំណូមពរឱ្យមានវិធីសាស្ត្ររដោះស្រាយបញ្ហា ឬដើម្បីប្រឈមមុខនឹងអ្នកប្រដេងក្រៅប្រព័ន្ធ ហើយពន្យល់ផលប៉ះពាល់នៃការមិនអត់ធ្មត់។

៧)ការសន្មត (Attribution) គឺជាសកម្មភាពនៃការស្មាន អំពីបំណងរបស់មនុស្សម្នាក់ នៅពេលដែលយើងមិនស្របឬមិនយល់ពីមតិយោបល់ឬឥរិយាបថរបស់គាត់។ ដំណោះស្រាយ គឺបញ្ជាក់សារឡើងវិញ ពីសារៈសំខាន់នៃវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា សួរថាតើយោបល់នេះផ្អែកលើទិន្នន័យ និងស្វែងយល់ពីអត្ថន័យពិតនៃបញ្ហា។

៨)ការបញ្ចុះតម្លៃនិង"ការធ្លាក់ចុះ" កើតឡើងនៅពេលដែលសមាជិកខកខានមិនបានផ្តល់កិត្តិយសដល់មតិរបស់អ្នកដទៃឬគ្មាននរណាម្នាក់ឆ្លើយតប ចំពោះសេចក្តីថ្លែងការណ៍មួយដែលថា"បញ្ឈប់" ។ សមាជិកគ្រប់រូបសមនឹងទទួលបានការគោរពនិងការយកចិត្តទុកដាក់ពីក្រុម។ ដំណោះស្រាយគឺដើម្បីពង្រឹងការស្តាប់ឲ្យសកម្មជាឥរិយាបថក្រុម គាំទ្រសមាជិកដែលបានបញ្ចុះ ឬនិយាយក្រៅប្រព័ន្ធ ជាមួយសមាជិក ដែលតែងតែ

បញ្ចុះតម្លៃ ឬមិនអើពើ។

៩) វង្វេង (Wanderlust) ភាពស្រើបស្រាល និងភាពមិនច្បាស់លាស់ កើតឡើងនៅពេលដែលសមាជិកបាត់បង់ការតាមដានគោលបំណងការប្រជុំ ឬដើម្បីជៀសវាងប្រធានបទដ៏រសើប។ ការពិភាក្សាបន្ទាប់មកវង្វេងផ្លូវនៅក្នុងទិសដៅជាច្រើនក្នុងពេលតែមួយ។ ដំណោះស្រាយ គឺត្រូវប្រើការសរសេរ របៀបវារៈជាមួយការប៉ាន់ស្មានពេលវេលា សរសេរប្រធានបទប្រជុំនៅលើតារាងធំ ឬបង្វែរការសន្ទនាទៅរបៀបវារៈវិញ។

១០)សមាជិកក្រុមដែលមានទំនាស់ អាចរំខានក្រុមទាំងមូលដោយការមិនចុះសម្រុងគ្នា។ ជាធម្មតាទំនាស់ក្នុងក្រុម និងត្រូវបានដោះស្រាយល្អបំផុតនៅខាងក្រៅការប្រជុំក្រុម។ ដំណោះស្រាយ គឺត្រូវមានការពិភាក្សាចេញក្រៅប្រព័ន្ធផ្តល់ជូនដើម្បីសម្រួលដល់ការពិភាក្សា និងលើកទឹកចិត្តពួកគេឱ្យបង្កើតកិច្ចសន្យាមួយចំនួនអំពីឥរិយាបថរបស់ពួកគេ។

នៅពេលដែលមនុស្សធ្វើការរួមគ្នាជាក្រុមមួយ នោះថាមពលខ្លះរបស់ពួកគេ ត្រូវបានចំណាយទៅលើ"បញ្ហាមនុស្ស"។ ដោះស្រាយបាន "បញ្ហាមនុស្ស" ទាំងនេះ នាំឱ្យក្រុមទទួលបានជោគជ័យ។

៥.១០. ឧបសគ្គទូទៅចំពោះវឌ្ឍនភាពក្រុម

ភស្តុតាងបង្ហាញថាឧបសគ្គខាងក្រោម គឺបណ្តាលមកពីប្រព័ន្ធជាជាងក្រុម។

- **ការបណ្តុះបណ្តាលមិនគ្រប់គ្រាន់** ក្រុមមិនអាចរំពឹងថានឹងធ្វើសកម្មភាពបានទេ លើកលែងតែពួកគេត្រូវបានបណ្តុះបណ្តាលបច្ចេកទេស ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ក្រុមសកម្ម (Group dynamics) និងជំនាញទំនាក់ទំនង។
- **រង្វាន់និងសំណងមិនសមរម្យ** ជាទូទៅអង្គភាពខិតខំប្រឹងប្រែងតិចតួច ដើម្បីផ្តល់រង្វាន់ដល់ការធ្វើសកម្មភាពរបស់ក្រុម។ ដោយសារតែការផ្តោតអារម្មណ៍ខ្លាំងទៅលើរង្វាន់បុគ្គល វាជាការលំបាកសម្រាប់បុគ្គលក្នុងការទាញចូលទៅក្នុងគំនិតក្រុម។ ស្រដៀងគ្នានេះដែរ ការវាយតម្លៃសកម្មភាព (Performance appraisal) មិនទទួលយកជាតុចូលពីមិត្តភក្តិ ឬសមាជិកក្រុមទេ។
- **អ្នកត្រួតពិនិត្យជួរមុខរារាំង** អ្នកត្រួតពិនិត្យមានការស្ទាក់ស្ទើរ ក្នុងការលះបង់អំណាច ដោយជឿជាក់ថាពួកគេអាចធ្វើការងារបានកាន់តែប្រសើរ និងលឿនជាងមុន មានការព្រួយបារម្ភអំពីសន្តិសុខការងារ ហើយចុងក្រោយបាត់ការទទួលខុសត្រូវ។
- **កង្វះផែនការ** ខ្វះទិសដៅរួម ឬការតម្រឹមការប្រើប្រាស់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរួមគ្នា ការប្រកួតប្រជែងផ្ទៃក្នុងការលែងត្រូវការតទៅទៀត និងដំណើរការការងារដែលបែកបាក់គ្នា រារាំងរាល់ការរីកចម្រើនរបស់ក្រុម។
- **កង្វះការគាំទ្រពីផ្នែកគ្រប់គ្រង** ការគ្រប់គ្រងត្រូវតែផ្តល់ធនធាន និង"យកចិត្តទុកដាក់" របស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព/ប្រព័ន្ធគាំទ្រ។
- **ចូលទៅកាន់ប្រព័ន្ធព័ត៌មាន** ក្រុមត្រូវការទទួលបានព័ត៌មាន អំពីការរៀបចំដូចជាការធ្វើសកម្មភាពអាជីវ

កម្ម ការការធ្វើសកម្មភាពប្រកួតប្រជែង ទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុជាដើម។

- **កង្វះការគាំទ្រពីសហជីព** អង្គភាពត្រូវការការគាំទ្រពីសហជីព ដើម្បីឱ្យក្រុមទទួលបានជោគជ័យ។
- **វិសាលភាពគម្រោងធំពេក** ក្រុម និងអង្គភាពមិនច្បាស់អំពីអ្វីដែលសមហេតុផល ឬការគ្រប់គ្រងកំពុងបោះបង់ចោលការទទួលខុសត្រូវរបស់ខ្លួន ក្នុងការដឹកនាំក្រុម។
- **គោលបំណងរបស់គម្រោងមិនសំខាន់** ថ្នាក់ដឹកនាំមិនបានកំណត់ថា តើក្រុមដើរតួអ្វីនៅក្នុងអង្គភាព។
- **មិនមានការវាស់វែងជោគជ័យច្បាស់លាស់ទេ** ក្រុមមិនច្បាស់អំពីជម្មនុញ្ញ និងគោលដៅរបស់ខ្លួន។
- **មិនមានពេលវេលាដើម្បីធ្វើការកែលម្អការងារឲ្យប្រសើរឡើង** គុណតម្លៃនិងជំនឿរបស់អង្គភាពគឺមិនត្រូវគ្នានឹងក្រុមការងារ។ គោលនយោបាយនៃផ្នែករបស់បុគ្គលមានការរំខានដល់ការរីកចម្រើនរបស់ក្រុម។ អ្នកគ្រប់គ្រងមិនផ្តល់ឲ្យក្រុមនូវធនធានត្រឹមត្រូវ។
- **ក្រុមធំពេក** អង្គភាពខ្វះវិធីសាស្ត្រក្នុងការចូលរួមរបស់មនុស្ស តាមមធ្យោបាយផ្សេង ក្រៅពីសមាជិកភាពរបស់ក្រុម។
- **ជាប់ក្នុងអន្ទាក់នៃការគិតជាក្រុម** សមាជិកក្រុមទាំងអស់សុទ្ធតែមានគំនិតថា មិនមានសកម្មភាពណាមួយត្រូវបានអនុវត្ត រហូតទាល់តែមនុស្សគ្រប់គ្នាយល់ព្រម ជាមួយនឹងរាល់ការសម្រេចចិត្ត។

ដោយមានចំណេះដឹងអំពីឧបសគ្គទាំងនេះ ការគ្រប់គ្រងអាចវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព របស់ពួកគេផ្ទាល់ និងកែសម្រួលសកម្មភាពចាំបាច់ ដើម្បីគាំទ្រវឌ្ឍនភាពក្រុម។

៥.១១. ការបណ្តុះបណ្តាល

ការបណ្តុះបណ្តាល គឺចាំបាច់សម្រាប់ក្រុមដែលមានប្រសិទ្ធភាព។ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព មានតួនាទីយ៉ាងសកម្ម ក្នុងការរៀបចំកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល។ អង្គភាពធំៗចំណាយរាប់លាន ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលក្រុម។ ការវិនិយោគដ៏ធំនេះមានការទូទាត់សង។ ក្រុមហ៊ុន Motorola, Inc. ប៉ាន់ប្រមាណថា ខ្លួនចំណាយ ៣០ ដុល្លារសម្រាប់រាល់ដុល្លារដែលវិនិយោគ ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក។ ការសិក្សាថ្មីៗ អំពីក្រុមហ៊ុនផលិតកម្មខ្នាតតូច និងមធ្យមបានរកឃើញទំនាក់ទំនងវិជ្ជមាន គួរឱ្យកត់សម្គាល់រវាងការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុមហ៊ុន ត្រូវបានវាស់ដោយប្រាក់ចំណេញ និងការបណ្តុះបណ្តាលការគ្រប់គ្រងគុណភាព។

ការបណ្តុះបណ្តាលត្រូវតែជាការពិសោធន៍ ព្រោះសិក្ខាកាមនឹងរក្សាទុក ២០% នៃអ្វីដែលពួកគេបានស្តាប់ និងប្រហែល ៩០% អ្វីដែលពួកគេធ្វើ។ ការបណ្តុះបណ្តាល គួរតែមានលក្ខណៈអនុវត្តជាក់ស្តែង និងផ្តល់តាមតម្រូវការចាំបាច់។ នៅពេលដែលអាចធ្វើបាន ការដើរតួសម្តែង និងករណីសិក្សា គួរតែត្រូវបានប្រើ។ គ្រូបណ្តុះបណ្តាល គួរតែត្រូវបានជ្រើសរើស ដោយយកចិត្តទុកដាក់ អំពីចំណេះដឹង ភាពរួសរាយនិងការគោរពពីសិក្ខាកាម។

ភាពជឿជាក់ត្រូវតែបង្កើតឡើងជាមុន។ សមាជិកក្រុម ត្រូវមានអារម្មណ៍ស្រប ជាមួយនឹងគ្រូបណ្តុះ

បណ្តាល និងកម្មវិធីដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង។ គោលបំណងច្បាស់លាស់ និងអត្ថប្រយោជន៍ដែលសមាជិកម្នាក់ៗនឹងទទួល ត្រូវតែបានបង្ហាញជាក់ស្តែង។ សិក្ខាកាមគួរតែត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត ឲ្យបង្ហាញអំពីគំនិតរបស់ពួកគេចំពោះកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល។ អ្នកដឹកនាំក្រុម គួរទទួលយកការផ្តល់យោបល់ និងជានាធ្វើការផ្លាស់ប្តូរ។ និយោជិកមានទំនងជាគាំទ្រកម្មវិធី ដែលពួកគេបានជួយអភិវឌ្ឍន៍ (បង្កើត)។

ជំហានដំបូង នៃដំណើរការបណ្តុះបណ្តាល គឺធ្វើឱ្យគេពល់គ្នាដឹងថា តើវគ្គបណ្តុះបណ្តាលនេះជាអ្វី។ គំនិត សំណូមពរ និងមតិយោបល់ គួរតែត្រូវបានប្រមូល។ ជំហ៊ានទីពីរ គឺការទទួលយក។ សិក្ខាកាមត្រូវតែមានអារម្មណ៍ថា ការបណ្តុះបណ្តាលនឹងមានតម្លៃចំពោះពួកគេ។ ជំហ៊ានទីបី គឺត្រូវសម្របតាមកម្មវិធី។ តើសិក្ខាកាមគ្រប់រូប ត្រៀមខ្លួនស្រេចហើយឬនៅ? តើសិក្ខាកាមគ្រប់រូបមានអារម្មណ៍ថា ពួកគេជាផ្នែកមួយនៃអ្វីដែលនឹងកើតឡើងទេ? ជំហានទីបួន គឺត្រូវសម្របខ្លួនយល់ព្រមទៅនឹងអ្វីដែលបានកើតឡើង។ តើឥរិយាបថនិងអាកប្បកិរិយា ត្រូវតែមានការផ្លាស់ប្តូរអ្វីខ្លះ?

តារាងទី ៤-២ **តម្រូវការទទួលការបណ្តុះបណ្តាលគុណភាព**

ប្រធានបទ	អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់	អ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាព	អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់កណ្តាលផ្សេងទៀត	អ្នកជំនាញ	អ្នកសម្របសម្រួល	កម្លាំងពលកម្ម
យល់ដឹង(ស្គាល់)ពីគុណភាព	✔		✔	✔	✔	✔
សញ្ញាណគ្រឹះ	✔	✔	✔	✔	✔	✔
ការគ្រប់គ្រងយុទ្ធសាស្ត្រគុណភាព	✔	✔				
តួនាទីបុគ្គល	✔	✔	✔	✔	✔	✔
គុណភាពនៃដំណើរការ(អាជីវកម្ម ផលិតកម្ម)	✔	✔	✔	✔	✔	✔
វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា		✔	✔	✔	✔	✔
មូលដ្ឋានគ្រឹះស្ថិតិ	✔	✔	✔	✔	✔	✔
ស្ថិតិជាន់ខ្ពស់		✔		✔		
គុណភាពនៃមុខងារតាមផ្នែក		✔	✔	✔		
លើកទឹកចិត្តសម្រាប់គុណភាព	✔	✔	✔		✔	

បន្ថែមពីលើការបណ្តុះបណ្តាល ក្រុមដែលគ្របដណ្តប់លើក្រុមសកម្ម (Group dynamics) និងជំនាញទំនាក់ទំនងសមាជិកទាំងអស់ ត្រូវតែទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាល លើការយល់ដឹងអំពីគុណភាព (បច្ចេកទេស) ការដោះស្រាយបញ្ហាជាក់លាក់ ដូចជា SPC (Statistical Process Control) សុវត្ថិភាព និងទិដ្ឋភាពបច្ចេកទេសធ្វើការងារ។ ភាពខុសគ្នាតែមួយគត់ ក្នុងចំណោមប្រភេទនៃការបណ្តុះបណ្តាល គឺអ្នកខ្លះ អាចទាមទារឱ្យមានញឹកញាប់ជាងមុន និងរយៈពេលយូរ ជាងអ្នកផ្សេង។ កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលបរាជ័យដោយសារហេតុផលផ្សេងៗគ្នាជាច្រើន ប៉ុន្តែបរាជ័យជាចម្បង គឺផ្តោតអារម្មណ៍តែទៅលើការបណ្តុះបណ្តាលខ្លួនវាផ្ទាល់ ហើយមិនជួយដល់អង្គភាពឱ្យមានភាពប្រសើរឡើង ដោយការវាស់វែងជាក់លាក់។

ដើម្បីឲ្យមានប្រសិទ្ធិភាពសម្រាប់សមាជិកក្រុម និងអង្គភាព ការបណ្តុះបណ្តាលគួរតែមានសកម្មភាពតម្រង់ទិសនោះលទ្ធផលអាចទទួលបានភ្លាមៗ។ ដោយផ្អែកលើតួនាទីរបស់បុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាព ជូរ៉ាន(Juran) បានណែនាំឱ្យមានការបណ្តុះបណ្តាលប្រភេទផ្សេងៗគ្នា ក្នុងគុណភាព ដូចតារាងទី ៤-២ លើកឡើង។

អ្នកដឹកនាំក្រុមដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ក្នុងការកសាងក្រុម។ មានភាពខុសគ្នា រវាងជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់(Supervisor = មេការ) និងជាអ្នកដឹកនាំក្រុម (Team Leader)។ អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់(មេការ) ដែលក្លាយជាអ្នកដឹកនាំក្រុមនឹងជួបប្រទះស្ថានការណ៍ខុសពីអ្វី ពួកគេធ្លាប់ជាអ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់(មេការ)។ អ្នកដឹកនាំក្រុមចែករំលែក ការទទួលខុសត្រូវរបស់គេជាមួយសមាជិកក្រុមផ្សេងទៀត។ គេផ្តល់ឱ្យសមាជិកក្រុមនូវឱកាសដើម្បីទទួលបានជោគជ័យដោយសមត្ថភាពផ្ទាល់ខ្លួន។ អ្នកដឹកនាំក្រុមត្រូវតែដឹងអំពីក្រិតក្រម ៨៥/១៥ ដែលមានន័យថា ៨៥% នៃបញ្ហា គឺជាផ្នែកនៃប្រព័ន្ធ។ ដើម្បីក្លាយជាអ្នកដឹកនាំក្រុមល្អ ទាមទារការបណ្តុះបណ្តាលជាក់លាក់។ វគ្គសិក្សាពីមហាវិទ្យាល័យក្នុងស្រុកដូចជា ទំនាក់ទំនងមនុស្ស ការលើកទឹកចិត្ត ការដោះស្រាយជម្លោះ ការប្រាស្រ័យទាក់ទង និងបញ្ហាពាក់ព័ន្ធត្រូវបានឧទ្ទេសនាម។ អង្គភាពខ្លះ ផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលកម្មវិធីទាំងនេះនៅនឹងកន្លែង។ ត្រូវមានអ្នកផ្តល់ប្រឹក្សា សម្រាប់ការបណ្តុះបណ្តាលនេះផងដែរ។ អ្នកដឹកនាំក្រុមដែលទទួលការបណ្តុះបណ្តាលល្អ អាចជួយសមាជិកក្រុមដែលគ្មានប្រសិទ្ធភាពឱ្យប្រសើរឡើង ប៉ុន្តែសមាជិកក្រុមជាធម្មតា មិនអាចជួយមេដឹកនាំក្រុមដែលគ្មានប្រសិទ្ធភាពទេ។

៦. ប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់

ប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់ត្រូវបានគូសគ្រោងរៀបចំឡើង ដើម្បីផ្តល់ដល់បុគ្គលម្នាក់ៗ នូវឱកាសចូលពាក់ព័ន្ធដោយការចូលរួមចំណែកចំពោះអង្គភាព។ គំនិតភាគច្រើន សម្រាប់ការកែលម្អជាប្រចាំ(បន្តបន្ទាប់)នឹងមកពីវិធីសាស្ត្រក្រុម។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅពេលមូលដ្ឋានគ្រឹះសម្រាប់អង្គភាព TQM ត្រូវបានបង្កើតឡើងប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់អាចដំណើរការប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព និងស្របទៅនឹងវិធីសាស្ត្រក្រុម។ គន្លឹះដើម្បីឱ្យប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់មានប្រសិទ្ធភាព គឺការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អ្នកគ្រប់គ្រង។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែធ្វើឱ្យមានភាពងាយស្រួលសម្រាប់និយោជិកក្នុងការស្នើឱ្យមានការកែលម្អ។ អ្នកគ្រប់គ្រង គួរពិនិត្យមើលវាឡើងវិញ ឱ្យបានឆាប់រហ័ស ហើយបើអាចធ្វើបាន គឺអនុវត្តន៍វា។

ការជំរុញ និងលើកទឹកចិត្ត ដល់ការចូលរួមរបស់និយោជិក គឺចាប់ផ្តើមដំណើរការច្នៃប្រឌិត។ មានគោលការណ៍គ្រឹះចំនួនប្រាំ៖

១)ជឿនលឿនទៅមុខ ដោយសំណូមពរ ឲ្យនិយោជិករបស់អ្នកឱ្យផ្តល់យោបល់។ ដោយគ្រាន់តែ ដាក់ប្រអប់ផ្តល់យោបល់ នឹងមិនបាច់បង្កើតការលើកទឹកចិត្តទេ។

២)បំបាត់ការភ័យខ្លាច ដោយផ្តោតលើដំណើរការ មិនផ្តោតលើបុគ្គលនោះទេ។ នៅពេលនិយោជិកដឹងពីសកម្មភាពបង្ខំនឹងមិនកើតឡើងទេ ពួកគេទំនងជាឆ្លើយតប។

៣)សម្រួលដល់ដំណើរការ ដូច្នេះវាងាយស្រួលក្នុងការចូលរួម។ កត់ត្រាចំណាំលើក្រដាសការត្រួតពិនិត្យមើលឡើងវិញ និងបែបបទ។

៤)ឆ្លើយតបយ៉ាងរហ័ស ចំពោះសំណូមពរ និងក្នុងរយៈពេលជាក់លាក់ណាមួយ។ ដំណើរការវាយតម្លៃត្រូវតែ សាមញ្ញ និងមានប្រសិទ្ធិភាព។ ចម្លើយជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ មានចម្លើយដែលអាចកើតមានបីយ៉ាងគឺការទទួលយក ការបដិសេធ(ច្រានចោល) ឬបញ្ជូនទៅគណៈកម្មការ សម្រាប់ការវាយតម្លៃបន្ថែមទៀត។ ប្រសិនបើទទួលយក នោះវិសាលភាពពេលវេលាសមស្របសម្រាប់ការអនុវត្ត គួរតែត្រូវបានផ្តល់ឱ្យ ប្រសិនបើបដិសេធ(ច្រានចោល) ហេតុផលសម្រាប់ការបដិសេធគួរតែត្រូវបានបញ្ជាក់ ហើយបើបញ្ជូនទៅគណៈកម្មការសម្រាប់ការវាយតម្លៃបន្ថែមទៀត ហើយពេលវេលាគួរតែត្រូវបានបញ្ជាក់។

៥)ផ្តល់រង្វាន់គំនិត ជាមួយនឹងការទទួលស្គាល់ដែលបានបោះពុម្ពផ្សាយ ដើម្បីឱ្យមនុស្សគ្រប់គ្នាដឹងពីតម្លៃនៃការចូលរួមចំណែក។ គំនិតបុគ្គលគឺជាធនធានដែលមិនទាន់បានប្រើ។ វិធីសាស្ត្រប្រាំជំហានជួយបង្កើតបរិយាកាសមួយ បើកទំនាក់ទំនងរវាងនិយោជិក និងអ្នកគ្រប់គ្រង។ ការបង្កើតគំនិតគឺជាជំនាញមួយដែលទាមទារការអនុវត្ត។ វាបំពេញបន្ថែមឱ្យដំណើរការក្រុម។

៧.ការទទួលស្គាល់(សរសើរ)និងរង្វាន់

ការទទួលស្គាល់(សរសើរ) គឺជាទម្រង់នៃការលើកទឹកចិត្តរបស់បុគ្គលិកដែលអង្គភាពទទួលស្គាល់ជាវិជ្ជមាន ការចូលរួមចំណែករបស់បុគ្គល ឬក្រុម ធ្វើឱ្យអង្គភាពទទួលបានជោគជ័យ។ ការទទួលស្គាល់នេះគឺ ផ្តល់ជូនដោយប្រើពាក្យសរសើរ និងការសរសេរជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ និងអាចរាប់បញ្ចូលទាំងវត្ថុនិមិត្តដូចជា វិញ្ញាបនបត្រ ឬបន្ទះលោហៈ។ រង្វាន់គឺជាអ្វីដែលអាចមើលឃើញ ដូចជាសំបុត្រមើលសិល្បៈ អាហារពេលល្ងាចសម្រាប់ពីនាក់ ឬរង្វាន់ជាសាច់ប្រាក់ ដើម្បីលើកកម្ពស់ឥរិយាបថនៃការចង់បាន។ ការទទួលស្គាល់ និងរង្វាន់ត្រូវរួមគ្នាបង្កើតជាប្រព័ន្ធមួយសម្រាប់ឱ្យបុគ្គលដឹងថាគេមានតម្លៃជាសមាជិកនៃអង្គភាព។

និយោជិកគួរតែចូលរួមក្នុងការធ្វើផែនការ និងអនុវត្តកម្មវិធីទទួលស្គាល់ និងរង្វាន់។ សកម្មភាពនេះគួរតែត្រូវបានអនុវត្តដោយក្រុម ដែលមានដែលតំណាងមកពីច្រើនមុខងារ(ផ្នែក)នៃអង្គភាព។ ប្រព័ន្ធដែលត្រូវបានបង្កើតឡើង ដោយមានការចូលរួមរបស់និយោជិក ទំនងជាទទួលបានជោគជ័យ។ វាគួរតែយល់យ៉ាងពេញលេញពីនិយោជិក និងពិនិត្យឡើងវិញជាទៀងទាត់ ដើម្បីធ្វើឱ្យប្រព័ន្ធមានភាពប្រសើរឡើង ហើយដោយសារតែអាទិភាព -និយោជិក ឬការចាត់តាំងរបស់អង្គភាព- អាចផ្លាស់ប្តូរ។ លើសពីនេះប្រព័ន្ធគួរតែសាមញ្ញ។ និយោជិកគួរតែចូលរួមជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រង ហើយពេលខ្លះអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ក៏បានតែងតាំងនិងជ្រើសរើសបុគ្គល និងក្រុមដែលត្រូវបានទទួលស្គាល់ និងផ្តល់រង្វាន់។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ សម្រាប់ការជ្រើសរើសអាចប្រើប្រាស់ព័ត៌មានមួយចំនួន ដែលបានពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកស្តីពីការវាយតម្លៃ។

ប្រព័ន្ធដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយក្រុម ត្រូវតែ មានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ទទួលស្គាល់ច្បាស់លាស់។

គោលនយោបាយ និងបែបបទ ត្រូវតែត្រូវបានអនុវត្តជាប់លាប់និងយុត្តិធម៌នៅទូទាំងអង្គភាព។ ប្រព័ន្ធគួរតែត្រូវបានរៀបចំឡើង ជៀសវាងការដាក់ចំណាត់ថ្នាក់បុគ្គល ពីព្រោះចំណាត់ថ្នាក់បែបនេះជម្រុញឲ្យមានទស្សនៈផ្ទុយដែលថាមានអ្នកឈ្នះ និងអ្នកចាញ់។ ការទទួលស្គាល់ គួរតែមានសុពលភាពពិតប្រាកដ និងមានអត្ថន័យសម្រាប់អ្នកផ្តល់ និងអ្នកទទួល។ វាមិនគួរត្រូវបានប្រើ ដើម្បីបញ្ឆោតមនុស្សទេ។ អង្គភាពគួរតែទទួលស្គាល់ការខិតខំប្រឹងប្រែង ក៏ដូចជាលទ្ធផលដែលងាយវាស់វែង។ ការទទួលស្គាល់ មិនត្រូវពឹងផ្អែកជាចម្បងលើឱកាស ដែលច្រើនតែកើតឡើងនៅក្នុងកម្មវិធីបុគ្គលិកប្រចាំខែ។

ប្រព័ន្ធគួរតែត្រូវបានអភិវឌ្ឍន៍ខ្លាំង ដូច្នេះរង្វាន់ជារូបិយវត្ថុមិនមែនជាការជំនួសសំណងជាប្រាក់ខែទេ។ ខណៈពេលដែល រង្វាន់អាចត្រូវបានពន្យាពេលរហូតដល់ពេលវេលាសមស្រប ការទទួលស្គាល់ គួរតែត្រូវបានធ្វើឡើងទាន់ពេល។ រង្វាន់គួរ សមស្របទៅនឹងកម្រិតធ្វើឲ្យប្រសើរ ការកែលម្អ (ធ្វើឲ្យប្រសើរ) កាន់តែខ្លាំងរង្វាន់កាន់តែច្រើន។ ពួកគេគួរតែមានតម្លៃ -កាហ្វេមួយពែង មិនផ្តល់នូវការលើកទឹកចិត្តច្រើន ដើម្បីធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវការសម្តែងសកម្មភាព (ការអនុវត្ត) ទេ ជាពិសេសនៅពេលពែងទី ៣ (ពែងចុងក្រោយ) ផ្តល់ដល់និយោជិក ហើយអ្នកផ្សេងទៀតបានមុនពីរពែង។ វាក៏គួរឲ្យចង់បានផងដែរ សម្រាប់និយោជិកជ្រើសរើសទម្រង់នៃរង្វាន់ពីជម្រើសផ្សេងៗ ។

មនុស្សចូលចិត្តត្រូវបានគេទទួលស្គាល់ អាចជាក្រុម ឬជាលក្ខណៈបុគ្គល។ មនុស្សចាប់អារម្មណ៍លើសមិទ្ធិផល តម្លៃចំពោះអង្គភាព ដឹងថាអង្គភាពយកចិត្តទុកដាក់ ហើយមានការទទួលស្គាល់ពីមិត្តភក្ត្រ អាចមានសារៈសំខាន់ជាងរង្វាន់។ បន្ថែមលើផ្លាកឬវិញ្ញាបនប័ត្រដែលបានផ្តល់ឲ្យនៅក្នុងពិធីជប់លៀងផ្លូវការ ឬពិធីជប់លៀងក្រៅផ្លូវការ មានទម្រង់ផ្សេងទៀតនៃការទទួលស្គាល់ជាលក្ខណៈបុគ្គល និងក្រុម។ ទម្រង់នៃការទទួលស្គាល់ផ្សេងទៀតរួមមាន រូបភាពនៅលើក្តារខៀន ព្រឹត្តិប័ត្រព័ត៌មាន អត្ថបទនៅក្នុងព្រឹត្តិប័ត្រ ឬកាសែត សំបុត្រទៅក្រុមគ្រួសារ ធ្វើបទបង្ហាញទៅអ្នកគ្រប់គ្រង ឆ្លងកាត់ការសរសើរពីអ្នកដទៃ ការហៅទូរស័ព្ទផ្ទាល់ខ្លួន ឬកំណត់ចំណាំដាក់កំណត់ត្រាវិជ្ជមាននៅក្នុងសំណុំឯកសារផ្ទាល់ខ្លួន និងបង្កើនការទទួលខុសត្រូវ។ អ្នកគ្រប់គ្រងក៏អាចប្រើអំណាចក្រៅផ្លូវការ ក្នុងការទទួលស្គាល់ ដោយផ្តល់ការសរសើរនៅនឹងកន្លែងសម្រាប់ការ ងារដែលធ្វើបានល្អនៅពេលណាដែលវាមាន។

មានទម្រង់ផ្សេងៗគ្នាជាច្រើននៃរង្វាន់បុគ្គលនិងក្រុម។ រង្វាន់បុគ្គលរួមបញ្ចូលទាំងចំណតល្អប្រសើរ ចន្លោះអាហារខាងក្រៅពេលល្ងាច វិញ្ញាបនប័ត្រអំណោយ អំណោយសប្បុរសធម៌ ក្នុងនាមអ្នកទទួលលាងរថយន្តរបស់និយោជិកក្នុងអំឡុងពេលអាហារថ្ងៃត្រង់ ការធ្វើដំណើរ និងសំបុត្រព្រឹត្តិការណ៍ ទទួលដាក់ឈ្មោះមួយចំនួន។ រង្វាន់ជាក្រុម គឺស្រដៀងគ្នា និងអាចរួមបញ្ចូល ការប្រកួតបាល់ ប៊ូលីង និងភាពយន្ត។

អាហារថ្ងៃត្រង់ជាក្រុម ឬអាហារពេលល្ងាច អនុញ្ញាតឱ្យក្រុមនេះធ្វើការសម្រេចចិត្តមួយចំនួនដែលជះឥទ្ធិពលដល់ការងាររបស់ពួកគេ ឬអនុញ្ញាតឱ្យក្រុមចំណាយប្រាក់រង្វាន់ "ដែលទទួលបាន" ដើម្បីកែលម្អ

បរិយាកាសការងាររបស់ពួកគេ។ រង្វាន់ជាសាច់ប្រាក់ ក៏ជាកត្តាលើកទឹកចិត្តដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព សម្រាប់រង្វាន់បុគ្គល និងក្រុម។ ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ (Gainsharing) ត្រូវបានពិភាក្សា បន្ទាប់នៅក្នុងមេរៀននេះ។ ការស្រាវជ្រាវអង្គភាពចំនួន ១០០ បានរកឃើញផ្នែកខាងក្នុង (Intrinsic) (អ្វីដែលទាក់ទងនឹងអារម្មណ៍ នៃសមិទ្ធិផល ឬតម្លៃខ្លួនឯង) និងផ្នែកខាងក្រៅ (Extrinsic) (ទាក់ទងនឹងបញ្ហាប្រាក់ខែឬប្រាក់សំណង) នៃការអនុវត្តន៍រង្វាន់ ដើម្បីឲ្យមានប្រសិទ្ធិភាពនៅក្នុងក្រុមហ៊ុនរបស់ពួកគេ ក្នុងការគាំទ្រដល់ការអនុវត្ត TQM ដូច ដែលមានពិពណ៌នានៅក្នុងតារាង ៤-៣ ។ អង្គភាពភាគច្រើន ធ្វើពិធីជប់លៀងអបអរសាទរតាមកាលកំណត់ ដែលរង្វាន់ត្រូវបានប្រគល់ជូនបុគ្គលឬក្រុម។

តារាង ៤-៣ **ប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្ត ការផ្តល់រង្វាន់**

រង្វាន់ផ្នែកខាងក្នុង (Intrinsic Rewards)	**រង្វាន់ផ្នែកខាងក្រៅ** (Extrinsic Rewards)
• ទម្រង់មិនមែនជារូបិយវត្ថុនៃការទទួលស្គាល់ចំពោះការសម្រេចសមិទ្ធិផលនៃគោលដៅកែលម្អគុណភាព • ការប្រារព្ធពិធីដើម្បីទទួលស្គាល់សមិទ្ធិផលនៃគោលដៅកែលម្អគុណភាព • ការបង្ហាញការកោតសរសើរជាទៀងទាត់ពីសំណាក់អ្នកគ្រប់គ្រងនិងអ្នកដឹកនាំដល់និយោជិកដែលសម្រេចសមិទ្ធិផលនៃគោលដៅកែលម្អគុណភាព • ការវាយតម្លៃការអនុវត្ត ៣៦០ ដឺក្រេ - ការផ្តល់យោបល់ពីមិត្តរួមការងារ(ក្រៅពីអ្នកត្រួតពិនិត្យផ្ទាល់)អ្នកក្រោមបង្គាប់ ឬអតិថិជនត្រូវបានដាក់បញ្ចូលទៅក្នុងការអនុវត្តការវាយតម្លៃ • ប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់ជាផ្លូវការដែលបុគ្គលអាចប្រើបានសម្រាប់ដើម្បីធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើងតាមសំណូមពរ • បង្កើតមូលដ្ឋានវាយតម្លៃ • ជំរុញមូលដ្ឋានគុណភាព	• ចែកចំណេញ • ចែកភាគផល • សុវត្ថិភាពអាជីព • ទូទាត់ជាពេលវេលា • ប្រព័ន្ធអនុវត្តន៍ ផ្អែកលើបុគ្គល • គុណភាពផ្អែកលើការវាយតម្លៃសកម្មភាព

សរុបសេចក្តី នៃប្រព័ន្ធទទួលស្គាល់និងផ្តល់រង្វាន់ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព៖

1. ជាការរម្លឹកជាប្រចាំថាអង្គភាពចាត់ទុកគុណភាពនិងផលិតភាពមានសារៈសំខាន់។
2. ផ្តល់ជូនអង្គភាពនូវបច្ចេកទេសដែលអាចមើលឃើញ ដើម្បីអរគុណដល់អ្នកសម្រេចសមិទ្ធិផលខ្ពស់ក្នុងការសម្តែងសកម្មភាពផ្ទើម។
3. ផ្តល់ឱ្យបុគ្គលិកនូវគោលដៅជាក់លាក់ដើម្បីធ្វើការឆ្ពោះទៅ។ វាជម្រុញពួកគេឱ្យកែលម្អដំណើរការ។
4. លើកកម្ពស់សីលធម៌ក្នុងបរិយាកាសការងារ ដោយបង្កើតឱ្យមានការប្រកួតប្រជែង ប្រកបដោយសុខុមាលភាពអារម្មណ៍ក្នុងចំណោមបុគ្គល និងក្រុមដែលស្វែងរកការទទួលស្គាល់។

៧.១. ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ (Gainsharing)

ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ គឺជាប្រព័ន្ធផ្តល់រង្វាន់ និងការទទួលស្គាល់ផ្អែកហិរញ្ញវត្ថុដែលជាលទ្ធផលបានមកពីការបានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ឬការសម្តែងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព។ វាខុសពីការចែកប្រាក់ចំណេញដែលក្នុងនោះម្ចាស់ភាគហ៊ុន ចែកសមាមាត្រនៃប្រាក់ចំណេញនៅចុងឆ្នាំជាមួយនិយោជិកដែលមានប្រាក់ខែ ហើយផ្អែកលើម៉ោងរបស់និយោជិក។ ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ ផ្អែកលើទស្សនវិជ្ជាមនុស្សនិង ក្រុមការងារ គឺជាកូនសោរឆ្ពោះទៅរកភាពជោគជ័យ។ ដោយសារតែភាពជោគជ័យរបស់អង្គភាពពឹងផ្អែកលើការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ក្រុម ក្រុមចែករំលែករង្វាន់នៃភាពជោគជ័យ។ ដូចនេះ ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ គឺជារង្វាស់នៃផលិតភាពរបស់អង្គភាព និងជាវិធីសាស្ត្រមួយ ដើម្បីចែកចំណែកផលិតភាពកើនឡើង។

មានបម្រែបម្រួលខុសៗគ្នាអំពីច្ចេកទេស។ យើងនឹងបង្ហាញវិធីសាស្ត្រមូលដ្ឋាន។ ពិសេសវិធីសាស្ត្រនេះប្រើប្រាស់ចំណាយលើកម្លាំងពលកម្ម និងសក្តានុពលប្រាក់ចំណូលពីការលក់ សម្រាប់ការគណនា និងផ្អែកលើ ថេរៈវេលាបួនសប្តាហ៍ ទោះយ៉ាងណា ការគណនាត្រូវបានធ្វើឡើងជារៀងរាល់សប្តាហ៍។ នៅចុងសប្តាហ៍ការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុមត្រូវបានគណនា ផ្អែកលើប្រាក់ចំណូលពីការលក់ដែលមានសក្តានុពល ពីផលិតកម្មក្នុងមួយសប្តាហ៍ គឺមានការបដិសេធតិចជាង និងការចំណាយពីប្រភពខាងក្រៅ។ ទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុបង្ហាញថាចំណាយលើកម្លាំងពលកម្ម គឺជាភាគរយជាក់លាក់នៃប្រាក់ចំណូលពីការលក់ ហើយតម្លៃនេះគុណនឹងប្រាក់ចំណូលផ្តល់ឲ្យគោលដៅរបស់ក្រុម។ ចំណាយលើក្រុម គឺជាផលបូកនៃថ្លៃពលកម្មទាំងអស់សម្រាប់សប្តាហ៍រួមទាំងអត្ថប្រយោជន៍បន្ថែម។ ចំណេញ ឬខាត ការបាត់បង់ គឺជាភាពខុសគ្នារវាងចំណាយលើក្រុម និងគោលដៅរបស់ក្រុម។ ឧទាហរណ៍៖

សក្តានុពលចំណូល = $ 535,000

ចំណាយលើពលកម្មគិតជាភាគរយនៃការលក់ = 27%

គោលដៅរបស់ក្រុម = $535,000 X 0.27 = $144,450

ចាំណាយជាក់ស្តែងលើក្រុម = $138,365

ផលលើស = $144,450 – 138,365 = $6085

ការទូទាត់ជាធម្មតា ត្រូវបានធ្វើឡើងរៀងរាល់បួនសប្តាហ៍ ដោយហេតុនេះវាជំរុញការលើកទឹកចិត្ត។ វាខុសពីប្រាក់ខែធម្មតា។ រៀងរាល់ ៤ សប្តាហ៍ការប្រជុំ ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ ត្រូវបានធ្វើឡើងដើម្បីពិនិត្យឡើងវិញនូវការគណនា វាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព និងពិភាក្សាអំពីវិធី ដើម្បីទទួលបានផលកម្រៃចំណេញបន្ថែម។ ការបែងចែកកម្រៃផលចំណេញ អាចប្រចាំម៉ោងបុគ្គលិក ឬទាំងប្រាក់ខែនិងប្រាក់ម៉ោង។ វាគួរតែត្រូវបានបញ្ជាក់ដោយប្រាក់ចំណូលទៀងទាត់ ប្រចាំសប្តាហ៍របស់និយោជិក ក្នុងរយៈពេល

បួនសប្តាហ៍។ អាចនិយាយ ម៉្យាងទៀតចំនួនចំណូលសម្រាប់និយោជិក គឺជាសមាមាត្រនៃប្រាក់ចំណូលបួនសប្តាហ៍របស់គាត់ បែងចែកដោយប្រាក់ចំណូលបួនសប្តាហ៍របស់និយោជិកទាំងអស់នៅក្នុងផែនការ។ សមាមាត្រនេះត្រូវបានគុណនឹងចំណេញ។ មានយុទ្ធសាស្ត្រសម្តែងសកម្មភាពពីរប្រភេទ -ការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាពហិរញ្ញវត្ថុ ដូចដែលបង្ហាញដោយឧទាហរណ៍ ឬការសម្តែងសកម្មភាពរូបវ័ន្ត វាស់វែងជាបំណែក ទម្ងន់ ឬបរិមាណ។

បញ្ហាសំខាន់មួយគឺចំនួនទទួលផលកម្រៃចំណេញ។ អង្គភាពចែកចាយរវាង ៣០% និង ១០០% ជាមួយ ៥០% បង្ហាញថាសមធម៌។

បញ្ហាមួយទៀតគឺ ការកំណត់មូលដ្ឋាន ក្នុងឧទាហរណ៍គឺ ២៧%។ មូលដ្ឋានគ្រឹះ អាចផ្អែកលើ ព័ត៌មានប្រវត្តិសាស្ត្រ ឬបើមិនមាន អាចប្រើព័ត៌មានគោលដៅ។ វាគួរតែត្រូវបានផ្លាស់ប្តូរច្រើនដងក្នុងមួយឆ្នាំ ដោយប្រើជាទំងន់មធ្យម (Weighted average) ដូច្នេះការទទួលផលកម្រៃចំណេញ គឺសម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងថ្មីៗជាជាងយូរហើយ។ មូលដ្ឋានគ្រឹះក៏អាចមានផងដែរ ត្រូវការកែសម្រួលសម្រាប់ការធ្វើឱ្យមូលធនប្រសើរឡើង ឬការផ្លាស់ប្តូរចម្រុះគ្នា។

ការទទួលផលកម្រៃចំណេញ គឺជាឧបករណ៍លើកទឹកចិត្តដ៏ល្អមួយ ដែលធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នូវគុណភាព ផលិតភាព ហើយជាការពិតវាជាផ្នែកនៃការងារបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម។

៧.២. ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព

គោលបំណងនៃការវាយតម្លៃ ការសម្តែងសកម្មភាព គឺដើម្បីឲ្យនិយោជិកដឹងអំពីរបៀបដែលពួកគេកំពុងធ្វើ និងផ្តល់ជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការតម្លើងឋានៈ បង្កើនប្រាក់ខែ ការប្រឹក្សា និងគោលបំណងផ្សេងៗទៀត ដែលទាក់ទងនឹងអនាគតនិយោជិក។ វាមានទំនាក់ទំនងល្អរវាងនិយោជិក និងអ្នកវាយតម្លៃ។ និយោជិកគួរតែដឹងអំពីដំណើរការវាយតម្លៃ អ្វីដែលត្រូវបានវាយតម្លៃ និងភាពញឹកញាប់។ និយោជិកគួរតែត្រូវបានគេប្រាប់អំពីរបៀបដែលពួកគេកំពុងធ្វើជាប្រចាំ មិនមែនត្រឹមតែពេលវាយតម្លៃប៉ុណ្ណោះទេ។ ការវាយតម្លៃគួរតែចង្អុលបង្ហាញពីចំណុចខ្លាំង និងចំណុចខ្សោយ ក៏ដូចជារបៀបសម្តែងសកម្មភាពការងារ អាចត្រូវបានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ ទ្រង់ទ្រាយវាយតម្លៃទូទៅត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងតារាង ៤-៤។

ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព អាចសម្រាប់ក្រុម ឬបុគ្គល។ ដោយមិនគិតពីប្រព័ន្ធ កត្តាសំខាន់ក្នុងការទទួលបានជោគជ័យ ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព គឺជាការចូលរួម(ពាក់ព័ន្ធ) របស់បុគ្គលិក។ និយោជិក គួរតែត្រូវបានផ្តល់នូវជានិច្ចនូវឱកាស ធ្វើអត្ថាធិប្បាយលើការវាយតម្លៃ ដោយរួមបញ្ចូលទាំងការតវ៉ាប្រសិនបើចង់បាន។ ការសម្តែងសកម្មភាពត្រូវតែផ្អែកលើស្តង់ដារដែលបានបង្កើត និងយល់ព្រមដោយអ្នកវាយតម្លៃ និងនិយោជិក។ ស្តង់ដារជាធម្មតា មានកម្រិតអាចទទួលយកបាន។ ស្តង់ដារគួរតែផ្លាស់ប្តូរ នៅពេលស្ថានភាពផ្លាស់ប្តូរ ដូចជានៅពេលផ្លាស់ប្តូរឧបករណ៍ ឬបច្ចេកទេសផលិតកម្មថ្មីត្រូវបានអភិវឌ្ឍន៍។

តារាង ៤-៤ **រូបភាពវាយតម្លៃ**

ប្រភេទ	ពិពណ៌នា
ចាត់ថ្នាក់	ប្រៀបធៀបនិយោជិកតាមចំណាត់ថ្នាក់ពីខ្ពស់បំផុតទៅទាបបំផុត
បរិយាយ	ផ្តល់នូវការពិពណ៌នាជាលាយលក្ខណ៍អក្សរអំពីចំណុចខ្លាំងនិងចំណុចខ្សោយរបស់និយោជិក។
ក្រាហ្វ	ចង្អុលបង្ហាញពីភារកិច្ចសំខាន់ៗដែលបានអនុវត្តដោយនិយោជិកនិងអត្រានីមួយៗកាតព្វកិច្ចជាការថ្លឹងកម្រិត ដែលជាធម្មតាចាប់ពីលេខ ១ (អន់) ដល់ ៥ (ល្អបំផុត) ។
ជំរុញជ្រើស	រៀបនិយោជិកម្នាក់ៗតាមប្រភេទ គិតជាភាគរយដែលបានកំណត់ទុកជាមុន - ឧទាហរណ៍ ល្អ (១០%) ល្អណាស់ (២៥%) ល្អ (៣០%) ល្មម (២៥%) និងអន់ (១០%)។

ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព គួរតែត្រូវបានចាត់ទុកថា ជាវិធីសាស្ត្រវិជ្ជមាន ដើម្បីឱ្យបុគ្គលិកចូលរួម។ មេការ (អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់) ភាគច្រើន មើលការវាយតម្លៃថាជាភារកិច្ចមួយ ដែលមិនគួរសាទរសម្រាប់ពួកគេត្រូវការសម្តែងសកម្មភាព។ នោះហើយ ប្រសិនបើនិយោជិកបានសម្គាសគ្រប់គ្រាន់ ដែលជាផ្នែកមួយនៃដំណើរការជ្រើសរើស បណ្តុះបណ្តាលត្រឹមត្រូវ ផ្តល់ជំនួយនៅពេលត្រូវការ និងការប្រឹក្សាបន្ទាប់មកការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ពួកគេ នឹងវាក្លាយជាការឆ្លុះបញ្ចាំង ថាតើការងារទាំងនោះ ត្រូវបានសម្តែងសកម្មភាពបានល្អប៉ុណ្ណា។ ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព ក៏អាចជាភារកិច្ចជាទីរីករាយសម្រាប់មេការ (អ្នកគ្រប់គ្រងផ្ទាល់) និងបង្ហាញពីប្រសិទ្ធភាពរបស់និយោជិក ក្នុងការចូលរួមចំណែកដល់ជោគជ័យរបស់អង្គភាព។

រាល់កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងគួរតែត្រូវបានធ្វើឡើង ដើម្បីចៀសវាងកំហុស ក្នុងការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព។ វប្បធម៌ សីលធម៌ កម្រិតអប់រំ និងមតិ ដែលបានកំណត់ទុកជាមុន អាចប៉ះពាល់ដល់ការវាយតម្លៃ។ វាពិតជាអយុត្តិធម៌ណាស់ ក្នុងការផ្តល់ចំណាត់ថ្នាក់មិនល្អដោយផ្អែកលើភាពលំអៀង ឬអ្វីមួយលើកលែង តែរបៀបដែលនិយោជិកបានការសម្តែងសកម្មភាពដោយផ្អែកលើស្តង់ដារដែលបានកំណត់។ ការវាយតម្លៃអយុត្តិធម៌អាចខាតបង់ដល់អង្គភាពចំពោះបុគ្គលិកមានតម្លៃ។

ប្រព័ន្ធវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព អនុវត្តន៍តាមទម្លាប់ត្រូវបានគេរិះគន់ថា ប្រឆាំងនឹងផលិតភាព និងមិនចាំបាច់ចំពោះអ្នកជំនាញខាងគុណភាព ដូចជា Deming និងScolts។ មានអំណះអំណាងមួយចំនួនដើម្បីគាំទ្រគំនិតរបស់ពួកគាត់។

ការវាយតម្លៃពូនជ្រុំការបំពេញការងាររយៈពេលខ្លី តែបំផ្លាញផែនការរយៈពេលវែង ផលចំណេញរយៈពេលវែងត្រូវបានលះបង់ ដោយធ្វើយ៉ាងណាឱ្យបុគ្គលម្នាក់ៗមើលអ្វីៗល្អក្នុងរយៈពេលខ្លី។ ការសម្លឹងឃើញ(Outlook)នេះ គឺមានជាទូទៅ នៅពេលយើងក្រឡេកមើល ការសង្កត់ធ្ងន់លើរបាយការណ៍ប្រាក់ចំណេញ និងការខាតបង់ប្រចាំត្រីមាស។ ការរិះគន់មួយទៀត ថាការវាយតម្លៃបុគ្គល បំផ្លាញក្រុមការងារ។

ប្រសិនបើក្រុមត្រូវក្លាយជាផ្នែកដែលមានភាពស្និតល្អត នៃ "ទាំងអស់គ្នាដើម្បីសម្រាប់ម្នាក់ និងម្នាក់ដើម្បីសម្រាប់ទាំងអស់គ្នា" នោះចំណាត់ថ្នាក់ម្នាក់ៗ នឹងធ្វើឱ្យអន្តរាយដល់គំនិតទាំងមូល។ លទ្ធផលចុងក្រោយអាចជាក្រុមដែលធ្វើការអន់ ដែលនោះមិនមែនជាការប្រសើរទេ។ ការយកចិត្តទុកដាក់(ព្រួយបារម្ភ)ទីបី គឺការសន្មតថាបុគ្គលម្នាក់ៗទទួលខុសត្រូវចំពោះលទ្ធផលទាំងអស់។ តាមពិតលទ្ធផល តែងតែហួសពីការគ្រប់គ្រង របស់បុគ្គល ដូចជាដំណើរការ និងសម្ភារៈឧបករណ៍។ Deming បានបញ្ជាក់ថា ៨៥% នៃបញ្ហាគឺជាលទ្ធផលនៃប្រព័ន្ធ។ ចុងក្រោយមានការព្រួយបារម្ភថា ការវាយតម្លៃតែងតែផ្អែកលើភាពជាប្រធាន (Sub-jectively) និងមិនអាចវាស់វែងបាន។ ពួកគេគួរតែផ្អែកលើវត្ថុបំណង (Objectivity)។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ វាពិបាកក្នុងការវាស់ស្ទង់លក្ខណៈខ្លះ ដូចជាការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

ជាជាងការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាពអន់ អ្នកអនុវត្តមួយចំនួនបានលើកឡើងថា ប្រព័ន្ធវាយតម្លៃ ការ សម្តែងសកម្មភាពត្រូវធ្វើការកែលម្អ។ សំណូមពរកែលម្អខ្លះគឺ៖

1. **ប្រើកម្រិតចំណាត់ថ្នាក់ដែលមានចំណាត់ថ្នាក់តិចតួច។** វាពិបាកក្នុងការបែងចែកអ្នកសម្តែងសកម្មភាព ថ្នាក់កណ្តាល (ប្រមាណ ៦៧%) ចំណែកឯអត្រាគឺ ១០ ទៅ ២០% មានលក្ខណៈងាយស្រួល ជាង នៅចុងនីមួយៗ។ ដូច្នេះកម្រិតចាត់ថ្នាក់ គួរតែត្រូវកំណត់ត្រឹមចន្លោះពី ៣ ទៅ ៥។
2. **ទាមទារឱ្យមានក្រុមការងារ ឬការវាយតម្លៃក្រុមដែលយ៉ាងហោចណាស់ស្មើគ្នាក្នុងការវាយតម្លៃផ្តោតលើបុគ្គល។** ការកើនឡើងនៃភាពចំណុះឲ្យគ្នាទៅវិញទៅមកលើការងារដែលផ្សារភ្ជាប់នឹង TQM នៅកន្លែងធ្វើការ កំណត់បង្ហាញថា ការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ក្រុមត្រូវបានប្រើប្រាស់។ សកម្មភាពនេះនឹងលើកទឹកចិត្តសមាជិកក្រុមឱ្យជួយ គាំទ្រ និងសហការគ្នា។
3. **ត្រូវការការពិនិត្យមើលឡើងវិញនូវការសម្តែងសកម្មភាពឲ្យបានញឹកញាប់បន្ថែមទៀតដែលការពិនិត្យឡើងវិញនេះ នឹងមានការសង្កត់ធ្ងន់លើការធ្វើផែនការការសម្តែងសកម្មភាព នាពេលអនាគត។** ទិន្នន័យការសម្តែងសកម្មភាពការងារជាក្រុម និងជាបុគ្គល គួរតែត្រូវបានប្រមូលនិងពិនិត្យឡើងវិញ ជាមួយឯកសារការវាយតម្លៃលទ្ធផល និងទុកជាមេរៀន។ វាចាំបាច់ត្រូវមានការពិនិត្យឡើងវិញពីរដង - ម្តងបន្ទាប់ពីបញ្ចប់ភារកិច្ចភ្លាមៗ និងម្តងទៀត នៅពេលវដ្តនៃការសម្តែងសកម្មភាព អនុវត្តភារកិច្ចដែលអនុញ្ញាតឱ្យវាយតម្លៃលទ្ធផល។ ជាទូទៅ ការពិនិត្យឡើងវិញសង្កត់ធ្ងន់ លើការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង គឺមានការគម្រាមកំហែងតិចជាងការវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំ។
4. **លើកកម្ពស់ការសម្រេចចិត្តគួរតែត្រូវបានធ្វើឡើងដោយដំណើរការរដ្ឋបាលឯករាជ្យដែលគូសបញ្ជាក់លើព័ត៌មានការងារបច្ចុប្បន្ន និងសក្តានុពល សម្រាប់ការងារថ្មី។** ការដាក់ទម្ងន់ខ្លាំងពេក លើការសម្តែងសកម្មភាពបច្ចុប្បន្ននៅក្នុងជម្រើសនៃដំណើរការណាមួយ អាចបង្ខំអ្នកវាយតម្លៃ មានចេតនាធ្វើការសម្រេចចិត្តមិនល្អ។ ឧទាហរណ៍ បុគ្គលិកជាបេឡាករសម្តែងសកម្មភាពបានកម្រិតខ្ពស់បំផុត

នៅក្នុង ធនាគារ អាចមិនមែនជាមនុស្សល្អបំផុត ដែលត្រូវបានតម្លើងឋានៈជាមន្ត្រីប្រាក់កម្ចីទេ។

5. **បញ្ចូលតារាងសន្ទស្សន៍នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនខាងក្រៅ ទៅក្នុងដំណើរការវាយតម្លៃ។** ដើម្បីសម្រេចដំណើរការនេះ អតិថិជន និងតម្រូវការរបស់ពួកគេនឹងចាំបាច់ត្រូវបានកំណត់ ម៉ែត្រវាស់ការសម្តែងសកម្មភាពត្រូវបានកំណត់ ដោយប្រើអត្រាកម្រិត ហើយដំណើរការកែលម្អបានចាប់ផ្តើម។ ការវាយតម្លៃនឹងផ្អែកលើការផ្លាស់ប្តូរ នៅពេលដែលរង្វាស់មូលដ្ឋានត្រូវបានបង្កើតឡើង។
6. **ប្រើមតិយោបល់ពីមិត្តភក្តិ និងអ្នកក្រោមបង្គាប់ជាសន្ទស្សន៍នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជនខាងក្នុង។** ការចាប់ផ្តើមសកម្មភាពនេះ នឹងស្រដៀងទៅនឹងការលើកលើងខាងលើ។
7. **រួមបញ្ចូលការវាយតម្លៃសម្រាប់ការកែលម្អដំណើរការបន្ថែមលើលទ្ធផល** ឥរិយាបថនៃដំណើរការមានច្រើន នៅក្នុងការត្រួតពិនិត្យមនុស្ស។ គោលគំនិតមូលដ្ឋាននៃ TQM គឺការកែលម្អដំណើរការជាបន្តបន្ទាប់។ ដូច្នេះ ប្រសិនបើគំនិតនេះត្រូវបានសម្រេច វាត្រូវតែត្រូវបានវាយតម្លៃ។ ជារឿយៗមានការយឺតយ៉ាវរវាងការកែលម្អដំណើរការ និងលទ្ធផលពីការកែលម្អនោះ។

ទោះបីជាមានការកត់ត្រាទុករបស់ Deming ក៏ដោយ ក៏ការវាយតម្លៃការសម្តែងសកម្មភាព អាចពង្រឹងដល់គោលគំនិតរបស់ TQM ដែលការផ្តល់យោបល់ទាំងនេះ ត្រូវបានអនុវត្តន៍នៅកន្លែងសមរម្យ។

៨. សហជីពនិងការចូលរួមរបស់និយោជិក

ជាទូទៅសហជីពគាំទ្រកម្មវិធីលើកកម្ពស់គុណភាព ប៉ុន្តែសម្តែងការព្រួយបារម្ភ ទាក់ទងនឹងការអនុវត្តការគ្រប់គ្រងដែលត្រួតត្រាខ្លាំងពេកលើនិយោជិក។ តំណាងសហជីពត្រូវតែចូលរួមនៅក្នុងកម្មវិធីណាក៏ដោយ ឱ្យតែពាក់ព័ន្ធនឹងនិយោជិក។ ទោះបីជាការចូលរួមរបស់និយោជិកត្រូវបានគេទទួលយកជាទូទៅក៏ដោយ វាអាចជាបញ្ហាប្រសិនបើមិនបានបញ្ជាក់ត្រឹមត្រូវ ក្នុងករណីខ្លះ អ្នកគ្រប់គ្រងដែលត្រួតត្រាច្រើនពេកទៅលើការចូលរួមរបស់និយោជិក វាអាចកើតឡើងនូវការរំលោភលើច្បាប់ការងារជាតិ។ អ្នកខ្លះបានប្រកែកថា ច្បាប់មួយត្រូវបានអនុម័ត ដើម្បីបំពេញគោលបំណងល្អ តាំពីឆ្នាំ១៩៣៥ ប្រហែលជាមិនសមស្របសម្រាប់បញ្ហាថ្ងៃនេះទេ។ ទោះយ៉ាងណា លើកលែងតែច្បាប់ការងារជាតិ ត្រូវបានធ្វើវិសោធនកម្ម វាជាផលប្រយោជន៍ល្អបំផុត នៃការគ្រប់គ្រងដើម្បីឱ្យប្រាកដថា សកម្មភាពដែលបានអនុវត្ត នឹងមិនរំលោភលើច្បាប់ការងារជាតិឡើយ។

ក្រុមមិនគួរពិភាក្សាអំពីប្រាក់ឈ្នួល អត្រាប្រាក់ឈ្នួល ម៉ោងការងារ ឬលក្ខខណ្ឌការងារឡើយ។ ករណីខ្លះ ដែនកំណត់ទាំងនេះ នឹងជះឥទ្ធិពលយ៉ាងធ្ងន់ធ្ងរដល់គោលបំណងរបស់ក្រុម។

ទាំងថ្នាក់ដឹកនាំ និងសហជីពត្រូវពិនិត្យលើទស្សនៈ ដែលត្រូវបានធ្វើឡើងជាយូរមកហើយ អំពីអ្វីដែលបង្កើតបានជាទំនាក់ទំនងរវាងអ្នកគ្រប់គ្រង និងសហជីពឱ្យបានត្រឹមត្រូវ។ បំណងប្រាថ្នាសម្រាប់ អំណាចឯកតោភាគី ត្រូវតែផ្លាស់ប្តូរទៅជាអំណាចរួមគ្នា ដើម្បីជាប្រយោជន៍ដល់និយោជិក និងអង្គភាព។ ដំ

ណើរការរួមគ្នា ក្នុងការកំណត់វិធីដែលល្អបំផុត ដើម្បីធ្វើឲ្យការប្រកួតប្រជែងមានប្រសិទ្ធិភាព ជាពិសេសពីអង្គភាពបរទេស គឺជាដំណោះស្រាយដែលសមរម្យតែមួយគត់។ អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែទទួលស្គាល់ និងគោរពនូវតួនាទីរបស់សហជីពក្នុងការចូលពាក់ព័ន្ធរបស់និយោជិក។ អារម្មណ៍នៃការជឿទុកចិត្តត្រូវតែបង្កើតឡើង ហើយភាពជាដៃគូត្រូវបានអភិវឌ្ឍ រវាងអ្នកគ្រប់គ្រងនិងសហជីព។

មានវិធីពីរយ៉ាងដែលសហជីព និងអ្នកគ្រប់គ្រងបានជ្រើសរើស ដើម្បីដោះស្រាយជាមួយនឹងការអនុវត្តការចូលរួមរបស់បុគ្គលិកនៅក្នុងអង្គភាព។ អ្នកខ្លះបានជ្រើសរើសធ្វើការ ដោយសហការ ផ្ដល់សមាជិកភាពសហជីព នៅក្នុងក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព និងឱ្យពួកគេចូលរួមយ៉ាងពេញលេញនៅក្នុងការធ្វើផែនការ ការអនុវត្ត និងការវាយតម្លៃ លើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងទាំងមូល។ អ្នកផ្សេងទៀតបានប្រកាន់ខ្ជាប់ នូវបែបផែន "ប្រពៃណី" ក្នុងការតថ្លៃផលប៉ះពាល់ និងការអនុវត្តសកម្មភាព ដែលជះឥទ្ធិពលដល់អ្នកនៅក្នុងក្រុមកែលម្អ (ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង)។ វិធីសាស្ត្រនីមួយៗបង្ហាញពីអត្ថប្រយោជន៍ និងហានិភ័យដែលអាចកើតមាន។ ការចូលរួម (ពាក់ព័ន្ធ) ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង(កែលម្អ)ជាប្រចាំ (ជាបន្ត) ទោះយ៉ាងណា ថ្នាក់ដឹកនាំសហជីពអាចប្រឈមនឹងការរិះគន់ ពីសមាជិកផ្សេងទៀត ប្រសិនបើត្រូវបានគេដឹងថាធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធជាមួយអ្នកគ្រប់គ្រង។ លក្ខណៈនៃទំនាក់ទំនង នឹងត្រូវបានកំណត់ដោយសាវតា និងប្រវត្តិសាស្ត្រ ឬទំនាក់ទំនងការគ្រប់គ្រងការងារនៅក្នុងអង្គភាព និងឆន្ទៈរបស់សហជីពក្នុងការចូលរួម។ ជាគំនិតគោល ថ្នាក់ដឹកនាំនៃអង្គភាពនឹងស្វែងរក ការចូលរួមជាមុនរបស់សហជីព និងធ្វើឲ្យលក្ខណៈនៃការចូលរួមមានលក្ខណៈជាក់លាក់តាមដែលអាចធ្វើទៅបាន។

ឧទាហរណ៍ កិច្ចសហប្រតិបត្តិការគ្រប់គ្រងសហជីព ត្រូវបានបង្ហាញដោយកិច្ចចរចាព្រមព្រៀងរវាង United Auto Worker និងក្រុមហ៊ុនហ្វតម៉ូទ័រ (Ford Motor Company)។ វាផ្ដល់នូវភាពជាអ្នកដឹកនាំរួមគ្នាក្នុងការកែលម្អគុណភាព តាមរយៈការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់គណៈកម្មាធិការរួមនៅកម្រិតសាជីវកម្ម ផ្នែក និងទីតាំង។ គណៈកម្មាធិការទាំងនេះមានសិទ្ធិអំណាច ក្នុងការចុះកិច្ចសន្យារៀបចំផែនការ អនុវត្ត វាយតម្លៃ និងពង្រីកប្រព័ន្ធគុណភាពតាមតម្រូវការ។ អង្គភាពជាច្រើនអាចផ្ដល់ភស្តុតាងដែលបង្ហាញថា ប្រព័ន្ធគុណភាពអាចទទួលបានជោគជ័យ ដោយសារការរួមចំណែករបស់សហជីព។ សហជីពនឹងរីកចម្រើនប្រសិនបើពួកគេត្រូវបានគេមើលឃើញថា មានវិធីប្រសើរដើម្បីគាំទ្រលទ្ធិប្រជាធិបតេយ្យនៅកន្លែងធ្វើការ និងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវការសម្ដែងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព។

៩. អត្ថប្រយោជន៍នៃការចូលរួម(ពាក់ព័ន្ធ)របស់និយោជិក

ការចូលរួម(ពាក់ព័ន្ធ)របស់និយោជិក ការផ្ដល់សិទ្ធិអំណាចដល់ពួកគេ និងការនាំពួកគេចូលទៅក្នុងដំណើរការធ្វើសេចក្ដីសម្រេចចិត្ត ផ្ដល់នូវឱកាសសម្រាប់ការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងមិនឈប់ឈរ (ជាប្រចាំ)។ គំនិតដែលមិនទាន់បានបង្កើត ការច្នៃប្រឌិត និងគំនិតបង្កើតថ្មី របស់និយោជិកអាចធ្វើឲ្យមានភាព

ខុសគ្នារវាងជោគជ័យនិងបរាជ័យ។ ការប្រកួតប្រជែងគឺកាចសាហាវណាស់ វានឹងមិនឈ្លាសវៃ បើមិនប្រើគ្រប់មធ្យោបាយ(ឧបករណ៍)ដែលមាន។

ការចូលរួមរបស់និយោជិកធ្វើអោយប្រសើរឡើងនូវគុណភាពនិងបង្កើនផលិតភាពពីព្រោះ៖

- និយោជិកធ្វើការសម្រេចចិត្តបានល្អប្រសើរដោយប្រើចំណេះដឹងជំនាញរបស់ពួកគេអំពីដំណើរការ។
- និយោជិកទំនងជាអនុវត្តនិងគាំទ្រការសម្រេចចិត្តដែលពួកគេមានចំណែកក្នុងការធ្វើ។
- និយោជិកអាចមើលឃើញនិងចង្អុលបង្ហាញនូវចំណុចដែលត្រូវកែលម្អ។
- និយោជិកអាចចាត់វិធានការកែតម្រូវបានកាន់តែប្រសើរ។
- ការចូលរួមរបស់និយោជិក កាត់បន្ថយគម្លាតកម្លាំងពលកម្ម/អ្នកគ្រប់គ្រង ដោយលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការប្រាស្រ័យទាក់ទងកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព និងកិច្ចសហប្រតិបត្តិការ។
- ការចូលរួមរបស់និយោជិកបង្កើនសីលធម៌ដោយបង្កើតអារម្មណ៍នៃភាពជាកម្មសិទ្ធិរបស់អង្គភាព។
- និយោជិកអាចទទួលយកការផ្លាស់ប្តូរបានប្រសើរជាងមុនពីព្រោះពួកគេគ្រប់គ្រងបរិយាកាសការងារ។
- និយោជិកមានការប្តេជ្ញាចិត្តកើនឡើងចំពោះគោលដៅអង្គភាពព្រោះពួកគេជាប់ទាក់ទង។

១០. យោបល់បន្ថែម

ការចូលរួមរបស់និយោជិក មិនគួរត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាការក្លែងបន្លំដែលនឹងបាត់ទៅវិញ ក្នុងពេលឆាប់ៗនោះទេ។ វាជាមាគ៌ានៃជីវិតដែលសំខាន់សំរាប់ TQM ហើយវាអាចមានន័យថា ភាពខុសគ្នារវាងការប្រកួតប្រជែងនិងការចេញពីការរកស៊ី។ និយោជិក មិនមែនជាអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ទេ គេក្តាប់អនាគតនៅក្នុងដៃរបស់ពួកគេ។ សញ្ញាសំគាល់នៅច្រកចូលរោងចក្រ ដាក់ថា "ឆ្លងកាត់ទ្វារទាំងនេះ ហុចទ្រព្យសម្បត្តិដែលសំខាន់បំផុតសម្រាប់យើងនិងនិយោជិករបស់យើង" មិនបង្ហាញភាពសំខាន់ទេ នៅពេលនិយោជិកមានអារម្មណ៍ថា គ្មាននរណាម្នាក់យកចិត្តទុកដាក់។ ការចូលរួមកាន់តែច្រើន អាចត្រូវបានលើកទឹកចិត្តដោយសញ្ញានេះ "គ្មាននរណាម្នាក់ក្នុងចំណោមយើងគ្រប់គ្នា ដឹងច្រើនដូចយើងទាំងអស់នោះទេ"។

នៅពេលវប្បធម៌របស់អង្គភាពចាប់ផ្តើមដំណើរការ នៃការផ្លាស់ប្តូរ ការរាំងស្ទះ(រេស៊ីស្តង់)ការផ្លាស់ប្តូរនេះពិតជានឹងមាន។ ការផ្តល់ព័ត៌មានដល់មនុស្ស នឹងកាត់បន្ថយភាពរាំងស្ទះ ជាពិសេសនៅពេលពួកគេបានឃើញអត្ថប្រយោជន៍។ ការផ្លាស់ប្តូរ គឺជាដំណើរការដែលត្រូវតែកើតឡើង ប្រសិនបើអង្គភាពមួយចង់បន្តអត្ថិភាពមាននៅក្នុងពិភពប្រកួតប្រជែង។ មនុស្សមិនចាំបាច់រាំងស្ទះនឹងការផ្លាស់ប្តូរទេ ការរាំងស្ទះរបស់ពួកគេនឹងមានការផ្លាស់ប្តូរ ហើយបញ្ហាកើតឡើង ពេលដែលតំបន់សុខស្រួលរបស់មនុស្សត្រូវបានរំខាន។

មេរៀនទី ៥

ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ

១. សេចក្តីផ្តើម

អង្គភាពដែលផ្អែកលើគុណភាព(Quality-based organization) គួរតែខិតខំដើម្បីទទួលបានភាពឥតខ្ចោះ(Perfection) ដោយធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវដំណើរការអាជីវកម្ម និងផលិតកម្ម។ ជាការពិតណាស់ ភាពឥតខ្ចោះ គឺមិនអាចទៅរួចនោះទេ ពីព្រោះការប្រណាំងមិនចេះចប់ ទោះយ៉ាងណាយើងត្រូវព្យាយាមជានិច្ច ដើម្បីសម្រេច។

ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ត្រូវបានបង្ហាញតាមការៈ

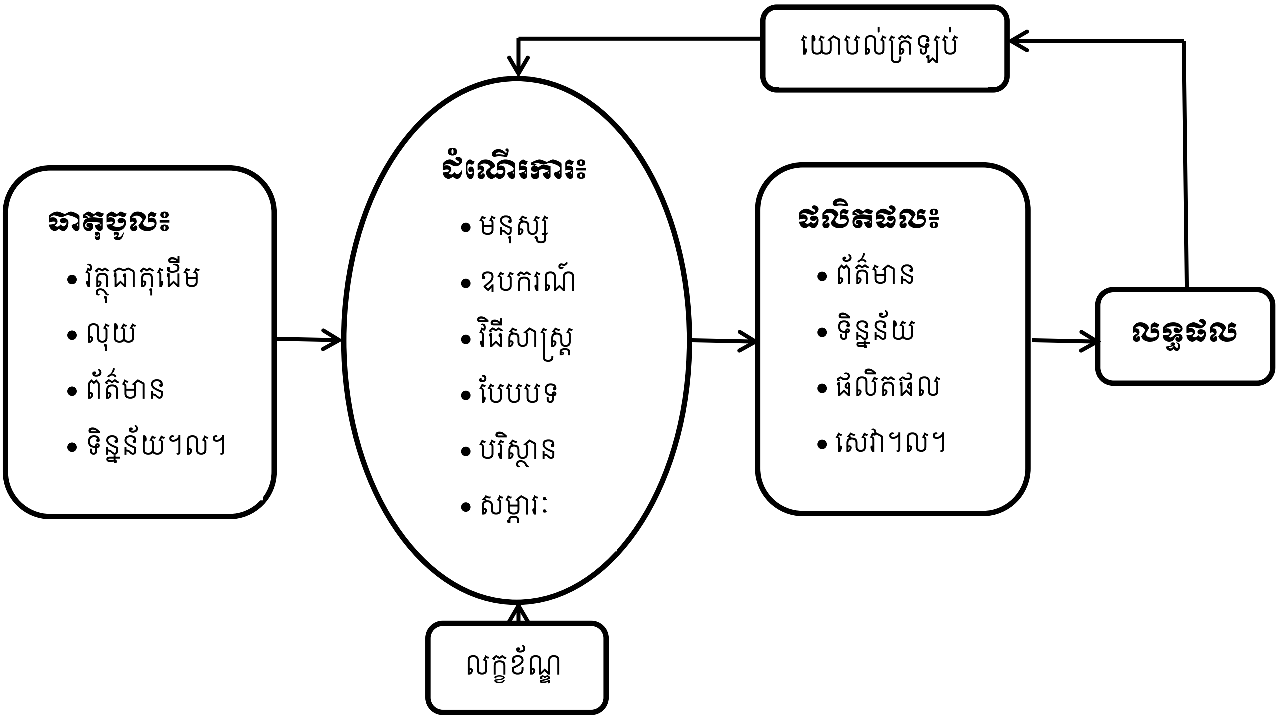
- មើលការងារទាំងអស់ជាដំណើរការ មិនថាវាជាប់ទាក់ទងនឹងសកម្មភាពផលិតកម្ម ឬអាជីវកម្មទេ។
- ធ្វើឱ្យដំណើរការទាំងអស់មានប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល និងអាចសម្របបាន។
- តាមដានការប្រែប្រួលតម្រូវការអតិថិជន។
- ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការ កំពុងសម្តែង(ប្រព្រឹត្តិ)ដោយប្រើការវាស់វែង ដូចជា កាត់បន្ថយរស់ខូចប្រើ លែងកើត (អេតចាយ) វដ្តពេលវេលា ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ ជាដើម។ល។
- រក្សាការពិនិត្យជាក់ស្តែងនៃភាពមិនពេញចិត្តជាមួយនឹងកម្រិតនៃការសម្តែងសកម្មភាពបច្ចុប្បន្ន។
- លុបបំបាត់កាកសំណល់និងដំណើរការឡើងវិញ នៅគ្រប់ទីកន្លែងដែលវាកើតឡើង។
- ការស៊ើបអង្កេតសកម្មភាពដែលមិនបន្ថែមតម្លៃ (Add Value) ដល់ផលិតផល ឬសេវាកម្មដោយមានគោលបំណងលុបបំបាត់ចោលនូវសកម្មភាពទាំងនោះ។
- ការលុបបំបាត់ការមិនអនុលោមតាម(Nonconformities)ក្នុងគ្រប់ដំណាក់កាលទាំងអស់នៃការងាររបស់មនុស្សគ្រប់គ្នាទោះបីជាការបង្កើនភាពប្រសើរឡើងតិចតួចក៏ដោយ។
- ការប្រើប្រាស់គម្រូគោល (Benchmarking) ដើម្បីបង្កើនអត្ថប្រយោជន៍ប្រកួតប្រជែង។
- ការច្នៃប្រឌិតដើម្បីសម្រេចបាននូវរបកគំហើញថ្មីៗ(ភាពផ្តើម) (Breakthrought)។
- បញ្ចូលមេរៀនដែលបានរៀនទៅក្នុងសកម្មភាពនាពេលអនាគត។
- ការប្រើឧបករណ៍បច្ចេកទេសដូចជា ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមបែបស្ថិតិ (SPC) ការគូសគ្រោងពិសោធន៍ វិនិច្ឆ័យជ្រើស(Benchmark) ការដាក់ប្រើមុខងារដែលមានគុណភាព(QFD)។ ល។

ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ(បន្តបន្ទាប់)ត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីប្រើប្រាស់ធនធានរបស់អង្គភាព សំដៅសម្រេចបានវប្បធម៌នាំមុខដោយគុណភាព(Quality-driven culture)។ បុគ្គលម្នាក់ៗត្រូវគិត ធ្វើសកម្មភាព និងនិយាយពីគុណភាព។ អង្គភាពព្យាយាមឈានដល់ការផ្សារភ្ជាប់តែមួយរវាងគុណភាព និងការប្រតិបត្តិការងារដោយបង្វឹកអប់រំ អ្នកចូលរួមឲ្យ"បន្ត"វិភាគ និងធ្វើយ៉ាងណា ឱ្យការងាររបស់ខ្លួន

ដំណើរការ និងការងារជាក្រុមរបស់ពួកគេប្រសើរឡើង។

២. ដំណើរការ

ដំណើរការសំដៅទៅលើសកម្មភាពអាជីវកម្មនិងផលិតកម្មរបស់អង្គភាព។ ដំណើរការអាជីវកម្មដូចជាការទិញ វិស្វកម្ម គណនេយ្យ និងម៉ារឃិទីង គឺជាវិស័យដែលការមិនអនុលោម ត្រូវបង្កឱកាសសម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងឲ្យបានខ្លាំង។ រូបភាព ៥-១ បង្ហាញពីគម្រូនៃដំណើរការ។



រូបភាព ៥-១ **ទម្រង់(ម៉ូឌែល)ធាតុចូល/ផលិតផល**

ធាតុចូល (Input) អាចជាសម្ភារៈ លុយ ព័ត៌មាន ទិន្នន័យ។ ល។ *ផលិតផល (Output)* អាចជាព័ត៌មានទិន្នន័យ ផលិតផល សេវាកម្ម។ ល។ ផលិតផលនៃដំណើរការមួយអាចជាធាតុចូលក្នុងដំណើរការមួយផ្សេងទៀត។ ផលិតផលជាធម្មតា ទាមទារការវាស់វែង(វិធានការ)ការសម្តែងសកម្មភាព(ការអនុវត្ត)។ ពួកវាត្រូវបានគូសគ្រោង(រចនា)ឡើង ដើម្បីទទួលបាននូវលទ្ធផល (Outcomes) គួរឲ្យចង់បាន ដូចជាការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ មតិប្រតិកម្ម(Feedback) ត្រូវបានផ្តល់ ដើម្បីធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។

ដំណើរការ (Process) គឺជាអន្តរកម្មនៃការរួមបញ្ចូលគ្នាមួយចំនួនរបស់មនុស្ស សម្ភារ ឧបករណ៍ វិធីសាស្ត្រវាស់វែង និងបរិស្ថាន (Environment) ដើម្បីបង្កើតលទ្ធផល ដូចជាផលិតផល សេវាកម្ម ឬធាតុចូល នៃដំណើរការមួយផ្សេងទៀត។ បន្ថែមពីលើធាតុចូលនិងផលិតផលដែលអាចវាស់វែងបាន ដំណើរការត្រូវតែមានសកម្មភាពតម្លៃបន្ថែម(Value-added)និងភាពអាចធ្វើឡើងវិញបាន។ វាត្រូវតែមានប្រសិទ្ធិភាព ប្រសិទ្ធផល ស្ថិតនៅក្រោមការត្រួតពិនិត្យ និងអាចសម្របបាន។ លើសពីនេះទៀត វាត្រូវតែប្រកាន់ខ្ជាប់នូវ

ល័ក្ខខ័ណ្ឌ(Condition)ជាក់លាក់ ដែលកំណត់ដោយគោលនយោបាយ និងឧបសគ្គ ឬបទប្បញ្ញត្តិ។ ឧទាហរណ៍នៃលក្ខខណ្ឌបែបនេះ អាចមានឧបសគ្គទាក់ទងនឹងការពិពណ៌នាការងារ ផ្អែកលើសហជីពរបស់និយោជិក បទបញ្ជារដ្ឋនិងសហព័ន្ធ ដែលទាក់ទងនឹងការផ្ទុកកាកសំណល់បរិស្ថាន ឬគោលនយោបាយជីវៈសីលធម៌ទាក់ ទងនឹងការថែទាំអ្នកជំងឺ។

និយមន័យនៃដំណើរការ(Process) ចាប់ផ្តើមដោយការកំណត់អតិថិជនខាងក្នុងនិង/ឬខាងក្រៅ។ អតិថិជនកំណត់គោលបំណងរបស់អង្គភាព និងដំណើរការទាំងអស់នៅក្នុងនោះ។ ដោយសារអង្គភាពអត្ថិភាពមានដើម្បីបម្រើអតិថិជន នោះការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង ត្រូវតែត្រូវបានកំណត់នៅក្នុងលក្ខខណ្ឌនៃការបង្កើនការបំពេញចិត្តអតិថិជនដែលជាលទ្ធផលនៃផលិតផលនិងសេវាកម្មមានគុណភាពខ្ពស់។

ដំណើរការទាំងអស់ មានម្ចាស់យ៉ាងហោចណាស់មួយ។ ក្នុងករណីខ្លះ ម្ចាស់គឺច្បាស់ ព្រោះមានមនុស្សតែម្នាក់សម្តែងសកម្មភាព។ ទោះយ៉ាងណា ដំណើរការតែងតែឆ្លងកាត់ព្រំដែននៃផ្នែកជាច្រើន និងការគាំទ្រដល់ដំណើរការបន្ទាប់បន្សំ(រង)នឹងត្រូវបានគ្រប់គ្រងដោយបុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាពនីមួយៗ។ ដូច្នេះភាពជាម្ចាស់ គួរតែជាផ្នែកមួយនៃគំនិតផ្តួចផ្តើមធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។

ដល់ចំណុចនេះ វាចាំបាច់ក្នុងការកំណត់ ភាពប្រសើរឡើង។ មានវិធី ៥ យ៉ាង ដើម្បីធ្វើឲ្យមានភាពប្រសើរឡើង៖(១) កាត់បន្ថយធនធាន (២) កាត់បន្ថយកំហុស (៣) ឆ្លើយតបបានល្អឬលើសការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនចុងបំផុត (Downstream customer) (៤) ធ្វើឲ្យដំណើរការមានសុវត្ថិភាព និង (៥) ធ្វើឲ្យដំណើរការកាន់តែពេញចិត្តចំពោះអ្នកដែលធ្វើវា។

ទីមួយដំណើរការដែលប្រើធនធានច្រើនជាងអ្វីដែលចាំបាច់គឺខ្ជះខ្ជាយ។ របាយការណ៍ដែលត្រូវបានចែកចាយទៅមនុស្សលើសកំណត់ នាំឲ្យខ្ជះខ្ជាយការថតចម្លងនិងពេលវេលាចែកចាយ សម្ភារៈ ពេលវេលាអាន និងកន្លែងទុកឯកសារ។

ទីពីរ ហើយជាផ្នែកសំខាន់ កំហុសគឺជាសញ្ញានៃការបំពេញការងារអន់ ទាមទារធ្វើការងារឡើងវិញ។ វាយអត្ថបទខុស ត្រូវបានរកឃើញបន្ទាប់ពីកុំព្យូទ័រព្រីនចេញ ទាមទារការបើកឯកសារបើកឯកសារឡើងវិញ កែតម្រូវនិងបោះពុម្ព (ព្រីន)ម្តងទៀត។

ទីបី ដោយការឆ្លើយតបល្អម ឬលើសពីការរំពឹងទុករបស់អតិថិជនចុងក្រោយ ដំណើរការត្រូវបានធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ ឧទាហរណ៍ ការផ្សារដែកល្អប្រសើរជាងមុន ការកិនតិច នោះរូបរាងលាបថ្នាំគាប់ចិត្ត។

វិធីទីបួន វិធីដែលធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងគឺដោយធ្វើឲ្យវាមានសុវត្ថិភាព។ កន្លែងធ្វើការដែលមានសុវត្ថិភាពជាងមុនគឺជាការងារមានផលិតភាពជាង ជាមួយនឹងគ្រោះថ្នាក់បាត់បង់ពេលវេលាតិចជាង និងការទាម ទារសំណងរបស់កម្មករតិច។

វិធីទី ៥ ដើម្បីធ្វើឱ្យដំណើរការ ប្រសើរឡើង គឺ បង្កើនការបំពេញចិត្តរបស់បុគ្គលម្នាក់ៗ ដែលសម្តែង

សកម្មភាព (អនុវត្តន៍ការងារ)។

ពេលខ្លះការផ្លាស់ប្តូរបន្តិចបន្តួច ដូចជាកៅអីខុសប្រក្រតី អាចធ្វើការផ្លាស់ប្តូរដល់ឥរិយាបថមនុស្ស ក្នុងការបំពេញការងាររបស់ពួកគេ។

មេរៀននេះបង្ហាញពីវិធីសាស្ត្រផ្សេងគ្នា ឆ្ពោះទៅរកការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ ដំបូងមានៈ មុំបីរបស់ជូរ៉ាន់ (Juran's Trilogy) ជាវិធីសាស្ត្រឈានទៅរកការធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង ពីទស្សនវិស័យតម្រង់ទិសចំណាយ។ ទីពីរគឺៈ ស៊្ហូវហាត (Shewhart) ខួប (វដ្ត) នៃ ផែនការ-ធ្វើ-សិក្សា-ធ្វើសកម្មភាព។ វិធីសាស្ត្រនេះជាមូលដ្ឋាន នៃវិធីសាស្ត្រវិទ្យាសាស្ត្រវិស្វកម្ម ដែលបានអនុវត្តចំពោះការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងគុណភាព។ ការពិពណ៌នាកាន់តែស៊ីជម្រៅ អំពីវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា ត្រូវបានផ្តល់នូវ ការពន្យល់បន្ថែមអំពីការអនុវត្តវិធីសាស្ត្រ។ ទីបីគឺ ខាយហ្សិន (Kaizen) គឺវិធីសាស្ត្ររបស់ជប៉ុនក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ វិធីសាស្ត្រ Kaizen ផ្តោតលើការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងទោះបីបន្តិចបន្តួចដល់បុគ្គល និងអង្គភាព។ តាមពិតវាជាបែបធម្មជាតិនៃឥរិយាបថ ជាងវិធីសាស្ត្រដែលបានពិពណ៌នាពីរផ្សេងទៀត ដែលតែងតែផ្តោតលើការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងការងារបុគ្គលនិងអាជីពការងាររបស់ពួកគេ ដូច្នេះការធ្វើឲ្យអង្គភាពទាំងមូលប្រសើរឡើងគឺជាភាពជឿជាក់។ មេរៀនបញ្ចប់ដោយការសន្និដ្ឋាន ជាមួយការពិភាក្សាខ្លីមួយអំពី សញ្ញាណនៃ Reengineering និង Six-sigma។ វិធីសាស្ត្រទាំងពីរនេះកំពុងមានប្រជាប្រិយភាពកាន់តែខ្លាំងនៅក្នុងអាជីវកម្ម ហើយពួកគេផ្តល់នូវវិធីជាច្រើន គោលគំនិតជាមូលដ្ឋានដែលនឹងបង្ហាញនៅក្នុងជំពូក។

៣. មុំបីរបស់ជូរ៉ាន់ (The Juran Trilogy)

ការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងពាក់ព័ន្ធនឹងការធ្វើផែនការ។ វិធីសាស្ត្រមួយក្នុងចំណោមវិធីសាស្ត្រល្អបំផុតគឺវិធីសាស្ត្រដែលត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយបណ្ឌិតចូសេហ្វជូរ៉ាន។ វាមានសមាសធាតុបី គឺការធ្វើផែនការ ត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ហើយត្រូវបានគេហៅថាមុំបីរបស់ជូរ៉ាន់[14]។ វាមានមូលដ្ឋាន ពឹងផ្អែកលើដំណើរការហិរញ្ញវត្ថុដូចជា ថវិកា (ការធ្វើផែនការ) ការវាស់ចំណាយ (ការត្រួតពិនិត្យ) និងការកាត់បន្ថយថ្លៃដើម (ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង)។

៣.១. ផែនការ

សមាសធាតុរៀបចំផែនការចាប់ផ្តើមពីអតិថិជនខាងក្រៅ។ នៅពេលគោលដៅគុណភាពត្រូវបានបង្កើតឡើងម៉ារឃិទីងកំណត់អតិថិជនខាងក្រៅ ហើយបុគ្គលិកទាំងអស់របស់អង្គភាព (អ្នកគ្រប់គ្រងសមាជិកនៃពហុមុខងារ ក្រុមឬការងារជាក្រុម) ត្រូវបានកំណត់ថាអតិថិជនផ្ទៃក្នុង។ អតិថិជនខាងក្រៅប្រហែលជាមានច្រើនណាស់ ករណីរបស់អង្គភាពផ្គត់ផ្គង់សេវាធនាគារ ដែលពួកគេរួមបញ្ចូលទាំងបេឡា

[14] https://www.juran.com/blog/the-juran-trilogy-quality-planning/

អ្នករៀបចំផែនការហិរញ្ញវត្ថុ មន្ត្រីប្រាក់កម្ចី សវនករ អ្នកគ្រប់គ្រងនិងអតិថិជនរបស់ធនាគារ។ កន្លែងដែលមានអតិថិជនច្រើន ដ្យាក្រាម Pareto អាចមានប្រយោជន៍ក្នុងការកំនត់នូវអ្វីដែលសំខាន់ៗ មួយចំនួនតូច។ នៅពេលដែលអតិថិជន ត្រូវបានកំណត់ តម្រូវការរបស់ពួកគេ ត្រូវបានរកឃើញ។ សកម្មភាពនេះ ទាមទារឲ្យអតិថិជនបញ្ជាក់អ្វីដែលគេត្រូវការតាមសំដី និងទស្សនៈផ្ទាល់ខ្លួនគេផ្ទាល់ ទោះជាយ៉ាងណា តម្រូវការពិតប្រាកដ អាចខុសពីតម្រូវការដែលបានបញ្ជាក់។ ឧទាហរណ៍ តម្រូវការដែលបានបញ្ជាក់ អាចជាយានយន្ត ចំណែកតម្រូវការពិតប្រាកដ គឺការដឹកជញ្ជូន ឬជានិមិត្តរូបនៃតួនាទី។ លើសពីនេះទៀត អតិថិជនផ្ទៃក្នុង ប្រហែលជាមិនចង់បញ្ចេញនូវតម្រូវការពិត ដោយសារការភ័យខ្លាចនៃផលវិបាកណានោះទ។ អាចស្វែងយល់ពីតម្រូវការដោយ (១)ក្នុងនាមជាអ្នកប្រើប្រាស់ផលិតផល ឬសេវាកម្ម (២)ទំនាក់ទំនងជាមួយអតិថិជនតាមរយៈផលិតផល ឬសេវាកម្មដែលពេញចិត្ត និងព័ត៌មានមិនពេញចិត្ត ឬ (៣)ការពិសោធក្នុងមន្ទីរពិសោធន៍។ ដោយសារតម្រូវការរបស់អតិថិជនត្រូវបានបញ្ជាក់ពីទស្សនៈរបស់ពួកគេ ពួកគេគួរតែបង្ហាញឲ្យបានជាក់លាក់ នូវតម្រូវការដែលអាចយល់បាន ទៅអង្គភាពនិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ខ្លួន។

ជំហានបន្ទាប់នៅក្នុងដំណើរការរៀបចំផែនការ គឺដើម្បីអភិវឌ្ឍផលិតផលនិង/ឬលក្ខណៈពិសេសនៃសេវាកម្មឆ្លើយតបចំពោះអតិថិជន ស្របតាមតម្រូវការរបស់អង្គភាព និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ខ្លួន ដោយមានលក្ខណៈ ប្រកួតប្រជែង និងបន្ថយការខាតបង់ចំពោះគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធ។ ជំហាននេះជាធម្មតាត្រូវបានអនុវត្តដោយក្រុមពហុមុខងារ។ ការដាក់ពង្រាយមុខងារដែលមានគុណភាព វិស្វកម្មដែលមានគុណភាពរបស់ Taguchi និងគុណភាពដោយការរចនា គឺជាវិធីសាស្ត្រមួយចំនួន ដែលអាចត្រូវបានប្រើ។ វាជាការសំខាន់ណាស់ ដែលការរៀបចំក្រុម មិនមែនមកពីផ្នែកតែមួយទេ សមាសភាព មានមកពីរាល់មុខងារទាំងអស់នៅក្នុងអង្គភាពក៏ដូចជាអតិថិជននិង អ្នកផ្គត់ផ្គង់។

ជំហានទីបួន គឺដើម្បីអភិវឌ្ឍដំណើរការ ដែលអាចផលិតផលិតផលនិង / ឬសេវាមានលក្ខណៈពិសេស។ ផ្នែកខ្លះនៃការធ្វើផែនការនេះអាចនឹងកើតឡើងក្នុងជំហានមុន។ ជំហាននេះត្រូវបានអនុវត្តដោយក្រុមពហុមុខងារ ដែលមានទំនាក់ទំនងជាមួយក្រុមគូសគ្រោងរចនា។ សកម្មភាពរួមមាន ការកំណត់សម្ភារៈរូបវន្តចាំបាច់ ការបណ្តុះបណ្តាល និងប្រតិបត្តិការ ការត្រួតពិនិត្យ និងការថែរក្សាសម្ភារៈរូបវន្ត។ អ្វីដែលគួរឲ្យយកចិត្តទុកដាក់ជាពិសេសនោះគឺ "ការធ្វើឲ្យមានឡើង = scaling up" ពីបរិស្ថានមន្ទីរពិសោធន៍ ឬគម្រូដើម(Prototype) ទៅដល់បរិស្ថានដំណើរការពិតប្រាកដ។ សកម្មភាពបន្ថែមរួមមាន វាយតម្លៃសមត្ថភាពដំណើរការ ប្រភេទដំណើរការត្រួតពិនិត្យ និងទីតាំង។

ការផ្ទេរពីផែនការទៅប្រតិបត្តិការ គឺជាជំហានចុងក្រោយ នៃដំណើរការរៀបចំផែនការ។ ជាថ្មីម្តងទៀត ក្រុមពហុមុខងារ សហការជាមួយក្រុមផ្សេងទៀត ត្រូវបានប្រើប្រាស់។ នៅពេល ការបណ្តុះបណ្តាលចាំបាច់ វាគួរតែត្រូវបានសម្តែងសកម្មភាពដោយសមាជិក នៃក្រុមផែនការដំណើរការ។ សុពលភាពនៃដំ

ណើរការ គឺចាំបាច់ដើម្បីធានាជាមួយនឹងកម្រិតនៃការធានាខ្ពស់ថា ដំណើរការ (Process) នឹងផលិតនូវផលិតផល ឬសេវាកម្មដែលឆ្លើយតបតាមការទាមទារ។

៣.២. ការត្រួតពិនិត្យ

ការត្រួតពិនិត្យ ត្រូវបានប្រើដោយកម្លាំងប្រតិបត្តិការ ដើម្បីជួយបំពេញតាមការទាមទារ នៃផលិតផល ដំណើរការ និងសេវាកម្ម។ វាត្រូវបានប្រើជា រង្វិលជុំនៃការផ្តល់មតិ និងមានជំហានដូចខាងក្រោមៈ

1. កំណត់ជាតុ / មុខដែលត្រូវត្រួតពិនិត្យនិងឯកតារង្វាស់។
2. កំណត់គោលដៅសម្រាប់ត្រួតពិនិត្យនិងកំណត់នូវឧបករណ៍ចាប់សញ្ញាដែលត្រូវដាក់ដើម្បីវាស់វែង ផលិតផល ដំណើរការ ឬសេវាកម្ម។
3. វាស់ការសម្តែងសកម្មភាព (អនុវត្តជាក់ស្តែង)
4. ប្រៀបធៀបការប្រតិបត្តិជាក់ស្តែង ទៅនឹងគោលដៅ។
5. ធ្វើសកម្មភាពលើភាពខុសគ្នា។

ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមបែបស្ថិតិគឺ ជាបច្ចេកទេសសំខាន់បំផុត សម្រាប់ការសម្រេចបាននូវការត្រួតពិនិត្យ។ ស្ថិតិជាមូលដ្ឋាននៃឧបករណ៍ត្រួតពិនិត្យដំណើរការ (SPC) មានដូចជា ដ្យាក្រាម Pareto ដ្យាក្រាមលំហូរ គំនូសតាងបុព្វហេតុនិងផលប៉ះពាល់ សន្លឹកឆែក(ពិនិត្យ) អ៊ីស្តូក្រាម ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ និងដ្យាក្រាមរបាយចុច (Scatter diagram)។ លើសពីនេះទៀត ព័ត៌មានអំពីសមត្ថភាពដំណើរការដូចជា Cp និងCpk ត្រូវបានប្រើដើម្បីកំណត់ថាតើដំណើរការនេះមានសមត្ថភាព និងផ្តោតចំចំណុចដែរឬទេ។

៣.៣. ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង

ផ្នែកទីបី នៃមុំបីមានគោលបំណង ធ្វើយ៉ាងណាឲ្យទទួលបានកម្រិត នៃការសម្តែងសកម្មភាពខ្ពស់ជាងកម្រិតបច្ចុប្បន្ន។ ការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង ចាប់ផ្តើមដោយការបង្កើតហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដូចជាក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។ ភារកិច្ចពីររបស់ក្រុមប្រឹក្សាគឺកំណត់គម្រោងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង និងបង្កើតក្រុមគម្រោងជាមួយម្ចាស់គម្រោង។ លើសពីនេះក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពត្រូវផ្តល់ធនធានដល់ក្រុម ដើម្បីកំណត់មូលហេតុ បង្កើតដំណោះស្រាយ និងបង្កើតការត្រួតពិនិត្យដើម្បីទទួលបានផលចំណេញ (សូមមើលមេរៀនទី៤)។ វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហាដែលពិពណ៌នានៅក្នុងផ្នែកបន្ទាប់ អាចត្រូវបានអនុវត្តដើម្បីធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង ខណៈពេលដែលក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពគឺជាបញ្ញា (អ្នកបើកឡាន) ដែលធានាថាមានការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងគ្មានទីបញ្ចប់។ ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង អាចអស្ចារ្យ (Incremental) ឬផ្ទើម (Breakthrough)។

ការធ្វើឲ្យដំណើរការ ប្រសើរឡើងជាប្រចាំ មានចំនួន ៣ តើវាទាក់ទងគ្នាយ៉ាងដូចម្តេច។ ជូរ៉ានបានផ្តល់នូវភាពខុសគ្នារវាងកាកសំណល់មួយរំពេច និងកាកសំណល់រ៉ាំរ៉ៃ។ កាកសំណល់មួយរំពេច (ដែលអាច

លោយបាន) អាចកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងកែតម្រូវតាមរយៈការត្រួតពិនិត្យគុណភាព។ កាកសំណល់ពុំរ៉ែទាមទារឱ្យមានការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។ ក្នុងដំណោះស្រាយត្រូវបានរកឃើញ តាមរយៈដំណើរការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង អ្វីដែលជាមេរៀន គឺត្រូវបាននាំត្រឡប់ទៅរកការធ្វើផែនការ ប្រកបដោយគុណភាព ធ្វើយ៉ាងដូច្នេះគោលដៅថ្មីសម្រាប់អង្គភាពអាចត្រូវបានបង្កើតឡើង។

៤. យុទ្ធសាស្ត្រនៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង

មានយុទ្ធសាស្ត្រសំខាន់ៗ នៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ចំនួនបួនគឺៈ ការជួសជុល ការកែលម្អ ការច្នៃប្រឌិត និងការបង្កើតឡើងវិញ។ ការជ្រើសរើសយុទ្ធសាស្ត្រត្រឹមត្រូវ សម្រាប់ស្ថានភាពត្រឹមត្រូវគឺចាំបាច់។ វាក៏ជាការពិតដែលថា ការធ្វើសមាហរណកម្មយុទ្ធសាស្ត្របានត្រឹមត្រូវ នោះនាំដល់បង្កើតនូវការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង មិនចេះចប់ (Neverending Improvement)។

៤.១. ជួសជុល (Repair)

យុទ្ធសាស្ត្រនេះគឺសាមញ្ញ អ្វីដែលខូចត្រូវជួសជុល ដើម្បីឱ្យវាដំណើរការដូចបានគូសគ្រោងរចនា។ ចំពោះយុទ្ធសាស្ត្រនេះមានពីរកម្រិត។ ប្រសិនបើអតិថិជនទទួលបានផលិតផលខូច នោះទាមទារការជួសជុលយ៉ាងរហ័ស។ កម្រិតនេះគឺបណ្តោះអាសន្ន ឬរង្វាស់រយៈពេលខ្លី។ ទោះបីជារង្វាស់រយៈពេលខ្លី ហើយគួរកុំទុក ឲ្យក្លាយជាអចិន្ត្រៃយ៍ដែរ។ កម្រិតទីពីរកើតឡើងនៅពេលដែលបុគ្គលម្នាក់ឬក្រុមកំណត់អត្តសញ្ញាណ និងលុបបំបាត់មូលហេតុដើមនៃបញ្ហា និងជះឥទ្ធិពលដល់ដំណោះស្រាយជាអចិន្ត្រៃយ៍។ ជាការសំខាន់ក្នុងការកត់សម្គាល់ថាយុទ្ធសាស្ត្រជួសជុលមិនធ្វើឲ្យដំណើរការមានភាពប្រសើរជាងដំណើរការដើមទេ។

៤.២. ការបន្សុទ្ធ (Refinement)

យុទ្ធសាស្ត្រនេះពាក់ព័ន្ធនឹងសកម្មភាពនានា ដែលបន្តធ្វើឲ្យដំណើរការមានភាពប្រសើរជាប្រចាំ នូវដំណើរការដែលមិនមានការបែកបាក់។ ការធ្វើឲ្យមានភាពប្រសើរឡើងចំពោះដំណើរការ ផលិតផល និងសេវាកម្មត្រូវបានធ្វើឲ្យសម្រេចដោយផ្អែកលើមូលដ្ឋានកើនបន្ថែម។ ការបន្សុទ្ធធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធផល។ វាគួរតែក្លាយជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃការងាររបស់និយោជិកម្នាក់ៗ។ ទាំងបុគ្គល និងក្រុមអាចប្រើយុទ្ធសាស្ត្រនេះ។ ជាធម្មតាវាពឹងផ្អែកលើការធ្វើអ្វីដែលលឿនជាង ល្អប្រសើរជាង ងាយស្រួលជាង ឬមានកាកសំណល់តិច។ នេះគឺជាគំនិតនៅពីក្រោយ Kaizen ដែលនឹងត្រូវពិភាក្សានៅពេលក្រោយក្នុងមេរៀននេះ។ ការផ្លាស់ប្តូរ អាចនឹងមានជាបណ្តើរៗ ដែលមិនសូវបង្ហាញឲ្យឃើញរូបរាងនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ អត្ថប្រយោជន៍ចម្បងនៃការផ្លាស់ប្តូរបន្តិចម្តងៗ គឺមានភាពរាំងស្ទះតិចតួចពីនិយោជិក។ ទោះយ៉ាងណាដោយសារតែការផ្លាស់ប្តូរមានលក្ខណៈបន្តិចម្តងៗ នោះអ្នកគ្រប់គ្រងអាចនឹងមិនទទួលស្គាល់(ឲ្យតម្លៃ)និងផ្តល់រង្វាន់ ដល់អ្នកនិយោជិកដែលរងផលប៉ះពាល់។ ដូចគ្នានេះផងដែរ ការផ្លាស់ប្តូរតិចតួច ប្រហែលជាមិនត្រូវបានចងក្រងជាឯកសារ ឬទំនាក់ទំនងឱ្យបានត្រឹមត្រូវទេ។

កម្មវិធីរបស់អង្គភាព ដូចជា ក្រុមធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ប្រព័ន្ធផ្តល់យោបល់ និងការផ្តល់សិទ្ធិអំណាច -គឺជាបន្សំ នៃការជួសជុល និងការបន្សុទ្ធ។ វាផ្តល់នូវយន្តការ សម្រាប់សកម្មភាព ដែលសំដៅ ធ្វើឱ្យយុទ្ធសាស្ត្រទាំងពីរ ជាផ្នែកសំខាន់នៃជីវភាពការងារប្រចាំថ្ងៃ។

៤.៣. កែឆ្នៃលម្អ (Renovation)

យុទ្ធសាស្ត្រនេះផ្តល់នូវលទ្ធផល នៃភាពប្រសើរឡើងជំពេងឬធ្វើម។ ទោះបីជាលទ្ធផល ផលិតផល សេវាកម្ម ដំណើរការ ឬសកម្មភាព តែងតែមើលទៅដូចជាខុសគ្នាពីសភាពដើម តែជាមូលដ្ឋានគឺវាដូចគ្នា។ ការច្នៃប្រឌិត និងការជឿនលឿនផ្នែកបច្ចេកវិទ្យាគឺជាកត្តាសំខាន់នៅក្នុងវិធីសាស្ត្រនេះ។ ឧទាហរណ៍ដំណើរការនៃការខួងរន្ធមួយ ដើមឡើយត្រូវបានធ្វើឡើងដោយដៃដោយមានយន្តការទប់ជំនួយ តែជាមួយនឹងការមកដល់នៃម៉ូទ័រអេឡិចត្រិច ការខួងដោយអគ្គិសនីបានកើតឡើង។ ការខួងដោយអគ្គិសនីត្រូវបានកែលម្អជាបន្តបន្ទាប់ដោយការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងដោតប៊ីត ញាក់ និងសម្ភារៈ។ ថ្មីៗនេះការកែឆ្នៃលម្អមួយត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយការអភិវឌ្ឍថ្មដែលអាចសាកបាន។ ការខួងដោយអគ្គិសនី ដែលថ្មដែលអាចសាកបានឡើងវិញបានគឺដូចគ្នានឹងការខួងដោយដៃពីមុន។ ការកែឆ្នៃលម្អថ្លៃជាងយុទ្ធសាស្ត្រមុន និងត្រូវបានអនុវត្តជាធម្មតាដោយក្រុមជាជាងបុគ្គល។

៤.៤. ការកែប្រែឡើងវិញ (Reinvention)

ការកែប្រែឡើងវិញ (ការពង្រឹងឡើងវិញ) គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រកែលម្អដែលទាមទារបំផុត។ វាត្រូវបានបន្តដោយការយល់ថាវិធីសាស្ត្របច្ចុប្បន្ន នឹងមិនបំពេញតាមការទាមទាររបស់អតិថិជនឡើយ។ ផលិតផល សេវាដំណើរការ ឬសកម្មភាពថ្មីត្រូវបានបង្កើតឡើង ការប្រើប្រាស់ក្រុម ដោយផ្អែកលើការយល់ដឹងពេញលេញនៃការទាមទារ និងការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន។ ការកែប្រែឡើងវិញ ឬការរៀបចំវិស្វកម្មឡើងវិញ (Reengineering) ចាប់ផ្តើមដោយគិតស្រមៃថា ស្ថានភាពមុនមិនមានអត្ថិភាព -និយាយម្យ៉ាងទៀតថា សន្លឹកក្រដាសសស្អាត។ បន្ទាប់មកក្រុមប្រើចំណេះដឹងស៊ីជម្រៅ អំពីការទាមទារ និងការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន បង្កើតជា ផលិតផល សេវាកម្ម ដំណើរការ ឬសកម្មភាពថ្មី។ ឧទាហរណ៍ដំណើរការនៃការខួងរន្ធដោយប្រើឡាស៊ែរ ឬសម្ពាធទឹកគឺជាការកែប្រែឡើងវិញ។

ការកែប្រែឡើងវិញ ក៏អាចជាការចង់រក្សាភាពរឹងមាំរបស់អង្គភាព ឬភាពមានប្រៀបក្នុងការប្រកួតប្រជែង ផងដែរ។ អង្គភាពមួយ គួរតែប្រើយុទ្ធសាស្ត្រនេះ ដោយប្រញាប់ដោយសារតែភាពរាំងស្ទះនឹងការផ្លាស់ប្តូរ និងការពិតដែលថាផលិតផល សេវាកម្ម ដំណើរការ ឬសកម្មភាព ប្រហែលជាត្រូវការដើម្បីឲ្យ "កំហុស" ត្រូវបានយកចេញដោយការជួសជុល កែឆ្នៃលម្អ និងការកែប្រែឡើងវិញ (Reinvention)។

៤.៥. យោបល់បន្ថែម

យុទ្ធសាស្ត្រ ជួសជុល និងការបន្សុទ្ធ តម្រូវឱ្យបុគ្គលិកទាំងអស់ មានសេរីភាព ដោះស្រាយបញ្ហា និង

បង្កើតការកែលម្អបន្ថែមនៅក្នុងការងាររបស់ពួកគេ។ ការជួសជុលនិងការបន្សុទ្ធ ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងស្ទើរតែភ្លាមៗជាមួយនឹងការចំណាយតិចតួច។

ដូចដែលបានបញ្ជាក់ពីមុនកែច្នៃលម្អ (Renovation) និងការកែប្រែឡើងវិញ (Reinvention) មានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងមានភាពឆ្នើម ទោះយ៉ាងណា ក៏ដោយពួកគេតែងតែ ចំណាយពេលយូរដើម្បីសម្រេចនិងមានហានិភ័យខ្ពស់នៃការបរាជ័យ។

៥. ប្រភេទនៃបញ្ហា

មានបញ្ហា ៥ យ៉ាងគឺៈ អនុលោម(តាម)ភាព មិនមានរចនាសម្ព័ន្ធ ប្រសិទ្ធិភាព ការគូសគ្រោងដំណើរការ និងការរគូសគ្រោងលិតផល។ បញ្ហា ៣ ដំបូង គឺជាបញ្ហាសម្តែងសកម្មភាព ដែលប្រព័ន្ធមានស្រាប់មិនដំណើរការបានល្អ ហើយពីរចុងក្រោយ គឺបញ្ហាគូសគ្រោងរចនា ដែលត្រូវការគូសគ្រោងរចនាថ្មី ឬកែលម្អ។

៥.១. គោរព(អនុវត្តន៍តាម) (Compliance)

បញ្ហាគោរព(អនុវត្តន៍តាម)កើតឡើង នៅពេលដែលប្រព័ន្ធដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធ មានស្តង់ដារជាតុចូល ដំណើរការ និងការសម្តែងសកម្មភាព មិនអាចទទួលយកបាន ពីទស្សនៈរបស់អ្នកប្រើប្រាស់។ បញ្ហាទាំងនេះត្រូវបានកំណត់ដោយការប្រៀបធៀបជាមួយស្តង់ដារ ឬដោយការឆ្លើយតប (Feedback) ពីអតិថិជនខាងក្នុង ឬខាងក្រៅ។ បញ្ហាដែលត្រូវពុះពារជាចំបង គឺកំណត់មូលហេតុដើមនៃការមិនគោរព(អនុវត្តន៍តាម) ហើយបន្ទាប់មកចាត់វិធានការកែតម្រូវ។ ការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យអាចពិបាក ពីព្រោះផលិតផលនិងដំណើរការ មានភាពស្មុគស្មាញ។ ស្តង់ដារ មិនអាចបង្ហាញដំណោះស្រាយសក្តានុពល នៃបញ្ហាដែលមានទាំងអស់បានទេ ដោយសារតែអន្តរកម្ម ចរិកលក្ខណៈនៃការអាចទទួលយកជាលក្ខណៈបុគ្គល។

៥.២. គ្មានរចនាសម្ព័ន្ធ (Unstructured)

បញ្ហាដែលមិនមាន(គ្មាន)រចនាសម្ព័ន្ធ មានលក្ខណៈប្រហាក់ប្រហែល នឹងបញ្ហាគោរព(អនុវត្តន៍តាម) លើកលែងតែវាមិនត្រូវបានបញ្ជាក់ដោយស្តង់ដារ។ អវត្តមាននៃស្តង់ដារ អាចបណ្តាលមកពីភាពមិនប្រក្រតីនៃប្រព័ន្ធ ឬតម្រូវការនៃភាពបត់បែន ក្នុងប្រព័ន្ធនៃការសម្តែងសកម្មភាព។ ឧទាហរណ៍ ជាងឈើជំនាញម្នាក់ កែសម្រួលសកម្មភាពរបស់គាត់ ចំពោះបរិមាណគ្រាប់ធញ្ញជាតិ និងសំណើមនៃឈើ ហើយបុគ្គលិកផ្នែកសេវាកម្មអតិថិជន សម្របឥរិយាបថពួកគេចំពោះអតិថិជនម្នាក់ៗ។ ការកំណត់បញ្ហា ដែលមិនមានរចនាសម្ព័ន្ធ ជាធម្មតាត្រូវ បាននាំមកដោយ មតិយោបល់អវិជ្ជមានរបស់អតិថិជន។ បញ្ហាប្រឈម (Challenge) ធំៗ គឺកំណត់តម្រូវការរបស់អតិថិជន និងវិភាគរកមូលហេតុ នៃការសម្តែងសកម្មភាពមិនល្អ។ ដោយសារតែភាពប្រែប្រួលរបស់អតិថិជន វាពិបាកកំណត់ណាស់ ថាហេតុអ្វីបានជាផលិតផលឬសេវាកម្មមិនអាចទទួលយកបាន។ អង្គភាពត្រូវគិតគូរដល់អតិថិជនម្នាក់ៗជាលក្ខណៈបុគ្គល និងថែរក្សាទិន្នន័យ

អំពីឥរិយាបថដែលអាចទទួលយកបាន និងមិនអាចទទួលយកបាន។

៥.៣. ប្រសិទ្ធភាព (Efficiency)

បញ្ហាប្រសិទ្ធភាពកើតឡើងនៅពេលប្រព័ន្ធដំណើរការ មិនអាចទទួលយកបានពីទស្សនៈរបស់ម្ចាស់ ឬប្រតិបត្តិករ។ និយាយម្យ៉ាងទៀត អ្នកប្រើចុងក្រោយពេញចិត្ត តែដំណើរការនេះថ្លៃជាងការចង់បាន ឬលក្ខខណ្ឌការងារ មិនអាចទទួលយកបានទេ។ ការដោះស្រាយបញ្ហា ដៅឆ្ពោះទៅរកការកាត់បន្ថយចំណាយ និងផ្តល់លក្ខខណ្ឌការងារប្រកបដោយសុវត្ថិភាព។ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណនៃបញ្ហាបែបនេះ កើតឡើងពីការចង្អុលបង្ហាញ និងណែនាំរបស់ប្រតិបត្តិករ។

៥.៤.ការគូសគ្រោងដំណើរការ (Process Design)

បញ្ហាការគូសគ្រោងដំណើរការ ទាក់ទងនឹងការអភិវឌ្ឍដំណើរការថ្មី និងការកែប្រែដំណើរការ ដែលមានស្រាប់។ ដំណើរការអាជីវកម្ម និងផលិតកម្មភាគច្រើន មិនត្រូវបានគេរៀបចំឱ្យបានល្អ ឬបានក្លាយទៅជាហួសសម័យ ជាមួយនឹងបច្ចេកវិទ្យាជឿនលឿន។ ការកំណត់បញ្ហាត្រូវបានជំរុញដោយ ការសម្តែងសកម្មភាពមិនល្អ ចំណេះដឹងដែលយើងអាចធ្វើការវិនិច្ឆ័យជ្រើស(Benchmarking) ឬការណែនាំផលិតផលថ្មីៗ។ វាតម្រូវឲ្យកំណត់អត្តសញ្ញាណតម្រូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់ និងឧបសគ្គដែលពាក់ព័ន្ធ។

៥.៥. ការគូសគ្រោងផលិតផល (Product Design)

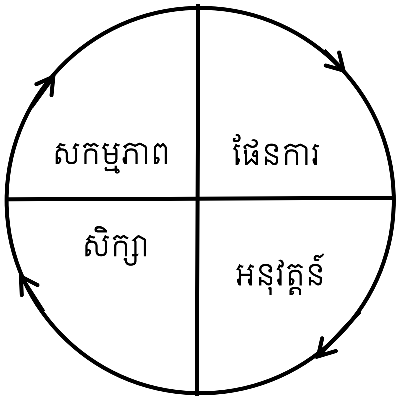
បញ្ហាការគូសគ្រោងផលិតផលពាក់ព័ន្ធនឹងការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី និងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង(កែលម្អ)ផលិតផលដែលមានស្រាប់។ ការផ្តោតសំខាន់ គឺការពារដំណើរការ និងបញ្ហារបស់អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ ដោយពឹងផ្អែកលើតម្រូវការរបស់អតិថិជន។ ទោះបីជាការគូសគ្រោងការងារ អាចត្រូវបានផ្តួចផ្តើមឡើងដោយសារ លទ្ធផលនៃការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ផលិតផលបានមិនល្អ ការដោះស្រាយបញ្ហាតែងតែកើតឡើងជាផ្នែកធម្មជាតិនៃបរិយាកាសប្រកួតប្រជែង។ បញ្ហាដែលត្រូវពុះពារខ្លាំង គឺការបកស្រាយឲ្យទាន់ពេលវេលានូវតម្រូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់និងឧបសគ្គ ចូលទៅក្នុងលក្ខណៈ(Attribute) និងភាពជាក់លាក់(Specification) នៃផលិតផល ជាធម្មតាប្រើការដាក់ពង្រាយមុខងារដែលមានគុណភាព (QFD)។

៦.វដ្តនៃ PDSA (Plan-Do-Study-Act)

មូលដ្ឋាននៃវដ្តផែនការ-ធ្វើ-សិក្សា-អនុវត្ត (PDSA) ត្រូវបានបង្កើតឡើងលើកដំបូងដោយ Shewhart (ស្ហ៊ូវហារត៍) ហើយបន្ទាប់មក ត្រូវបានកែលម្អដោយDeming(ឌីមីង) វាគឺជាបច្ចេកទេសធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។ រូបភាព ៥-៣ បង្ហាញពីវដ្តនេះ។

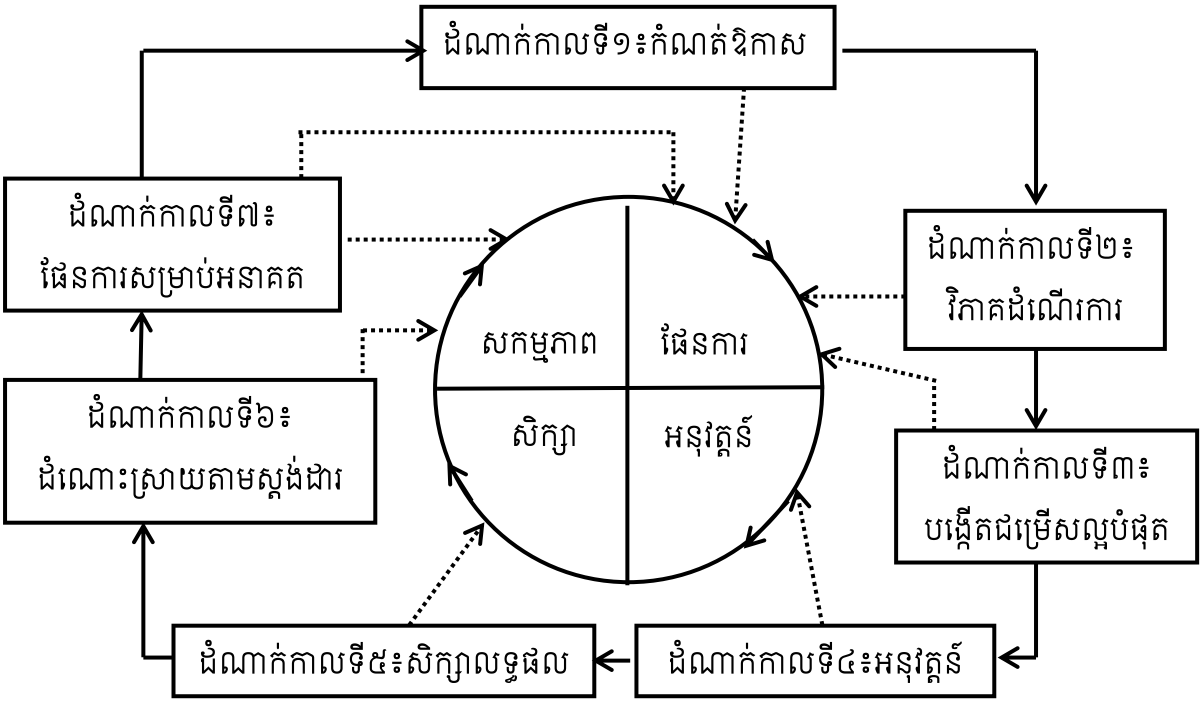
ជំហានទាំងបួននៅក្នុងវដ្ត គឺពិតដូចបានបញ្ជាក់។ ដំបូង ត្រូវរៀបចំផែនការដោយប្រុងប្រយ័ត្ន នូវអ្វីដែលត្រូវធ្វើ។ បន្ទាប់អនុវត្ត ផែនការ (ធ្វើវា)។ ទីបីសិក្សាលទ្ធផល -តើផែនការដំណើរការដូចដែលបានគ្រោងទុក ឬលទ្ធផលខុសគ្នា? ទីបំផុត ធ្វើសកម្មភាព លើលទ្ធផល ដោយកំណ ត់នូវអ្វីដែលបានធ្វើ ដូចតាមការបាន

គ្រោងទុកនិងអ្វីដែលមិនមាន។ ការប្រើប្រាស់ចំណេះដឹងដែលបានរៀន អភិវឌ្ឍន៍ផែនការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង និងធ្វើតាមវដ្តម្តងទៀត។ វដ្ត PDSA គឺជាការសម្របខ្លួនដ៏សាមញ្ញ នៃវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហាដែលនឹងពិភាក្សានៅក្នុងផ្នែកបន្ទាប់។



រូបភាព ៥-៣ **វដ្តនៃPDSA**

៧.វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា



រូបភាព ៥-៤ **វដ្តនៃការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ**

ការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង ទទួលបានលទ្ធផលធំបំផុត នៅពេលវាដំណើរការក្នុងក្របខ័ណ្ឌនៃវិធីសាស្ត្រការដោះស្រាយបញ្ហា។ នៅដំណាក់កាលដំបូង នៃកម្មវិធី លទ្ធផលរហ័សតែងតែត្រូវបានទទួល ពីព្រោះ ដំណោះស្រាយគឺច្បាស់លាស់ ឬបុគ្គលម្នាក់មានគំនិតអស្ចារ្យ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងរយៈពេលវែង វិធីសាស្ត្រដែលមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធនឹងផ្តល់លទ្ធផល (អត្ថប្រយោជន៍) ដ៏អស្ចារ្យបំផុត។

វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា (ហៅថា វិធីសាស្ត្រវិទ្យាសាស្ត្រ) មានការប្រែប្រួលច្រើន អាស្រ័យលើវិសាលភាពនៃការប្រើប្រាស់ តែទោះយ៉ាងណាក៏ដោយវាគឺស្រដៀងគ្នា។ វាមាន ៧ ដំណាក់កាលដូចបង្ហាញក្នុងរូបភាព ៥-៤។ វាក៏បង្ហាញផងដែរ នូវទំនាក់ទំនងទៅនឹងវដ្ត PDSA។

ដំណាក់កាលត្រូវបានរួមបញ្ចូល (Integrated) ពីព្រោះដំណាក់កាលនីមួយៗពឹងផ្អែកលើដំណាក់កាលមុន។ ការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ គឺជាគោលបំណង(គោលដៅ) ហើយ ដំណាក់កាលទាំងនេះ គឺជាក្របខ័ណ្ឌការងារដើម្បីសម្រេចគោលបំណង។

ដំណាក់កាលទី ១៖ កំណត់ឱកាស

គោលបំណងនៃដំណាក់កាលនេះ គឺដើម្បីកំណត់ និងផ្តល់អាទិភាព នៃឱកាសសម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ វាមានបីផ្នែក៖ កំណត់បញ្ហា បង្កើតក្រុម (ប្រសិនបើអ្នកមិនមាន) និងកំណត់វិសាលភាព។ ការកំណត់អត្តសញ្ញាណនៃបញ្ហា គឺឆ្លើយសំណួរថា "តើមានបញ្ហាអ្វីខ្លះ?" ចម្លើយ នាំឱ្យមានបញ្ហាដែលមានសក្តានុពលខ្ពស់បំផុត សម្រាប់ការកែលម្អ និងមានតម្រូវការខ្ពស់បំផុតសម្រាប់ដំណោះស្រាយ។ បញ្ហាអាចត្រូវបានកំណត់អត្តសញ្ញាណពីធាតុចូលផ្សេងៗគ្នាដូចខាងក្រោម៖

- ការវិភាគ Pareto នៃសញ្ញាព្រមានញឹកញាប់ពីខាងក្រៅ ដូចជាការបរាជ័យក្នុងទីជាក់ស្តែង ការប្តឹងតវ៉ា ការសងត្រឡប់មកវិញ និងផ្សេងៗទៀត។
- ការវិភាគ Pareto នៃសញ្ញាព្រមានញឹកញាប់ពីខាងក្នុង។ ឧទាហរណ៍ ការខូចប្រើលែងកើត (អេតចាយ) ការធ្វើការងារឡើងវិញ រៀបចំ(រៀបរយ) និងការធ្វើតេស្ត ១០០%។
- សំណើពីមនុស្សសំខាន់ៗ (អ្នកគ្រប់គ្រង មេការ អ្នកជំនាញ និងតំណាងសហជីព)។
- សំណើពីគម្រោង (Schem) អនុសាសន៍។
- ការសិក្សានៅទីជាក់ស្តែង អំពីតម្រូវការរបស់អ្នកប្រើប្រាស់។
- ទិន្នន័យស្តីពី ការសម្តែងសកម្មភាពរបស់គូប្រកួតប្រជែង (បានពីអ្នកប្រើប្រាស់ និងពីការធ្វើតេស្តនៅមន្ទីរពិសោធន៍)។
- យោបល់របស់មនុស្សសំខាន់នៅក្រៅអង្គភាព (អតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ អ្នកកាសែត និងអ្នករិះគន់)។
- ការរកឃើញនិងយោបល់របស់និយតកររដ្ឋាភិបាលនិងមន្ទីរពិសោធន៍ឯករាជ្យ។
- ការស្ទង់មតិរបស់អតិថិជន។
- ការស្ទង់មតិរបស់និយោជិក។
- ការចូលរួមគំនិតយោបល់ដោយក្រុមការងារ។

បញ្ហាដែលបានកំណត់ ផ្តល់នូវឱកាសសម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ សម្រាប់លក្ខខណ្ឌនលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់នៃបញ្ហា ត្រូវបំពេញតាមលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យបី ដូចខាងក្រោម៖

- ការសម្តែងសកម្មភាពប្រែប្រួលខុសពីស្តង់ដារដែលបានបង្កើតឡើង។
- គម្លាតពីការយល់ឃើញនិងអង្គហេតុ។
- មូលហេតុដែលគេមិនទាន់ដឹង ប្រសិនបើយើងដឹងពីមូលហេតុ វាគ្មានបញ្ហាទេ។

ការកំណត់បញ្ហា គឺមិនពិបាកទេ ព្រោះវាមានបញ្ហាជាច្រើន ដែលអាចវិភាគបាន។ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ឬក្រុមការងារត្រូវកំណត់អាទិភាពនៃបញ្ហា ដោយប្រើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនៃការជ្រើសរើសដូចខាងក្រោម៖

1. តើបញ្ហាមានសារៈសំខាន់ និងមិនមែនជាហេតុផល ហើយហេតុអ្វី?
2. តើដំណោះស្រាយបញ្ហានឹងជួយដល់ការសម្រេចគោលដៅដែរឬទេ?
3. តើបញ្ហាអាចត្រូវបានកំណត់ច្បាស់ ដោយប្រើការវាស់វែងជាក់លាក់ឬទេ?

ក្នុងការជ្រើសរើសឱកាសធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាដំបូងរបស់ខ្លួន ក្រុមការងារគួរតែរកបញ្ហាដែលប្រសិនបើត្រូវបានដោះស្រាយ ហើយផ្តល់នូវអត្ថប្រយោជន៍អតិបរមាសម្រាប់ចំនួនអប្បបរមានៃការខិតខំ។

ផ្នែកទី ២ នៃដំណាក់កាលទី ១ គឺបង្កើតក្រុម។ ប្រសិនបើក្រុម គឺជាក្រុមការងារកើតតាមធម្មជាតិ ឬក៏សមាជិកធ្វើការជាមួយគ្នារួចហើយនោះ ផ្នែកនេះចប់យ៉ាងពេញលេញ។ ប្រសិនបើបញ្ហាមានលក្ខណៈពហុមុខងារ ដូចជាករណីភាគច្រើន នោះក្រុមគួរត្រូវបានជ្រើសរើស និងប្រគល់ភារកិច្ចឱ្យក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពដើម្បីដោះស្រាយការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនៃដំណើរការជាក់លាក់ ហើយគោលដៅ និងមូលដ្ឋានគ្រឹះត្រូវបានបង្កើតឡើង។

ផ្នែកទីបីនៃដំណាក់កាលទី ១ គឺកំណត់វិសាលភាព។ ការបរាជ័យក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា តែងតែបណ្តាល មកពីការកំណត់បញ្ហាមិនបានល្អ។ កំណត់បញ្ហាបានច្បាស់ ប្រៀបដូចបញ្ហាត្រូវបានដោះស្រាយពាក់កណ្តាល។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់សេចក្តីថ្លែងការណ៍បញ្ហាល្អ មានដូចខាងក្រោម៖

- វាពិពណ៌នាយ៉ាងច្បាស់អំពីបញ្ហាដែលកំពុងមាន ហើយងាយយល់។
- វាបញ្ជាក់ពីផលប៉ះពាល់ -អ្វីដែលខុសនៅពេលវាកើតឡើង និងកន្លែងដែលវាកើតឡើង មិនមែនហេតុអ្វីវាខុស ឬអ្នកណាទទួលខុសត្រូវនោះទេ។
- វាផ្តោតលើអ្វីដែលត្រូវបានគេដឹង អ្វីដែលមិនដឹង និងអ្វីដែលត្រូវធ្វើ។
- វាប្រើអង្គហេតុ ហើយវិនិច្ឆ័យដោយសេរី។
- វាសង្កត់ធ្ងន់លើផលប៉ះពាល់ដល់អតិថិជន។

ឧទាហរណ៍ នៃសេចក្តីថ្លែង អំពីបញ្ហាដែលត្រូវបាន សរសេរយ៉ាងល្អគឺ៖ ជាលទ្ធផល នៃការស្ទង់មតិអំពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន សំណាកនៃវិក័យប័ត្រចំនួន ១៥០ បានបង្ហាញថា ១៨ មានកំហុស ត្រូវការរយៈពេលមួយម៉ោងដើម្បីកែ។

សេចក្តីថ្លែងខាងលើ ពិពណ៌នាអំពីស្ថានភាពបច្ចុប្បន្ន។ យើងក៏ប្រហែលជាចង់ពិពណ៌នាអំពីស្ថានភាពដែលចង់បានដូចជា"បន្ថយកំហុសវិក័យប័ត្រ ៧៥% ។

បន្ថែមលើសេចក្តីថ្លែង (អំណះអំណាង) បញ្ហា ដំណាក់កាលនេះ ទាមទារឱ្យមានធម្មនុញ្ញទូលំទូលាយសម្រាប់ក្រុម។ ធម្មនុញ្ញក្រុម បញ្ជាក់ដូចខាងក្រោម៖

1. *អាជ្ញាធរ។* តើនរណាជាអ្នកអនុញ្ញាតឱ្យក្រុមនេះ?
2. *គោលបំណង និងវិសាលភាព។* តើអ្វីជាលទ្ធផលរំពឹងចង់បាន និងផ្នែកជាក់លាក់ ដែលត្រូវធ្វើឱ្យប្រសើរ ឡើង?
3. *សមាសភាព។* តើអ្នកណាជាសមាជិកក្រុម និងជាម្ចាស់ដំណើរការ និងម្ចាស់ដំណើរការរង?
4. *ទិសដៅនិងការត្រួតពិនិត្យ។* តើមានគោលការណ៍ណែនាំអ្វីខ្លះសម្រាប់ប្រតិបត្តិការផ្ទៃក្នុងរបស់ក្រុម?
5. *ភាពទូទៅ។* តើមានវិធីសាស្រ្តអ្វីខ្លះដែលត្រូវប្រើ ធនធាន និងមូលដ្ឋានសំខាន់ៗ?

ដំណាក់កាលទី ២៖ វិភាគដំណើរការបច្ចុប្បន្ន

គោលបំណងនៃដំណាក់កាលនេះគឺដើម្បីស្វែងយល់ពីដំណើរការ និងថាតើបច្ចុប្បន្ន វាសម្តែងសកម្មភាពយ៉ាងដូចម្តេច។ សកម្មភាពសំខាន់ៗគឺ កំណត់ព្រំដែនដំណើរការ លទ្ធផលនិងអតិថិជន ជាតុចូលនិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងលំហូរដំណើរការ។ កំណត់កម្រិតនៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន និងការវាស់វែងដែលត្រូវការ ប្រមូលទិន្នន័យ និងកំណត់ឫសគល់នៃមូលហេតុ។

ជំហានដំបូង គឺឲ្យក្រុមការងារបង្កើតដ្យាក្រាមលំហូរដំណើរការ។ ដ្យាក្រាមលំហូរ ប្រែក្លាយការងារស្មុគស្មាញ ទៅជាការពិពណ៌នាតាមក្រាហ្វិច ដែលងាយយល់។ សកម្មភាពនេះ គឺជាបទពិសោធន៍ "បើកភ្នែក" សម្រាប់ក្រុម ពីព្រោះជាការកម្រណាស់ ដែលសមាជិកក្រុមទាំងអស់ យល់ពីដំណើរការទាំងមូល។

បន្ទាប់ គឺកំណត់គោលដៅ នៃការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព។ ការវាស់វែងគឺ ជាអត្ថន័យគ្រឹះនៃការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។ ប្រសិនបើអ្វីមួយមិនអាចវាស់បានទេ វាមិនអាចត្រូវបានធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងបានទេ។ ពាក្យចាស់ពោលថា អ្វីដែលត្រូវបានវាស់ គឺត្រូវបានធ្វើ។ ក្រុមនឹងកំណត់ ប្រសិនបើការវាស់វែងត្រូវការ ដើម្បីយល់ និងធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង ដែលកំពុងត្រូវបានប្រើប្រាស់នាពេលបច្ចុប្បន្ន បើត្រូវការអ្នកថ្មី ក្រុមនឹង៖

- បង្កើតការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព ដោយគោរពតាមតម្រូវការរបស់អតិថិជន។
- កំណត់ទិន្នន័យដែលត្រូវការដើម្បីគ្រប់គ្រងដំណើរការ។
- បង្កើតមតិយោបល់ (ត្រឡប់)ទៀងទាត់ជាមួយអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។
- បង្កើតការវាស់វែងសម្រាប់គុណភាព / ថ្លៃដើម / ពេលវេលានៃជាតុចូលនិងលទ្ធផល។

នៅពេលគោលដៅនៃការវាស់វែង ការសម្តែងសកម្មភាពត្រូវបានបង្កើត ក្រុមអាចប្រមូលទិន្នន័យ និង ព័ត៌មានដែលមានទាំងអស់។ ប្រសិនបើទិន្នន័យទាំងនេះមិនគ្រប់គ្រាន់ នោះត្រូវរកព័ត៌មានថ្មីបន្ថែម។ ការប្រមូលទិន្នន័យ (១) ជួយបញ្ជាក់ថាមានបញ្ហា (២) ជួយឱ្យក្រុមធ្វើការជាមួយអង្គហេតុ (៣) ធ្វើឱ្យវាអាចបង្កើតលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់មូលដ្ឋានគ្រឹះនៃការវាស់វែង (៤) ជួយឱ្យក្រុមវាស់វែងប្រសិទ្ធភាព នៃការអនុវត្តដំណោះស្រាយ។ វាចាំបាច់ក្នុងការប្រមូលទិន្នន័យដែលត្រូវការ និងទទួលបានទិន្នន័យត្រឹមត្រូវសម្រាប់បញ្ហា។ ក្រុមគួរតែបង្កើតផែនការ ដែលមានធាតុចូលពីអតិថិជនខាងក្នុង និងខាងក្រៅ ហើយធានាថាផែនការឆ្លើយបាននូវសំណួរដូចខាងក្រោម:

1. តើយើងចង់សិក្សាអំពីបញ្ហា ឬប្រតិបត្តិការអ្វី?
2. តើទិន្នន័យត្រូវបានប្រើសម្រាប់ធ្វើអ្វី?
3. តើត្រូវការទិន្នន័យប៉ុន្មាន?
4. តើការសន្និដ្ឋានអ្វីខ្លះដែលអាចទាញចេញពីទិន្នន័យដែលប្រមូលបាន?
5. តើត្រូវធ្វើសកម្មភាពយ៉ាងណា ផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការសន្និដ្ឋាន?

ទិន្នន័យអាចប្រមូលបាន ដោយវិធីសាស្ត្រផ្សេងៗគ្នា ដូចជាសន្លឹកគូសចម្លើយ(Check-sheet)កុំព្យូទ័រដោយភ្ជាប់ជាមួយកម្មវិធីសូហ្វវែរ ឧបករណ៍ប្រមូលទិន្នន័យដូចជារង្វាស់ដៃ ឬប្រព័ន្ធអ៊ីនធឺណេត។

ក្រុមការងារនឹងកំណត់អត្តសញ្ញាណអតិថិជននិងការទាមទាររបស់គេ និងការរំពឹងទុក ក៏ដូចជាធាតុចូល លទ្ធផល និងចំណុចប្រទាក់នៃដំណើរការ។ ពួកគេនឹងពិនិត្យឡើងវិញជាលក្ខណៈប្រព័ន្ធ នូវបែបបទដែលកំពុងត្រូវបានប្រើផងដែរ។

ជាតុទូទៅនៃទិន្នន័យ និងព័ត៌មានគឺ៖

- ព័ត៌មានអតិថិជនដូចជា ពាក្យបណ្តឹងតវ៉ា និងការស្ទង់មតិ។
- ការគូសគ្រោង ដូចជាការបញ្ជាក់ចំណុចជាក់លាក់ គំនូស មុខងារ វិក័យប័ត្រសម្ភារៈ ការចំណាយលើការពិនិត្យពិច័យឡើងវិញ ទិន្នន័យពីទីជាក់ស្តែង សេវាកម្ម និងភាពអាចរក្សាទុកបាន។
- ព័ត៌មានអំពីដំណើរការ ដូចជាច្រកផ្លូវ ឧបករណ៍ ប្រតិបត្តិករ វត្ថុធាតុដើម/គ្រឿងបន្លាស់និងការផ្គត់ផ្គង់។
- ព័ត៌មានស្ថិតិដូចជាមធ្យមភាគ មេដ្យាន បម្រែបម្រួល គម្លាតស្តង់ដារ Skewness Kurtosis និងបំណែងចែកហ្វ្រេកង់។
- ព័ត៌មានអំពីគុណភាព ដូចជា ដ្យាក្រាម Pareto ដ្យាក្រាមហេតុនិងផល សន្លឹកត្រួតពិនិត្យ ដ្យាក្រាមចំណុច គំនូសតាងត្រួតពិនិត្យ អ៊ីស្តូក្រាម សមត្ថភាពដំណើរការ សំណាកអាចទទួលយក តារាងវត់ ការធ្វើតេស្តជីវិត ជំហានការត្រួតពិនិត្យ និងម៉ាទ្រីសប្រតិបត្តិករនិងឧបករណ៍វិភាគ។
- ព័ត៌មានអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដូចជាបម្រែបម្រួលដំណើរការ ការផ្តល់ទាន់ពេល និងសមត្ថភាពបច្ចេកទេស។

ដ្យាក្រាមហេតុនិងផល គឺមានប្រសិទ្ធិភាពជាពិសេសនៅក្នុងដំណាក់កាលនេះ។ កំណត់មូលហេតុទាំងអស់តម្រូវឲ្យមានបទពិសោធន៍ ការចូលរួមគំនិត(Brainstorming) និងចំណេះដឹងជាក់លាក់ អំពីដំណើរការ។ វាគឺជាចំណុចចាប់ផ្ដើមដ៏ប្រសើរបំផុតមួយសម្រាប់ក្រុមគម្រោង។ គួរប្រយ័ត្ន -កម្មវត្ថុគឺស្វែងរកមូលហេតុមិនមែនជាដំណោះស្រាយទេ។ ដូច្នេះអាចមានមូលហេតុមិនថាតូចតាចក៏គួរតែត្រូវបានកត់ត្រា។ ប្រសិនបើ ទិន្នន័យមិនមានសម្រាប់ដំណើរការ មានក្រុមហ៊ុនជាច្រើនបានងាកទៅរកការប្រើប្រាស់គម្រូក្លែង (Simulation modeling) ធ្វើដើម្បីកំណត់ពីមូលហេតុដែលអាចកើតមាន។

វាចាំបាច់ក្នុងការកំណត់ឫសគល់នៃមូលហេតុ។ ពេលខ្លះសកម្មភាពនេះ អាចត្រូវបានកំណត់ដោយការបោះឆ្នោត។ វាជាគំនិតល្អក្នុងការផ្ទៀងផ្ទាត់មូលហេតុដែលទំនងបំផុត ពីព្រោះកំហុសនេះអាចនាំឱ្យមានការខាតបង់ពេលវេលា និងថវិកា ដោយការស៊ើបអង្កេត រកដំណោះស្រាយដែលអាច វាខុសមូលហេតុ។ បច្ចេកទេសផ្ទៀងផ្ទាត់មួយចំនួន មានដូចខាងក្រោម៖

1. ពិនិត្យមូលហេតុ ផ្ទៀងផ្ទាត់ជាមួយអំណះអំណាង នៃបញ្ហា។
2. ពិនិត្យឡើងវិញនូវទិន្នន័យទាំងអស់ដែលគាំទ្រដល់មូលបុព្វបំផុត។
3. ត្រួតពិនិត្យដំណើរការ នៅពេលដែលវាកំពុងអនុវត្តយ៉ាងពេញចិត្ត មើលថាពេលណា មិនមែនប្រើដោយ អ្នកណា កន្លែងណា ពេលណា ជាអ្វី និងហេតុអ្វីតាមវិធីនោះ។
4. ប្រើប្រាស់សិទ្ធិអំណាចខាងក្រៅដែលដើរតួជា "អ្នកតស៊ូមតិអស្ចារ្យ" ជាមួយនឹងទិន្នន័យ ព័ត៌មាន និងហេតុផល។
5. ប្រើការគូសគ្រោងពិសោធន៍ វិស្វកម្មគុណភាពរបស់ Taguchi និងបច្ចេកទេសជឿនលឿនផ្សេងទៀតដើម្បីកំណត់កត្តាសំខាន់និងកម្រិតរបស់វា។
6. រក្សាទុកចំណែកនៃទិន្នន័យដែលបានប្រើក្នុងការវិភាគដើម្បីបញ្ជាក់ក្នុងពេលផ្ទៀងផ្ទាត់។

នៅពេលឫសគល់នៃមូលហេតុ ត្រូវបានកំណត់ ដំណាក់កាលបន្ទាប់អាចចាប់ផ្ដើម។

ដំណាក់កាលទី ៣៖ អភិវឌ្ឍដំណោះស្រាយល្អបំផុត

ដំណាក់កាលនេះ មានគោលបំណងដាក់ចេញនូវដំណោះស្រាយសក្ដានុពល និងអាចទៅរួច ហើយផ្ដល់អនុសាសន៍ដំណោះស្រាយល្អបំផុត ដើម្បីធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងវ។ នៅពេលមានព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់ ក្រុម គម្រោង ចាប់ផ្ដើមស្វែងរកដំណោះស្រាយដែលអាច។ ដំណោះស្រាយច្រើនជាងមួយ តែងតែត្រូវបានទាមទារដើម្បីដោះស្រាយស្ថានភាពមួយ។ ជួនកាល ដំណោះស្រាយមានភស្តុតាងយ៉ាងច្បាស់ ពីការវិភាគបណ្ដុំទិន្នន័យ។

ក្នុងដំណាក់កាលនេះ ការច្នៃប្រឌិត ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ហើយការចូលរួមគំនិត គឺជាបច្ចេកទេសសំខាន់។ ការចូលរួមគំនិត (Brainstorming) លើ ដំណោះស្រាយ ដែលអាចកើតមាន មិនត្រឹមតែ ត្រូវការ

ចំណេះដឹងអំពីបញ្ហាប៉ុណ្ណោះទេប៉ុន្តែថែមទាំងការកែច្នៃ និងការច្នៃប្រឌិត (Creativity)។

ការច្នៃប្រឌិតមានបីប្រភេទគឺៈ (១) បង្កើតដំណើរការថ្មី (២) ផ្សំដំណើរការផ្សេងៗគ្នា ឬ(៣) កែប្រែដំណើរការដែលមានស្រាប់។ ប្រភេទទីមួយគឺការច្នៃប្រឌិតថ្មីក្នុងទម្រង់ខ្ពស់បំផុតដូចជាការបង្កើតគ្រង់ស៊ីស្ទ័រថ្មី ។ ការរួមបញ្ចូលគ្នានូវដំណើរការពីរឬច្រើនគឺជាសកម្មភាពសំយោគដើម្បីបង្កើតដំណើរការល្អប្រសើរ។ វាគឺជាការរួមបញ្ចូលគ្នា តាមបែបដោយឡែក នៃអ្វីដែលមានរួចហើយ។ ប្រភេទនៃការច្នៃប្រឌិតនេះពឹងផ្អែកយ៉ាងខ្លាំងទៅលើការចង្អុលបង្ហាញ។ ការកែប្រែ (Modification) ទាក់ទងនឹងការផ្លាស់ប្តូរដំណើរការ ដែលមានរួចហើយដើម្បីឱ្យវាដំណើរការបានល្អ។ វាជោគជ័យនៅពេល អ្នកគ្រប់គ្រងប្រើប្រាស់បទពិសោធន៍ ការអប់រំ និងថាមពលរបស់ក្រុមការងារដែលបានផ្តល់សិទ្ធិអំណាចឬក្រុមគម្រោង។ មិនមានភាពខុសគ្នា រវាងចន្លោះទាំងបីប្រភេទនោះទេ - ពួកវាត្រួតលើគ្នា។

ការច្នៃប្រឌិត គឺជាគុណភាពតែមួយគត់ ដែលបំបែកមនុស្សជាតិចេញពីពិភពសត្វ។ បញ្ហាភាគច្រើនដែលបណ្តាលឲ្យគ្មានប្រសិទ្ធភាព និងគ្មានប្រសិទ្ធផលនៅក្នុងអង្គភាព គឺជាបញ្ហាសាមញ្ញ។ មានសក្តានុពលនៃការច្នៃប្រឌិតដ៏ធំធេង ដែលអាចរកបាន ដើម្បីដោះស្រាយបញ្ហាទាំងនេះ។ គុណភាពត្រូវបានធ្វើឱ្យប្រសើរយ៉ាងខ្លាំងដោយសារតែរកឃើញ និងដោះស្រាយបញ្ហាមួយចំនួនធំ ហើយសីលធម៌ ត្រូវបានកើនឡើងយ៉ាងខ្លាំង ព្រោះ តែការពេញចិត្តខ្លាំង និងត្រូវបានអនុញ្ញាតឱ្យបង្កើត។

តំបន់(ផ្នែក)សម្រាប់លទ្ធភាពនៃការផ្លាស់ប្តូរ គឺចំនួន និងរយៈពេលនៃការពន្យាពេល ការរាំងស្ទះឧបករណ៍ ពេល និងចំនួននៃការត្រួតពិនិត្យ ការធ្វើឡើងវិញ(Rework) វដ្តពេលវេលា (Cycle time) និងឧបករណ៍លើកដាក់ (Material handling)។ ការពិចារណាគួរតែត្រូវបានផ្តល់ឱ្យដើម្បីរួមបញ្ចូលគ្នា លុបបំបាត់ រៀបរយឡើងវិញ (Rearranging) និងប្រតិបត្តិដំណាលគ្នានៃជំហានដំណើរការ។ ជាពិសេស ការកាត់បន្ថយវដ្តពេលវេលា ការបន្ថយកម្រិតសារពើភ័ណ្ឌ និងការស្វែងរកសកម្មភាពដែលមិនបន្ថែមតម្លៃ គឺជាប្រភពដ៏ប្រសើរសំរាប់ការផ្លាស់ប្តូរ មានការចំណាយផ្សេងៗ(បង្កប់)ជាច្រើន ដែលប្រសិនបើកាត់បន្ថយឬលុបបំបាត់ អាចប៉ះពាល់ដល់ដំណើរការមួយចំនួន នៅក្នុងអង្គភាព។ ឧទាហរណ៍ ការបន្ទាបកម្រិតស្តុក (សារពើភ័ណ្ឌ) នាំឱ្យ WIP (Work In Process)ត្រូវដឹកជញ្ជូនមានតិចជាងមុន មានកន្លែងទំនេរ ហើយការគ្រប់គ្រងនិងគណនេយ្យរបស់WIPតិចជាង ជាពិសេសប្រសិនបើសន្និធិមានកាលបរិច្ឆេទជាសំអាង។

នៅពេលដំណោះស្រាយ ដែលអាច ត្រូវបានកំណត់ ការវាយតម្លៃ ឬ ដំណោះស្រាយសាកល្បងនឹងកើតឡើងបន្ទាប់។ ដូចដែលបានរៀបរាប់រួចមកហើយ ដំណោះស្រាយច្រើនជាងមួយអាចរួមចំណែកដល់ស្ថានភាពនេះ។ ការវាយតម្លៃនិង/ឬការធ្វើតេស្ត កំណត់ដំណោះស្រាយណាមួយដែលអាចមានសក្តានុពលធំបំផុតសម្រាប់ជោគជ័យ និងគុណសម្បត្តិនិងគុណវិបត្តិ នៃដំណោះស្រាយទាំងនេះ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ការវិនិច្ឆ័យដំណោះស្រាយដែលអាចកើតមាន រួមមានដូចជាចំណាយ លទ្ធភាពអាចទៅរួច ផលប៉ះ

ពាល់ ការរាំងស្ទះដល់ការផ្លាស់ប្តូរ ផលវិបាក និងការបណ្តុះបណ្តាល។ ដំណោះស្រាយក៏អាចត្រូវបានចែកជារយៈពេលខ្លី និងរយៈពេលវែង។ នៅកម្រិតអប្បបរមា ដំណោះស្រាយត្រូវតែការពារកុំឲ្យបញ្ហាកើតមានម្តងទៀត។

លក្ខណៈពិសេសមួយនៃតារាងត្រួតពិនិត្យ គឺសមត្ថភាពក្នុងការវាយតម្លៃ ដំណោះស្រាយដែលអាចកើតមាន។ ថាតើគំនិតនេះល្អ មិនល្អ ឬគ្មានផលប៉ះពាល់ត្រូវបានបង្ហាញកស្តុតាងឱ្យឃើញពីតារាង។

ដំណាក់កាលទី ៤៖ អនុវត្តការផ្លាស់ប្តូរ

នៅពេលដែលដំណោះស្រាយល្អបំផុតត្រូវបានជ្រើសរើស ហើយអាចត្រូវបានអនុវត្ត។ ដំណាក់កាលនេះ មានគោលបំណងរៀបចំការអនុវត្តផែនការ ទទួលបានការអនុម័ត និងអនុវត្តការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។

ទោះបីក្រុមគម្រោង ជាធម្មតាមានសិទ្ធិអំណាចខ្លះ ដើម្បីចាត់វិធានការដោះស្រាយក៏ដោយ ក៏ច្រើនតែមិនមាន ការអនុម័តពីក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ឬអាជ្ញាធរសមស្របផ្សេងទៀត ត្រូវបានទាមទារ។ ប្រសិនបើមានការយល់ព្រមបែបនេះចាំបាច់ត្រូវសរសេរជាលាយលក្ខណ៍អក្សរ និង/ឬរបាយការណ៍ផ្ទាល់មាត់ ត្រូវបានផ្តល់ឱ្យ។

ខ្លឹមសារនៃរបាយការណ៍អនុវត្តផែនការ ត្រូវតែពណ៌នាយ៉ាងពេញលេញ៖

- ហេតុអ្វីវានឹងកើតឡើង ?
- តើវានឹងត្រូវធ្វើយ៉ាងដូចម្តេច ?
- តើវានឹងត្រូវធ្វើនៅពេលណា ?
- តើអ្នកណានឹងធ្វើវា ?
- តើវានឹងត្រូវបានធ្វើនៅកន្លែងណា ?

ចម្លើយចំពោះសំណួរទាំងនេះ នឹងកំណត់សកម្មភាពដែលត្រូវការ ប្រគល់ការទទួលខុសត្រូវ និងបង្កើតការអនុវត្តជាក់លាក់។ រយៈពេលនៃរបាយការណ៍ បានកំណត់ដោយភាពស្មុគស្មាញនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ការផ្លាស់ប្តូរសាមញ្ញអាចត្រូវការតែរបាយការណ៍ផ្ទាល់មាត់ប៉ុណ្ណោះ ចំណែកឯការផ្លាស់ប្តូរផ្សេងទៀត ត្រូវការរបាយការណ៍ជាលាយលក្ខណ៍អក្សរលម្អិត។

បន្ទាប់ពីទទួលការយល់ព្រមពីក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព ក៏ត្រូវការចាំបាច់នូវដំបូន្មាន និងការយល់ព្រមពីផ្នែកមុខងារ ក្រុមនិងបុគ្គលដែលអាចរងផលប៉ះពាល់ដោយការផ្លាស់ប្តូរ។ ការបង្ហាញដល់ក្រុមទាំងនេះ នឹងជួយឱ្យទទួលបានការគាំទ្រ ពីអ្នកដែលពាក់ព័ន្ធក្នុងដំណើរការ និងផ្តល់នូវឱកាសសម្រាប់មតិឆ្លើយតប (ត្រឡប់) (Feedback) ជាមួយនឹងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង តាមសំណូមពរ។

ជាតុចុងក្រោយនៃផែនការអនុវត្តគឺសកម្មភាពត្រួតពិនិត្យដែលឆ្លើយដូចខាងក្រោម៖

- តើព័ត៌មានអ្វីខ្លះដែលនឹងត្រូវត្រួតពិនិត្យឬសង្កេតហើយតើត្រូវការធនធានអ្វីខ្លះ ?
- តើអ្នកណានឹងទទួលខុសត្រូវចំពោះការវាស់វែងនេះ ?
- តើការវាស់វែងនឹងត្រូវយកទៅទីណា ?
- តើការវាស់វែងនឹងត្រូវធ្វើឡើងយ៉ាងដូចម្តេច ?
- តើពេលណាវាស់វែង ?

ឧបករណ៍វាស់ដូចជា Run charts, Control charts, Pareto diagrams, Histograms, Check sheets និងកម្រងសំណួរ ត្រូវបានប្រើដើម្បីតាមដាន និងវាយតម្លៃការផ្លាស់ប្តូរដំណើរការ។

លោក Pylipow ផ្តល់នូវតារាងរួមបញ្ចូលគ្នា ដើម្បីជួយបង្កើតផែនការសកម្មភាពមួយ ដើម្បីជួយវាស់វែងលទ្ធផលនៃការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ ការបង្ហាញនូវចំណុចដែលត្រូវមានការត្រួតពិនិត្យ៖ អ្វីដែលកំពុងត្រូវបានត្រួតពិនិត្យ ប្រភេទទិន្នន័យ ពេលវេលានៃការប្រមូលទិន្នន័យ ប្រមូលទិន្នន័យដោយនរណា របៀបកត់ត្រាលទ្ធផល សកម្មភាពចាំបាច់ដែលត្រូវការផ្អែកលើលទ្ធផល ហើយអ្នកណាត្រូវធ្វើសកម្មភាព។

ដំណាក់កាលទី ៥៖ សិក្សាលទ្ធផល

ដំណាក់កាលនេះមានគោលបំណងតាមដាន និងវាយតម្លៃការផ្លាស់ប្តូរ ដោយតាមដាននិងសិក្សាពីប្រសិទ្ធភាព នៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង តាមរយៈការប្រមូលទិន្នន័យ និងការពិនិត្យឡើងវិញនូវវឌ្ឍន ភាព។ វាចាំបាច់ណាស់ក្នុងការបង្កើតឲ្យមានការផ្លាស់ប្តូរប្រកបដោយអត្ថន័យ និងធានាការវាស់វែង និងវាយតម្លៃជាប្រចាំ នូវការខំប្រឹងប្រែង ដើម្បីសម្រេចបាននូវការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។

ក្រុមគួរតែជួបគ្នាជាទៀងទាត់ក្នុងដំណាក់កាលនេះ ដើម្បីវាយតម្លៃលទ្ធផល ហើយមើលឃើញថាបញ្ហាត្រូវបានដោះស្រាយ ឬប្រសិនដោះស្រាយបានត្រឹមត្រូវ គឺចាំបាច់។ លើសពីនេះទៅទៀតក្រុមការងារនឹងចង់ដឹងថាតើមានបញ្ហាដែលមិនបានគិតទុកជាមុន កើតឡើងដែរឬទេ ដែលជាលទ្ធផលនៃការផ្លាស់ប្តូរ។ ប្រសិនបើក្រុមមិនពេញចិត្ត នោះដំណាក់កាលខ្លះនឹងត្រូវធ្វើម្តងទៀត។

តំណាក់កាលទី ៦៖ ស្តង់ដារនៃដំណោះស្រាយ

នៅពេលក្រុមពេញចិត្តនឹងការផ្លាស់ប្តូរ វាត្រូវតែមានស្ថាប័នត្រួតពិនិត្យដំណើរការដោយវិជ្ជមាន ផ្តល់វិញ្ញាបនប័ត្រដំណើរការ និងវិញ្ញាបនប័ត្រប្រតិបត្តិករ។ ការត្រួតពិនិត្យវិជ្ជមាន ធានាថាអថេរសំខាន់គឺ រក្សានៅក្រោមការត្រួតពិនិត្យ។ វាបញ្ជាក់ពីអ្វី តើនរណា របៀបណា កន្លែងណា និងពេលណានៃដំណើរការហើយកំពុងធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពនៃសកម្មភាពតាមដាន (The monitoring activity)។ ការរកដំណោះស្រាយតាមស្តង់ដារបង្ការ"ការថយក្រោយ"។

លើសពីនេះ គ្រឿងបរិក្ខាដែលមានគុណភាព - ប្រព័ន្ធ បរិស្ថាន និងការត្រួតពិនិត្យ - ត្រូវតែមានការបញ្ជាក់។ ការត្រួតពិនិត្យផ្នែកខ្លះផ្តល់នូវមធ្យោបាយដើម្បីវាយតម្លៃដំបូង និងសវនកម្មជាប្រចាំ ដើម្បីធានាថា

ដំណើរការនឹងឆ្លើយតបបានល្អម ឬលើសតម្រូវការអតិថិជនសម្រាប់ផលិតផល ឬសេវាកម្ម។

ចុងបញ្ចប់ប្រតិបត្តិករ ត្រូវតែបានបញ្ជាក់ឲ្យដឹង ពីអ្វីដែលត្រូវធ្វើ និងរបៀបធ្វើវា សម្រាប់ដំណើរការជាក់លាក់ណានោះ។ ក៏ត្រូវការផងដែរនូវការបណ្ដុះបណ្ដាលចម្រុះការងារផ្សេងទៀត នៅក្នុងដំណើរការដើម្បីធានាបាន នូវចំនេះដឹងរបស់អតិថិជន និងការផ្លាស់វេនការងារបន្ទាប់។ ចំនេះដឹងសរុបពីផលិតផលក៏គួរឲ្យចង់បានដែរ។ វិញ្ញាបនប័ត្រប្រតិបត្តិករ គឺជាដំណើរការដែលកំពុងកើតឡើង ហើយដែលត្រូវតែកើតឡើងជាទៀងទាត់។

ដំណាក់កាលទី ៧៖ ផែនការសម្រាប់អនាគត

ដំណាក់កាលនេះមានគោលបំណង ដើម្បីសម្រេចបាននូវកម្រិតប្រសើរឡើង នៃការអនុវត្តដំណើរការ។ មិនថាជោគជ័យយ៉ាងណានោះទេ កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាដំបូងគឺ ការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរ ឡើងជាប្រចាំ។ វាជាការសំខាន់ក្នុងការចងចាំថា TQM និយាយអំពីគុណភាពនៃការគ្រប់គ្រង ក៏ដូចជា ការគ្រប់គ្រងគុណភាព។ មនុស្សគ្រប់រូបនៅក្នុងអង្គភាព ចូលរួមនៅក្នុងប្រព័ន្ធ ដោយមានការខិតខំប្រឹងប្រែងរយៈពេលវែងដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវគុណភាពជានិច្ច ដោយការអភិវឌ្ឍដំណើរការតម្រង់ទិសទៅអតិថិជន បត់បែន និងឆ្លើយតប។

សកម្មភាពសំខាន់គឺ ត្រូវធ្វើការពិនិត្យឡើងវិញ នូវវឌ្ឍនភាពរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព និង/ឬ ការងារជាក្រុម អ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវតែបង្កើតប្រព័ន្ធដើម្បីកំណត់ផ្នែក(តំបន់)សម្រាប់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនាពេលអនាគត និងតាមដានការអនុវត្ត ដោយគោរពអតិថិជនខាងក្នុង និងខាងក្រៅ។ ពួកគេក៏ត្រូវតែតាមដានការផ្លាស់ប្ដូរតម្រូវការរបស់អតិថិជន។

ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំមានន័យថា មិនត្រឹមតែពេញចិត្តនឹងការបំពេញការងារ ឬដំណើរការល្អប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងខិតខំធ្វើឱ្យការងារ ឬដំណើរការប្រសើរឡើងផងដែរ។ វាត្រូវបានសម្រេចដោយការបញ្ចូលការវាស់វែងនៃដំណើរការ និងដោះស្រាយបញ្ហាក្រុម ក្នុងរាល់សកម្មភាពការងារ។ ឧបករណ៍និងបច្ចេកទេសការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) ត្រូវបានប្រើដើម្បីកែលម្អគុណភាព ការប្រគល់ទំនិញ និងចំណាយ។ អង្គភាពត្រូវតែខិតខំឥតឈប់ឈរដើម្បីឧត្តមភាពដោយកាត់បន្ថយភាពស្មុគស្មាញ បម្រែបម្រួល និងដំណើរការដែលមិនអាចគ្រប់គ្រងបាន។

មេរៀនដែលបានរៀនក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ការប្រាស្រ័យទាក់ទងនិងក្រុមសកម្មក៏ដូចជាចំណេះដឹងបច្ចេកទេស ត្រូវតែបម្លែងទៅជសកម្មភាពដែលសមស្របនៅក្នុងអង្គភាព។

ទោះបីជាវិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា មិនមានការធានាពីភាពជោគជ័យក៏ដោយ ក៏ជាបទពិសោធន៍បានបង្ហាញថាមានរបៀបរៀបរយ វិធីសាស្ត្រ នឹងផ្ដល់នូវប្រូបាប៊ីលីតេខ្ពស់បំផុតនៃភាពជោគជ័យ។ ដំណោះស្រាយបញ្ហាផ្ដោតលើការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាជាងការគ្រប់គ្រង។

ចំណាំថា មានវិធីសាស្ត្រស្រដៀងគ្នាជាច្រើន ក្នុងការដោះស្រាយបញ្ហា ដែលគម្លាតបន្តិច ពីវិធីដែលបានបង្ហាញនៅទីនេះ ទោះយ៉ាងណា ក៏វិធីសាស្ត្រនេះ ផ្តល់នូវលក្ខណៈស្រដៀងគ្នា។ វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហា ស្រដៀងគ្នា ត្រូវបានប្រើដោយ គណកម្មការទំនាក់ទំនងសហព័ន្ធ (FCC) នៅពេលដែលខ្លួនបានចាប់ផ្តើមកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងប្រកបដោយគុណភាពរបស់ខ្លួនក្នុងឆ្នាំ ១៩៩០។ វិធីសាស្ត្រ ចំនួន ៧ ក្នុងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ រួមមាន៖ ការកំណត់ឱកាសធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង អាទិភាព និងការជ្រើសរើសក្តានុពល នៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង វិភាគឫសគល់នៃមូលហេតុ ការអភិវឌ្ឍ(បង្កើត)ជម្រើស និងការជ្រើសរើសដំណោះស្រាយ សាកល្បងដំណោះស្រាយ អនុវត្តដំណោះស្រាយ និងតាមដានប្រសិទ្ធភាពនៃដំណោះស្រាយ។ នៅពេលចាប់ផ្តើមការខិតខំប្រឹងប្រែង ប្រកបដោយគុណភាព នៅឆ្នាំ ១៩៩១ FCC បានទទួលពាក្យសុំអាជ្ញាប័ណ្ណ ប្រហែល ៩០០ ក្នុងមួយឆ្នាំ និងមានរយៈពេល ៩ ខែ អមដោយពាក្យសុំគាំទ្រកម្មវិធីចំនួន ៦០០។ ក្នុងជំហានដំបូងក្រុមធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង បានចូលរួមគំនិត (Brainstorming) នៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងចំនួន ២០ ដែលអាចធ្វើទៅបាន បន្ទាប់មកត្រូវបានបង្រួមឲ្យនៅប្រាំ។ បន្ទាប់មកទៀតពួកគេបានផ្តល់អាទិភាពដល់ឱកាស ដោយផ្អែកលើការប៉ាន់ប្រមាណ នៃការខាតបង់ដោយគុណភាពអន់។ នៅពេលប្រមូលទិន្នន័យ វាត្រូវបានគេរកឃើញថា មានជាងពាក់កណ្តាលនៃពាក្យសុំអាជ្ញាប័ណ្ណ មានកំហុសដែលនាំឱ្យបង្កើនពេលវេលាដំណើរការទ្វេដង។ នៅពេលដែលក្រុមការងារកំណត់អត្តសញ្ញាណព័ត៌មាន ពួកគេបានបង្កើត "សេចក្តីថ្លែងឱកាស" ដើម្បី "បង្កើនភាគរយនៃពាក្យសុំអាជ្ញាប័ណ្ណគ្មានកំហុស ពី ៤០% ទៅ ៧០%"។ ដើម្បីវិភាគពីឫសគល់នៃមូលហេតុ ក្រុមនេះដំណើរការបង្កើតដំណើរការ ផ្តល់អាជ្ញាប័ណ្ណនិងសង់ដ្យាក្រាមហេតុនិងផល។ តាមរយៈការខិតខំប្រមូលទិន្នន័យវាត្រូវបានគេរកឃើញថាមានកំហុស ៥០% ជាអ្នកដែលមិនមានលក្ខណៈសម្បត្តិគ្រប់គ្រាន់ ក្នុងការបំពេញពាក្យសុំអាជ្ញាប័ណ្ណ ហើយទម្រង់បែបបទ និងសេចក្តីណែនាំអាជ្ញាប័ណ្ណមិនច្បាស់លាស់។ ជាលទ្ធផល ក្រុមការងារបានរៀបចំបែបបទដាក់ពាក្យសុំឡើងវិញ ដើម្បីឱ្យការណែនាំកាន់តែច្បាស់ ហើយដំណើរការគោលការណ៍ណែនាំ អាចយល់បានដោយអ្នកដាក់ពាក្យ។ មុនពេលអនុវត្តដំណោះស្រាយចុងក្រោយ សំណុំបែបបទត្រូវបានសាកល្បង ចំពោះក្រុមគម្រូ (សំណាក)។ ជាងមួយឆ្នាំក្រុមការងារបានអនុវត្តទម្រង់ថ្មី។ ប្រាំបួនខែបន្ទាប់ពីការអនុវត្តដំណោះស្រាយថ្មីរបស់ពួកគេជាភាគរយនៃពាក្យសុំ ដែលទទួលបានដោយគ្មានកំហុសកើនឡើងពី ៤០% ទៅ ៨០% ដំណើរថយក្រោយ ត្រូវបានកាត់បន្ថយមកត្រឹម ១៦ ដោយគ្មានការបង្កើនបុគ្គលិក ល្បឿនសេវាកម្មបានប្រសើរឡើង ៤៧% ហើយការខាតបង់ ដោយគុណភាពអន់ត្រូវបានកាត់បន្ថយត្រឹម ៦៧%។

បច្ចេកវិទ្យាក៏កំពុងបានដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ក្នុងការគ្រប់គ្រងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ វិធីសាស្ត្រដោះស្រាយបញ្ហាជាច្រើន ត្រូវបានដាក់បញ្ចូលទៅក្នុងសូហ្វវែរដើម្បីជួយសម្រួលដល់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ នៃដំណើរការ របស់អង្គភាព។ យោងតាមការស្ទង់មតិ វឌ្ឍនភាពគុណភាពថ្មីៗនេះ ៨៨% នៃ

អ្នកឆ្លើយសំណួរ បានបង្ហាញថា អង្គភាពរបស់ពួកគេបានប្រើសូហ្វវែរ ឬបច្ចេកវិទ្យាស្រដៀងគ្នា ដើម្បីជាជំនួយក្នុងការធ្វើឱ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។

៨. ខាយហ្សិន (Kaizen)

ខាយហ្សិន (Kaizen) គឺជាពាក្យជប៉ុនសម្រាប់ទស្សនវិជ្ជា ដែលកំណត់តួនាទីរបស់អ្នកគ្រប់គ្រងក្នុងការលើកទឹកចិត្ត និងអនុវត្តការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងតូចៗជាប្រចាំ ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងមនុស្សគ្រប់គ្នា។ វាគឺជាដំណើរការនៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ទោះជាការកើនឡើងតិចតួច តែអាចធ្វើឲ្យដំណើរការកាន់តែមាន ប្រសិទ្ធភាព ប្រសិទ្ធផល ឋិតក្រោមការត្រួតពិនិត្យ និងអាចសម្របបាន។ ជាធម្មតា ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង បានសម្រេចដោយចំណាយតិចតួចឬគ្មាន ដោយមិនមានបច្ចេកទេសទំនើប ឬឧបករណ៍ថ្លៃ។ វាផ្តោតលើភាពសាមញ្ញដោយបំបែកដំណើរការស្មុគស្មាញទៅក្នុងដំណើរការរង (Sub-process) បន្ទាប់មកធ្វើឲ្យវាប្រសើរឡើង។

ការការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង Kaizen ផ្តោតលើការប្រើប្រាស់:

1. សកម្មភាពការងារបន្ថែមតម្លៃនិងមិនបន្ថែមតម្លៃ។
2. *មូដា (Muda)* ដែលសំដៅទៅលើកាកសំណល់ទាំង ៧ កម្រិត ពេលគឺការផលិតលើស ការពន្យាពេលដឹកជញ្ជូន ដំណើរការកែច្នៃ សារពើភ័ណ្ឌ ខ្វះខាយក្នុងការធ្វើចលនា និងគ្រឿងបន្លាស់ខូច។
3. គោលការណ៍នៃការសិក្សាការធ្វើចលនា និងការប្រើប្រាស់បច្ចេកវិទ្យាល្អិត (កោសិកា)។
4. គោលការណ៍នៃការគ្រប់គ្រងឧបករណ៍លើកដាក់ និងការប្រើប្រាស់លំហូរតែមួយ។
5. ការចងក្រងឯកសារស្តង់ដារបែបបទប្រតិបត្តិការ។
6. អេស(S)ទាំងប្រាំសម្រាប់កន្លែងធ្វើការរបស់អង្គភាព ដែលជាពាក្យជប៉ុនចំនួនប្រាំដែលមានន័យថា ការរៀបចំបានត្រឹមត្រូវ (សីកូ) ភាពមានសណ្តាប់ធ្នាប់ (ស៊ីទីន) អនាម័យផ្ទាល់ខ្លួន (ស៊ីកេតសូ) ការបោសសំអាត (ស៊ីអ៊ីអូ) និងវិន័យ (ស៊ីអ៊ីស) ។
7. ការគ្រប់គ្រងដោយចក្ខុ ដោយមធ្យោបាយនៃការបង្ហាញ (Visual Display) ដែលមនុស្សទាំងអស់នៅក្នុងរោងចក្រអាចប្រើសម្រាប់ការប្រាស្រ័យទាក់ទងល្អប្រសើរ។
8. គោលការណ៍ទាន់ពេលវេលា ដើម្បីផលិតតែត្រឹមបរិមាណត្រឹមត្រូវ ពេលវេលាសមស្រប និងជាមួយធនធានត្រឹមត្រូវ។
9. ប៉ុកកា - យូកិ (Poka-yoke) ដើម្បីការពារឬរកឃើញកំហុស។
10. ក្រុមសកម្ម (Team dynamics) ដែលរួមមានការដោះស្រាយបញ្ហា ជំនាញទំនាក់ទំនង និងការដោះស្រាយជម្លោះ។

ខាយហ្សិនពឹងផ្អែកយ៉ាងខ្លាំងទៅលើវប្បធម៌ ដែលលើកទឹកចិត្តដល់ការផ្តល់យោបល់ ដោយប្រតិបត្តិករដែលព្យាយាមបន្តបង្កើនការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវការងារ ឬដំណើរការរបស់ពួកគេ។ ឧទាហរណ៍ នៃការធ្វើប្រសើរឡើង (Kaizen) អាចជាការផ្លាស់ប្តូរពណ៌នៃស្តង់ផ្សារដែក ពីខ្មៅទៅសដើម្បីបង្កើនភាពមើលឃើញរបស់ប្រតិបត្តិករ។ ការផ្លាស់ប្តូរនេះបណ្តាលឲ្យមានការរីកចម្រើនបន្តិចបន្តួច នៅក្នុងគុណភាពផ្សារដែក និងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងគួរឱ្យកត់សម្គាល់ នៅក្នុងការពេញចិត្តរបស់ប្រតិបត្តិករ។ វដ្ត PDSA បានពិពណ៌នា មុននេះអាចត្រូវបានប្រើដើម្បីជួយអនុវត្តគំនិត Kaizen។

ខាយហ្សិន ជាប្រពៃណីពាក់ព័ន្ធនឹងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងយឺតៗ ទោះយ៉ាងណាជាមួយនឹងឥទ្ធិពលរបស់តូយ៉ូតានិង ប្រព័ន្ធផលិតតូយ៉ូតាដែលមិនសូវល្បីនាពេលបច្ចុប្បន្ន ដោយរួមបញ្ចូលគោលការណ៍ផលិតកម្មគ្មានខ្លាញ់ (Lean manufacturing Principles) គំនិតរបស់ Kaizen អាចត្រូវបានអនុវត្តតាមរបៀបលឿនជាងមុន។ ឧទាហរណ៍នៃគំនិតបែបនេះកំពុងត្រូវបានអនុវត្តគឺហ្វ្លេតវូដ (Fleetwood) ដែលផលិតរថយន្តកំសាន្ត។ ចាប់តាំងពីការអនុវត្ត Kaizen នៅក្នុងរោងចក្រមួយរបស់ពួកគេក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៨ មានការកាត់បន្ថយ៦៥% នៃការងារដែលកំពុងដំណើរការ និងការកាត់បន្ថយជារួម២២%។ សាជីវកម្មខូបឡែន(Copeland)ជាក្រុមហ៊ុនផលិតម៉ាស៊ីន និងបរិក្ខាត្រជាក់(ធ្វើឱ្យម៉ាស៊ីនត្រជាក់) ចាប់ផ្តើមទទួលយកការសម្របរបស់Kaizen និងLean manufacturingនៅដើមទសវត្សឆ្នាំ១៩៩០។ ចាប់តាំងពីពេលនោះមកផលិតភាពបានកើនឡើងទ្វេដងហើយមានទំហំ ៣៣% នៃជាន់(Floor)ផលិត។ លើសពីនេះទៀតពេលវេលាក្នុងមួយឯកតាត្រូវបានកាត់បន្ថយ ៣៥%។ Kaizen ថែមទាំងត្រូវបានអនុវត្តចំពោះការកំណត់គម្រោងចំណាយ។

៩. ការរៀបចំវិស្វកម្មឡើងវិញ (Reengineering)

យោងតាមលោកហាំមឺរ (Hammer) និងចាមពី (Champy) ការរៀបចំវិស្វកម្មឡើងវិញ គឺជាការគិតឡើងវិញជាមូលដ្ឋាននិងការរៀបចំឡើងវិញនូវរ៉ាឌីកាល់នៃអាជីវកម្ម ដំណើរការ ដើម្បីទទួលបាននូវភាពប្រសើរឡើងយ៉ាងខ្លាំង នៃការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព។ អ្នកអនុវត្តជាច្រើនជឿថា TQM ត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ជា មួយនឹងការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងបន្ថែមតែប៉ុណ្ណោះ។ មិនមានអ្វីអាចនឹងត្រូវបានគិតបន្ថែមទៀតអំពីការពិតនោះ តែអស់រយៈពេលជាច្រើនឆ្នាំមកហើយ ពានរង្វាន់គុណភាពជាតិរបស់ម៉ាល់ខុមបលឌ្រិច (Malcolm Baldrige National Quality Award) បានកំណត់ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ សំដៅទៅលើទាំងការកែលម្អបន្ថែមតិចតួចនិងទាំងឆ្នើម(Breakthrough)។ ជនជាតិជប៉ុនមិនត្រឹមតែជឿជាក់លើខាយហ្សិនប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបានបង្កើតការគ្រប់គ្រងគោលនយោបាយ (Hoshin kanri) និងដាក់ពង្រាយគោលនយោបាយ (Hoshin tenkai) ជាផ្នែកមួយដើម្បីផលិតនូវរបកគំហើញខ្នាតធំដែលហាំមឺរនិងចាមពីបានជម្រុញ។ ហើយក៏មិនមែនជាគំនិតរបស់ជប៉ុនតែមួយគត់ដែរ។ ចូសេប ជូរ៉ាន(Joseph Juran) បានសង្កត់ធ្ងន់ជាយូរមកហើយ លើកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងដ៏ខ្លាំងក្លា (Breakthrough efforts) ដែលមាន គោលបំណង

ដើម្បីសម្រេចបានកម្រិតនៃការសម្តែងសកម្មភាពដែលមិនធ្លាប់មានពីមុនមក។

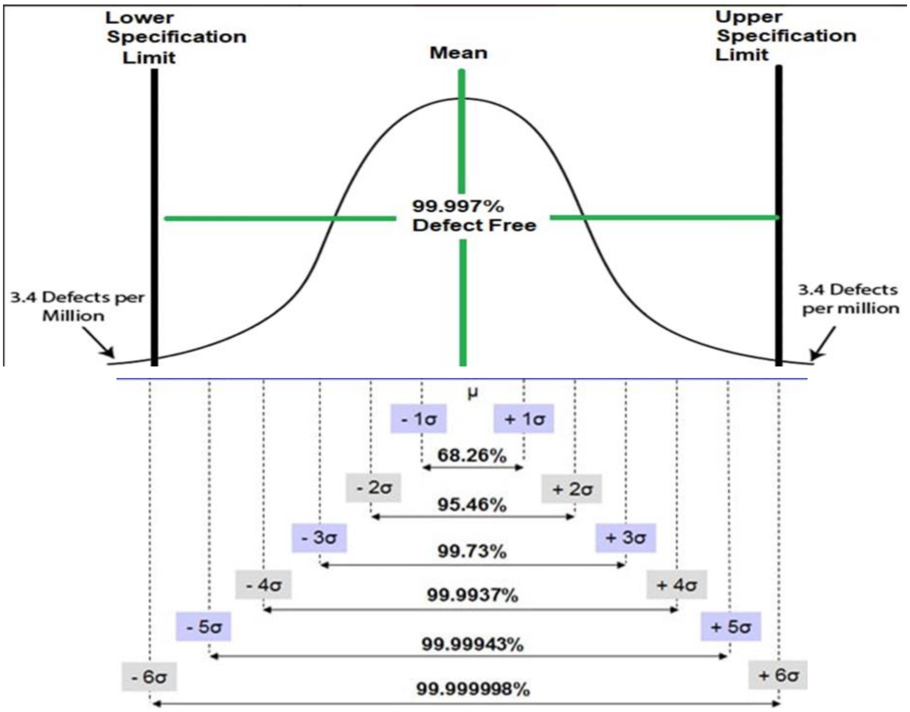
នៅឆ្នាំ ១៩៩៧ ក្រុមហ៊ុនEM Jorgensen(អ៊ីអឹមចូហ្សេនសិន) បានអនុវត្តវិធីសាស្ត្ររៀបចំវិស្វកម្មឡើងវិញ ដោយប្រើវិធីដោះស្រាយបញ្ហាប្រាំដំណាក់កាល ហើយ ទីបំផុតកាត់បន្ថយចំណាយប្រតិបត្តិការបាន១២%។ ការយកចិត្តទុកដាក់ (ផ្តោតអារម្មណ៍) របស់គម្រោង គឺដើម្បីកំណត់ និងលុបបំបាត់ការងារដែលមិនបន្ថែមតម្លៃ (Non-value-added) និងកាត់បន្ថយការចំណាយដែលត្រូវគ្នា(ស៊ីគ្នា) ខណៈដែលរក្សាបាននូវគុណភាព។

១០. ប្រាំមួយស៊ិចម៉ា (SIX-SIGMA)

ក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៩ លោក M. Harry និង R. Schroeder បានបោះពុម្ពផ្សាយ ***Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*** (ប្រាំមួយស៊ិចម៉ា៖ ការវិវត្តដ៏ខ្លាំងក្លានៃយុទ្ធសាស្ត្រគ្រប់គ្រងរបស់សាជីវកម្មកំពូលៗលើពិភពលោក)។ ចាប់តាំងពីពេលនោះមកមានការចាប់អារម្មណ៍ គួរឱ្យកត់សម្គាល់លើប្រធានបទនេះ ដូច្នេះហើយ ទើបអ្នកនិពន្ធបានចំណាយពេលវេលាច្រើន ដើម្បីពិនិត្យឡើងវិញនូវគោលគំនិតនេះ។

១០.១. ទិដ្ឋភាពស្ថិតិ

យោងតាមលោក James Harrington បានឱ្យដឹងថា "ប្រាំមួយស៊ិចម៉ា" គឺគ្រាន់តែជាដំណើរការរបស់ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប ដែលប្រើការវិភាគសមត្ថភាពដំណើរការ ជាវិធី វាស់វែងវឌ្ឍនភាព។



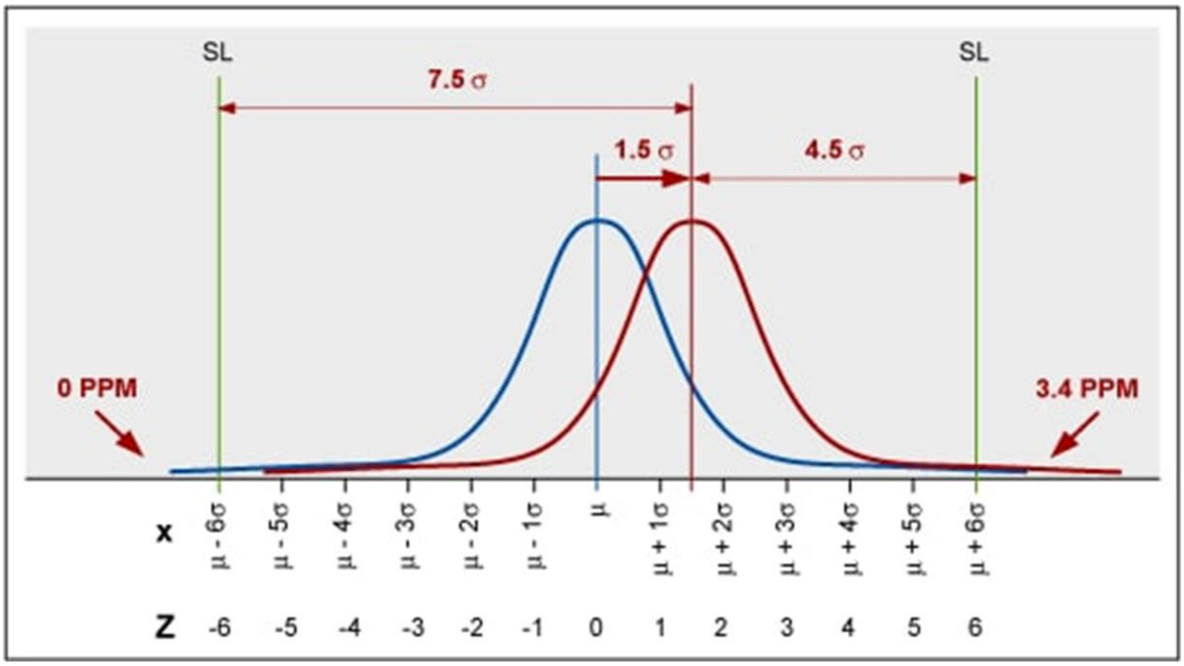
រូបទី ៥-៥ **អត្រាមិនអនុលោមភាព ពេលដំណើរការនៅចំចំណុចកណ្តាល**

រូបទី ៥-៥ បង្ហាញពីដំណើរការ ជាបំណែងចែកធម្មតា(Nornal distributed) និងចំណុចកណ្តាល ត្រូវបានដាក់ អមដោយកម្រឹតបញ្ជាក់ព្រំដែនខាងលើ និងខាងក្រោម (Upper and lower specification limits)(USL និង LSL) ត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយ ±៦ ស៊ិម៉ា (±σ)។ ចំពោះស្ថានភាពនេះ ៩៩,៩៩៩៩៩៩៨% នៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម នឹងស្ថិតនៅចន្លោះលក្ខណៈជាក់លាក់ ហើយ អត្រាលេខមិនអនុលោមភាព នឹងមាន ០,០០២ ក្នុងមួយលានឬ ២,០ ក្នុងមួយពាន់លាន។ ស្ថានភាពនៃ ក្រាហ្វតំណាងសន្ទស្សន៍សមត្ថភាពនៃដំណើរការ (C_P) គឺ ២,០។ ក្នុងស្ថានភាព C_P ស្មើ ១,៣៣ នោះគឺស្តង់ដាអនុវត្តន៍ (អាចទទួលយកបាន)។ តារាង ៥-៤ បង្ហាញអំពីភាគរយរវាងលក្ខណៈពិសេស អត្រាមិនអនុលោមភាព និងសមត្ថភាពដំណើរការ សម្រាប់ការបញ្ជាក់លក្ខណៈពិសេសខុសគ្នា និងទីតាំងព្រំដែន។

តារាង ៥-៤ **អត្រាមិនអនុលោមភាព សមត្ថភាពដំណើរការ ពេលដំណើរការស្ថិតចំណុចកណ្តាល**

ព្រំដែនជាក់លាក់	ភាគរយអនុលោមភាព	អត្រាមិនអនុលោមភាព	សមត្ថភាពដំណើរការ (C_P)
±1б	68.7	317300	0.33
±2б	95.45	485500	0.67
±3б	99.73	2700	1.00
±4б	99.9937	63	1.33
±5б	99.999943	0.57	1.67
±6б	99.9999998	0.002	2.00

យោងទៅតាមទស្សនវិជ្ជាប្រាំមួយស៊ិម៉ា ដំណើរការកម្រនឹងស្ថិតនៅចំកណ្តាលណាស់ -មជ្ឈមណ្ឌលមាននិន្នា ការផ្លាស់ប្តូរទីតាំងខាងលើនិងខាងក្រោមគោលដៅ µ។ រូបទី ៥-៦ បង្ហាញដំណើរការមួយដែលមានបំណែង ចែក(រប៉ាយ)ធម្មតា ប៉ុន្តែផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងជួរ ១,៥σ ខាងលើនិង ១,៥σ ខាងក្រោមគោលដៅ។ សម្រាប់ ស្ថានភាពដ្យាក្រាម ៩៩,៩៩៩៦៦០០% នៃផលិតផល ឬសេវាកម្មនឹងស្ថិតនៅចន្លោះជាក់លាក់ និងអត្រាមិនអនុលោមភាពនឹងមាន ៣,៤ ppm។ ស្ថានភាពចំណុចកណ្តាលប្រែប្រួល ផ្តល់នូវសន្ទស្សន៍សមត្ថភាពដំណើរការ (Cpk) ១,៥ និង ១,០ ជាស្តង់ដារអនុវត្តន៍។ ចំណាំថាសន្ទស្សន៍ត្រូវបានគណនាខុសគ្នា ដូច្នេះហើយទើបមាននិមិត្តសញ្ញាខុសគ្នា (Cp ទល់នឹង Cpk)។ តារាង ៥-៥ បង្ហាញពីភាគរយរវាងលក្ខណៈជាក់លាក់ អត្រាមិនអនុលោមភាព និងសមត្ថភាពដំណើរការ នៃភាពខុសគ្នារវាងទីតាំងព្រំដែនជាក់លាក់។ ទំហំ និងប្រភេទ នៃការផ្លាស់ប្តូរ(Shift) គឺបញ្ហានៃការរកឃើញ ដែលមិនគួរត្រូវបានសន្មតពេលជាមុនបាន។ មិនមានករណីសិក្សាណាមួយនៅក្នុងអក្សរសាស្ត្រ (Literature) ដែលចង្អុលបង្ហាញពីការផ្លាស់ប្តូរដ៏ធំគឺ 1,5σ ទេ។ ឧស្សាហកម្មរថយន្តបានទទួលស្គាល់គំនិតនេះ នៅពាក់កណ្តាលទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ បានវាយតម្លៃ និងមិនាចទទួលយកបាន។ ជាការពិតការងារដើមរបស់ប្រាំមួយស៊ិម៉ា គឺផ្អែកទៅលើភាពជាក់ស្តែងមួយចំនួនប៉ុណ្ណោះ (ការសិក្សាអំពីដំណើរការតែមួយ)។



រូបទី ៥-៦ **អត្រាមិនអនុលោមភាព ពេលដំណើរការមួយផ្លាស់ប្តូរនៅក្នុងជួរ ±១,៥σ**

តារាង ៥-៤ **អត្រាមិនអនុលោមភាព សមត្ថភាពដំណើរការ ពេលដំណើរការមិនស្ថិតចំណុចកណ្តាល**±1.5б

ព្រំដែនជាក់លាក់	ភាគរយអនុលោមភាព	អត្រាមិនអនុលោមភាព (ppm)	សមត្ថភាពដំណើរការ (C_P)
±1б	30.23	317300	0.33
±2б	69.13	485500	0.67
±3б	93.32	2700	1.00
±4б	99.3790	63	1.33
±5б	99.97670	0.57	1.67
±6б	99.9996600	0.002	2.00

ទិដ្ឋភាពស្ថិតិនៃប្រាំមួយស៊ិម៉ា ប្រាប់យើងថា គួរតែកាត់បន្ថយបម្រែបម្រួលនៃដំណើរការ 6 ហើយព្យាយាមរក្សាដំណើរការផ្តោតលើគោលដៅ μ។ គំនិតទាំងនេះមិនថ្មីទេ វាត្រូវបានតស៊ូមតិ ដោយ ស្ហ៊ូហារដ៍ (Shewhart) ជាយូរមកហើយ។

១០.២.ទិដ្ឋភាពផ្សេងទៀត

Harry និង Schroeder ប្រើវិធីសាស្ត្រមួយដែលមានឈ្មោះថា DMAIC ដែលមានន័យថានិយមន័យការវិភាគប្រសើរឡើង។ និងការត្រួតពិនិត្យ។ វិធីសាស្ត្រនេះគឺស្រដៀងគ្នាខ្លះប៉ុន្តែមិនទូលំទូលាយដូចដំណាក់កាលទាំងប្រាំពីរនៃការដោះស្រាយបញ្ហាទេ វិធីសាស្ត្រដែលបានពិភាក្សានៅក្នុងជំពូកនេះ។ វិធីសាស្ត្ររបស់

ពួកគេបង្ហាញពីយុទ្ធសាស្ត្រឈានមុខគេដោយប្រើគម្រោង វិធីសាស្ត្រដែលស្រដៀងនឹងយុទ្ធសាស្ត្រដូចគ្នាដែលគាំទ្រដោយជូរ៉ាន។ គម្រោងត្រូវបានកំណត់ដោយចំនួនប្រាក់សន្សំ ដែលពួកគេអាចបង្កើតបានដែលនេះជានិយល្អសម្រាប់អាជីវកម្ម និងជាភារកិច្ចមួយរបស់ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព។ ដូចមានចែងក្នុង មេរៀនទី ២ តួនៃចំណេះដឹង មិនមានលក្ខណៈទូលំទូលាយ ដូចវិស្វករដែលមានគុណភាពបញ្ជាក់ទេ ឬព័ត៌មាននៅក្នុងសៀវភៅសិក្សានេះ។ Harry និង Schroeder និងអ្នកដទៃទៀតបានសង្កត់ធ្ងន់ លើតម្រូវការសម្រាប់ការគ្រប់គ្រង ការប្តេជ្ញាចិត្តនិងការចូលរួម ប៉ុន្តែកត្តាទាំងនេះ គឺចាំបាច់សម្រាប់កម្មវិធីជោគជ័យណាមួយ បានសង្កត់ធ្ងន់នៅក្នុងសៀវភៅនេះ។ លើកលែងតែព័ត៌មាននៅក្នុងកថាខណ្ឌបន្ទាប់ ប្រាំមួយស៊ីម៉ាមិនមានដើម្បីផ្តល់ជូននោះទេ និងមិនមានរួចទៅហើយតាមរយៈវិធីសាស្ត្រផ្សេងទៀត។

ទោះយ៉ាងណាវិធីសាស្ត្រ Harry និង Schroeder ពិតជាណែនាំពីហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធរបស់បុគ្គលិកដែលបានបណ្តុះបណ្តាលដើម្បីធានា គំរោងនោះមានធនធានចាំបាច់ដើម្បីកែលម្អ។ ក្រុម Asmall នៃបុគ្គលនៅក្នុងអង្គភាព មានការងារពេញម៉ោងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។ កម្រិតសមត្ថភាពរបស់បុគ្គលទាំងនេះប្រើឯកសារ ការរចនាម៉ូដការ៉ាបនៃខ្សែក្រវ៉ាត់បៃតងខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅ និងមេក្រវ៉ាត់ខ្មៅ។ ខ្សែក្រវ៉ាត់បៃតង គឺជាអ្នកដឹកនាំគម្រោង និងមានការបណ្តុះបណ្តាលថ្នាក់រៀនរយៈពេលប្រាំថ្ងៃ។ ខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅជួយខ្សែក្រវ៉ាត់បៃតងកំណត់គម្រោងរបស់ពួកគេ ចូលរួមក្នុងវគ្គបណ្តុះបណ្តាល ជាមួយនឹងខ្សែក្រវ៉ាត់បៃតងរបស់ពួកគេនិងជួយពួកគេជាមួយគម្រោងរបស់ពួកគេបន្ទាប់ពីការបណ្តុះបណ្តាល។ ខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅទទួលបាន ១៦០ ម៉ោង ការបង្រៀននៅថ្នាក់រៀននិងការបង្វឹកគំពេងពីមួយទៅមួយពីគ្រូក្រវ៉ាត់។ ខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅម៉ាស្ទ័រផ្តល់ជូន ភាពជាអ្នកដឹកនាំបច្ចេកទេសនិងការបណ្តុះបណ្តាលភាគច្រើនសំរាប់កម្មវិធី។

១០.៣. បញ្ហា (Problem)

មានបញ្ហាមួយចំនួន ដែលត្រូវបានផ្សារភ្ជាប់ ជាមួយនឹងវិធីសាស្ត្រ ប្រាំមួយ(៦)ស៊ីម៉ា។ វាពិតជាលំបាកណាស់ មិនចំណាយថវិកាច្រើនសម្រាប់អាជីវកម្មខ្នាតតូច ដើម្បីអភិវឌ្ឍហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធដែលត្រូវការ។ សូម្បីតែអាជីវកម្មខ្នាតមធ្យម នឹងមានការលំបាកក្នុងការចំណាយខ្ពស់ ក្នុងការបណ្តុះបណ្តាល។ ក្រុមហ៊ុន General Electric ចំណាយប្រាក់ជាង ២ ពាន់លានដុល្លារ ដើម្បីអភិវឌ្ឍហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ។

នៅក្នុងក្រុមហ៊ុនធំ ៗ វាមានគ្រោះថ្នាក់ខ្លាំងណាស់ ដែលហេដ្ឋារចនាសម្ព័ន្ធ នឹងក្លាយជាការិយាធិបតេយ្យ។ នៅឯក្រុមហ៊ុនស្មាតហ្វូន ជាមួយ ៦ ស៊ីម៉ាដែលបុគ្គលិកបច្ចេកទេសត្រូវបានដាស់តឿន ដោយខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅសម្រាប់ជួសជុលដំណើរការមួយចំនួន ជាជាងប្រែក្លាយវាទៅជាគម្រោង ៦ ស៊ីម៉ា។ បុគ្គលិកប្រតិបត្តិការដែលស្គាល់ច្រើនជាងគេ អំពីដំណើរការនេះនឹងនៅក្រៅវង្វង់កែលម្អ។ ពិតណាស់គំនិតរបស់កាហ្សិនមិនត្រូវគ្នាទេ ដោយមានគម្រោងដែលសន្សំជាមធ្យម ១៧៥,០០០ ដុល្លារ។

នេះបើយោងតាម Stamatis[15] "ប្រាំមួយស៊ិចម៉ាពិតជា មិនមានអ្វីថ្មីចំពោះវិស័យគុណភាព នៃការការពារការចុះខ្សោយនោះទេ។ វាមិនមែនជាវិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃចាស់ទេ ដែលផ្តោតលើបញ្ហាបន្ទាប់ពីវាបានកើតឡើងរួចទៅហើយ។"

ក្រុមហ៊ុនអ៊ីអូមេហ្គា(Iomega) ជាក្រុមហ៊ុនផលិត ហ្ស៊ីពដ្រាយ (Zip drives) បានចាប់ផ្តើមអនុវត្តកម្មវិធី ៦ស៊ិចម៉ារបស់ខ្លួនក្នុងឆ្នាំ ១៩៩៨ ក្នុងចំណោមម្ចាស់ខ្សែក្រវ៉ាត់ម៉ាស្ទ័រខ្មៅខ្សែក្រវ៉ាត់ខ្មៅនិងជាង ៣០០ នាក់ក្នុងចំណោមបុគ្គលិក ៣៤០០ នាក់បានធ្វើឱ្យមានការចាប់អារម្មណ៍ ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ ទោះយ៉ាងណានៅខែឧសភាឆ្នាំ ២០០១ ក្រុមហ៊ុនបានខាតបង់ហើយតម្លៃភាគហ៊ុនបានពី ៤,០០ ដុល្លារទៅ ១.៧៥ ដុល្លារនិងនាយកប្រតិបត្តិដែលជាអតីតអ្នកគ្រប់គ្រងទូទៅក្រុមហ៊ុន General Electric ត្រូវបានបណ្តេញចេញជាមួយនិយោជិកជាច្រើន ក៏ត្រូវបានចង្អុលបង្ហាញផងដែរថាក្រុមហ៊ុន Motorola ដែលជាកន្លែងដែលគំនិតប្រាំមួយស៊ិចម៉ាមានដើមកំណើត បានបាត់បង់ចំណែកទីផ្សាយ៉ាងច្រើន ចំណែកទីផ្សារនៃអាជីវកម្មឥតខ្សែរបស់ខ្លួន និងមិនបានបង្ហាញពីប្រាក់ចំណេញក្នុងឆ្នាំ ២០១៦ ជាលើកដំបូងក្នុងរយៈពេលច្រើនឆ្នាំ។

[15] https://www.isixsigma.com/press-releases/stamatis-named-professional-year-quality-magazine/

មេរៀនទី ៦

ភាពជាដៃគូអ្នកផ្គត់ផ្គង់

១.សេចក្តីផ្តើម

អង្គភាពមួយចំណាយមួយភាគធំ នៃចំណូលពីការលក់ លើការទិញវត្ថុធាតុដើម សម្ភារៈ សមាសធាតុ និងសេវាកម្ម។ ជាការពិត ៦០% នៃចំណាយផលិតទំនិញ ដែលបានលក់ក្នុងឆ្នាំ ២០០០ ទាក់ទងនឹងទំនិញដែលបានទិញ។ នេះគឺមានការកើនឡើងពី២០% ធៀបនឹងឆ្នាំ១៩៧០។ ដូច្នេះគុណភាពអ្នកផ្គត់ផ្គង់អាចប៉ះពាល់យ៉ាងខ្លាំងដល់ ថ្លៃដើមនៃផលិតផល ឬសេវាកម្ម។ គន្លឹះមួយ ដើម្បីទទួលបានផលិតផល និងសេវាកម្មដែលមានគុណភាពខ្ពស់ គឺសម្រាប់អតិថិជនត្រូវធ្វើការជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ក្នុងបរិយាកាសជាដៃគូ ដើម្បីសម្រេចបាននូវកម្រិតគុណភាពដូចមាននៅក្នុងអង្គភាព។

អតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់មានគោលដៅដូចគ្នា គឺដើម្បីបំពេញចិត្តអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ។ គុណភាពរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់កាន់តែប្រសើរ ជំហរយូរអង្វែងរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់កាន់តែរឹងមាំ នោះអតិថិជននឹងទទួលបានគុណភាពកាន់តែល្អ។ ដោយសារតែធនធានទាំងអតិថិជន និងទាំងអ្នកផ្គត់ផ្គង់មានកំណត់ ពួកគេត្រូវធ្វើការរួមគ្នាជាដៃគូដើម្បីទទួលបានផលចំណេញមកវិញពីការវិនិយោគ។

មានកម្លាំងមួយចំនួន បានផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ មុនទសវត្សឆ្នាំ ១៩៨០ ជាទូទៅ ការសម្រេចចិត្តលទ្ធកម្មផ្អែកលើថ្លៃ ដូច្នេះការផ្តល់កិច្ចសន្យាដល់អ្នកដេញថ្លៃទាបបំផុត។ ជាលទ្ធផលគុណភាព និងការដឹកជញ្ជូនទាន់ពេលវេលាត្រូវបានលះបង់។ កម្លាំងមួយនៅចំណុចទី ៤ របស់ឌីមីង បានដោះស្រាយបញ្ហានេះ។ លោកបានបញ្ជាក់ថា អតិថិជនត្រូវបញ្ឈប់អាជីវកម្មដែលផ្តល់រង្វាន់ ដោយផ្អែកលើអ្នកដេញថ្លៃទាប ព្រោះថ្លៃគ្មានមូលដ្ឋាន គ្មានគុណភាព។ លើសពីនេះទៀតគាត់គាំទ្រដល់អ្នកផ្គត់ផ្គង់តែមួយ សម្រាប់វត្ថុនីមួយៗ ដើម្បីជួយអភិវឌ្ឍទំនាក់ទំនងរយៈពេលវែង នៃភាពស្មោះត្រង់ និងការជឿទុកចិត្ត។ សកម្មភាពទាំងនេះនឹងនាំឱ្យផលិតផល និងសេវាកម្មកាន់តែប្រសើរឡើង។

កម្លាំងផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងអ្នកផ្គត់ផ្គង់មួយទៀត គឺការណែនាំនៃសញ្ញាណ ទាន់ពេល(JIT)។ វាអំពាវនាវឱ្យមានវត្ថុធាតុដើម និងសមាសធាតុ ដើម្បីឈានដល់ប្រតិបត្តិការផលិតកម្មក្នុងបរិមាណតិចតួចនៅពេលដែលពួកគេត្រូវការហើយមិនមែនពីមុនទេ។ អត្ថប្រយោជន៍នៃ JIT គឺថាការចំណាយទាក់ទងនឹងសារពើភ័ណ្ឌ ត្រូវបានរក្សាទុកនៅអប្បបរមា។ ឡូត៍លទ្ធកម្មតូចហើយការប្រគល់ញឹកញាប់។ ជាលទ្ធផលអ្នកផ្គត់ផ្គង់នឹងមានការរៀបចំដំណើរការជាច្រើនទៀត ដូច្នេះក្លាយជាអង្គការ JIT ដោយខ្លួនឯង។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវតែកាត់បន្ថយពេលវេលារៀបចំឲ្យបានច្រើន ឬពុំនោះសោតទេ ចំណាយរបស់គេនឹងកើនឡើង។ ដោយសារតែសារពើភ័ណ្ឌមានតិចតួច រឺគ្មាន គុណភាពនៃសម្ភារៈ ដែលនឹងចូលមកដល់ ត្រូវតែល្អ ឬក៏ពុំនោះសោតទេខ្សែសង្វាក់ផលិត កម្មនឹងត្រូវបិទ។ ដើម្បីទទួលជោគជ័យ JIT ត្រូវការ គុណភាពដោយឡែក និង

កាត់បន្ថយពេលវេលារៀបចំ។

ការអនុវត្តនៃការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ ក៏បណ្តាលឲ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់ជាច្រើន បង្កើតភាពជាដៃគូជា មួយអតិថិជនរបស់ពួកគេ។ ដោយដកស្រង់ការប្រើ Kaizen ប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព នាយកប្រតិបត្តិក្រុមហ៊ុន Freudenber NOK ទាក់ទងទៅក្រុមហ៊ុន Chrysler ដើម្បីអនុវត្តគម្រោង Kaizen សម្រាប់គ្រប់ផ្នែកដែលគេបានផ្គត់ផ្គង់ទៅក្រុមហ៊ុនផលិតរថយន្ត ដើម្បីកាត់បន្ថយចំណាយ "ដែលអាចត្រួតពិនិត្យ/អថេរ"។ ក្រុមហ៊ុនបានរំដោះ ៣០ ភាគរយនៃទំហំជាន់ (កន្លែង)របស់ខ្លួន ហើយបង្កើនប្រាក់ចំណូលបាន ៣០០% ដែលជាលទ្ធផលធ្វើសម្ព័ន្ធភាពរឹងមាំជាមួយអតិថិជន។

ដោយសារតែប្រហែលពាក់កណ្តាលនៃប្រាក់ចំណូលទាំងអស់ ដែលបានបង្កើតនាពេលបច្ចុប្បន្នក្នុងសេដ្ឋកិច្ចសហរដ្ឋអាមេរិកបានមកពីផលិតផល និងសេវាកម្មដែលបានបង្កើតឡើង ក្នុងរយៈពេលប្រាំឆ្នាំចុងក្រោយនេះក្រុមហ៊ុនផលិតឧបករណ៍ដើម(Original equipment manufacturers=OEMs) ជាច្រើនកំពុងអភិវឌ្ឍភាព ជាដៃគូយុទ្ធសាស្ត្រជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ពួកគេ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់កំពុងទទួលយកការបង្កើនការទទួលខុសត្រូវលើការអភិវឌ្ឍផលិតផល។ ក្នុងការអភិវឌ្ឍផលិតផលថ្មី អ្នកផ្គត់ផ្គង់ជាច្រើនកំពុងចូលរួមក្នុងការបង្ហាញផលិត ផល និងភាពស្មុគស្មាញការបង្កើតលក្ខណៈបច្ចេកទេសនិងការធ្វើតេស្តសមាសធាតុ។ កម្លាំងចុងក្រោយគឺ ISO 9000 ហើយជាពិសេសគឺ QS 9000 (ISO/TS 16949) ដែលត្រូវបានរៀបចំឡើងដោយសហាគ្រាសផលិតគ្រឿងយន្តសំខាន់ៗ។ ជាក់ស្តែង កង់ (Tire) ថ្នាក់ទីមួយ និងកង់លំដាប់ថ្នាក់បន្តបន្ទាប់នៃOEMs ត្រូវតែរក្សាការអភិវឌ្ឍខ្សែសង្វាក់ផ្គត់ផ្គង់ តាមរយៈកត្តាបីយ៉ាងគឺ ភាពខ្វះខាតសូន្យ ការដឹកជញ្ជូនប្រគល់ទាន់ពេលវេលា ១០០% និងដំណើរការសម្រាប់ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។

កម្លាំងទាំងនេះបានផ្លាស់ប្តូរទំនាក់ទំនងសាកល រវាងអ្នកផ្គត់ផ្គង់-អតិថិជន ទៅជាភាពជាដៃគូដែលផ្តល់ផលប្រយោជន៍ទៅវិញទៅមកយូរអង្វែង។ កិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរួមគ្នា លើកកម្ពស់គុណភាព កាត់បន្ថយថ្លៃដើមនិងបង្កើនចំណែកទីផ្សារ(ការលក់)សម្រាប់ភាគីទាំងពីរ។

២. គោលការណ៍នៃទំនាក់ទំនងអតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់

លោកបណ្ឌិត កាអ៊ូរូ អ៊ីស៊ីកាវ៉ា(Kaoru Ishikawa) បានលើកឡើងពីគោលការណ៍ចំនួន១០ ដើម្បីធានានូវផលិតផល និងសេវាកម្ម ដែលមានគុណភាព និងលុបបំបាត់លក្ខខណ្ឌមិនពេញចិត្តរវាងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់៖

1. ទាំងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវទទួលខុសត្រូវទាំងស្រុងចំពោះការគ្រប់គ្រងគុណភាព។
2. ទាំងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរតែមានភាពឯករាជ្យ និងគោរពគ្នាទៅវិញទៅមកក្នុងភាពឯករាជ្យ។
3. អតិថិជនត្រូវទទួលខុសត្រូវក្នុងការផ្តល់ឲ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់ នូវអ្វីដែលខ្លួនត្រូវការបានច្បាស់លាស់ និងគ្រប់គ្រាន់ ដើម្បីឱ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់អាចដឹងច្បាស់ពីអ្វីដែលត្រូវផលិត។

4. ទាំងអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ គួរតែចុះកិច្ចសន្យាមិនផ្លូវការ ដោយការគោរព ចំពោះគ្នា អំពីគុណភាព បរិមាណ ថ្លៃ វិធីដឹកជញ្ជូនប្រគល់ និងល័ក្ខខ័ណ្ឌនៃការទូទាត់។
5. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានការទទួលខុសត្រូវ ក្នុងការផ្តល់នូវអ្វីដែលមានគុណភាព ពេញចិត្តអតិថិជនព្រមទាំងទិន្នន័យចាំបាច់តាមការស្នើសុំរបស់អតិថិជន។
6. ទាំងអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ គួរតែសម្រេចចិត្តអំពីវិធីសាស្ត្រវាយតម្លៃគុណភាពរបស់ផលិតផល ឬសេវាកម្មដើម្បីការពេញចិត្តរបស់ភាគីទាំងពីរ។
7. ទាំងអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ គួរតែបង្កើតឡើង នូវកិច្ចសន្យាតាម វិធីដែលពួកគេអាចឈានដល់ការដោះស្រាយវិវាទណាមួយដែលអាចកើតឡើង។
8. ទាំងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរតែផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មានគ្នាជាប្រចាំ ពេលខ្លះអាចប្រើក្រុមពហុមុខងារក្នុងគោលបំណងធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងនូវគុណភាពផលិតផល ឬសេវាកម្ម។
9. ទាំងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរតែសម្តែងសកម្មភាពអាជីវកម្ម ដូចជាលទ្ធកម្ម ការធ្វើផែនការផលិតកម្មនិងសារពើភ័ណ្ឌ ការងារស្មៀន (Clerical work) និងប្រព័ន្ធដើម្បីឱ្យមានមេត្រីភាព និងទំនាក់ទំនងនៃភាពពេញចិត្តត្រូវបានរក្សា។
10. ពេលទំនាក់ទំនងប្រតិបត្តិការជំនួញ ទាំងអតិថិជននិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់គួរតែ មានចំណាប់អារម្មណ៍ខ្លាំងបំផុតទៅដល់អ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ។

ទោះបីជាគោលការណ៍ទាំងនេះ ភាគច្រើនជារឿងធម្មតាក៏ដោយ ការឃ្លាំមើលយ៉ាងជិតស្និទ្ធបង្ហាញថាទំនាក់ទំនងជាដៃគូពិតមានជាមួយនឹងការប្តេជ្ញាចិត្តយូរអង្វែង ប្រកបដោយការទុកចិត្ត និងចក្ខុវិស័យរួម។ អ៊ីស្ទីកាវ៉ា(Kaoru Ishikawa) ដូចជា ឌីមីង (Deming) បានលើកឡើងពីទំនាក់ទំនងជាគ្រួសារដែលភាគីនីមួយៗត្រូវរក្សាការពារអត្តសញ្ញាណនិងឯករាជ្យភាពរបស់ពួកគេ។

៣. ភាពជាដៃគូ (Partnering)

ការធ្វើជាដៃគូ(Partnering) គឺជាការប្តេជ្ញាចិត្តយូរអង្វែង រវាងភាគីពីរឬច្រើន ក្នុងបំណងសម្រេចគោលដៅ និងគោលបំណងអាជីវកម្មជាក់លាក់ ដោយបង្កើនប្រសិទ្ធភាព នៃធនធានរបស់ភាគីចូលរួមនីមួយៗ។ ទំនាក់ទំនង គឺផ្អែកលើការទុកចិត្ត ការលះបង់ចំពោះគោលដៅ និងគោលបំណងរួម និងយល់អំពីការរំពឹងទុកនិងគុណតម្លៃរបស់អ្នកចូលរួមម្នាក់ៗ។ គុណប្រយោជន៍រួមមាន ការធ្វើឲ្យគុណភាពប្រសើរឡើង ការបង្កើនប្រសិទ្ធភាព ការចំណាយចុះទាប បង្កើនឱកាសច្នៃប្រឌិត និងការធ្វើឲ្យផលិតផលនិងសេវាកម្មប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ ភាពជាដៃគូគឺជាទំនាក់ទំនងពហុមុខ ដែលទាមទារការចិញ្ចឹមបីបាច់ (Nurture) ឥតឈប់ឈរដើម្បីសម្រេចបានការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ និងអត្ថប្រយោជន៍ជាអតិបរមា។

មានធាតុផ្សំចំនួនបី សម្រាប់ទំនាក់ទំនងដៃគូះ ការប្តេជ្ញាយូរអង្វែង ការទុកចិត្ត និងចក្ខុវិស័យរួម។

១) ការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែង។ បទពិសោធន៍បង្ហាញថា អត្ថប្រយោជន៍នៃភាពជាដៃគូ មិនអាចសម្រេចបានភ្លាមៗទេ។ បញ្ហាត្រូវការពេលវេលាដើម្បីដោះស្រាយ ឬដំណើរការត្រូវការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ដោយឥតងាករេ។ ការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែង ផ្តល់នូវបរិយាកាសសម្រាប់ភាគីទាំងពីរ ធ្វើការជាមួយគ្នាឆ្ពោះទៅរកការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ ត្រូវតែមានការចូលរួមពីអង្គភាពទាំងមូល ពីនាយកប្រតិបត្តិ រហូតដល់កម្មករ។

ភាគីនីមួយៗចូលរួមចំណែកនូវចំនុចខ្លាំងរបស់ខ្លួនដល់ដំណើរការ។ នៅពេលភាពខ្លាំងទាំងនេះមិនគ្រប់គ្រាន់ការវិនិយោគលើឧបករណ៍ ប្រព័ន្ធ ឬបុគ្គលិកថ្មី អាចត្រូវបានទាមទារ។ ភាគីត្រូវទទួលយកហានិភ័យ ដែលត្រូវនឹងការឆ្លើយតបតាមកម្រិតនៃទំនាក់ទំនងរបស់ពួកគេ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់អាចនឹងមិនទទួលយកហានិភ័យទាំងនេះ ដូចជាការទទួលបានឧបករណ៍ ឬប្រព័ន្ធថ្មីដោយគ្មានការប្តេជ្ញាចិត្តរយៈពេលវែង។

ក្រាយស្ល័រ (Chrysler) ត្រូវការប្រហែល ៧០% នៃឧបករណ៍ផលិតកម្ម (Manufacturing tools) ដែលគេត្រូវប្រើ ហើយត្រូវបានប្រើដោយអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់គេផងដែរ។ បើគ្មានការចូលរួម ពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ទេ ការប្រើប្រាស់ បច្ចេកវិជ្ជាជឿនលឿន ក្នុងក្រាយស្ល័រទេនោះ វានឹងមានឥទ្ធិពលតិចតួចប៉ុណ្ណោះ លើការប្រកួតប្រជែង។

២) ទុកចិត្ត។ ការជឿទុកចិត្តអាចជួយឱ្យធនធាន និងចំណេះដឹងរបស់ដៃគូ ត្រូវបានរួមបញ្ចូលគ្នា ដើម្បីលុបបំបាត់ទំនាក់ទំនងដែលមិនចុះសម្រុង។ បន្ទាប់មកដៃគូអាចចែករំលែកព័ត៌មាន និងទទួលយកកាត់បន្ថយការត្រួតពិនិត្យ។ ការទុកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក បង្កើតជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃទំនាក់ទំនងការងាររឹងមាំ។ វាគួរតែត្រូវបានគេមើលឃើញថា ការផ្លាស់ប្តូរទម្រង់អាជីវកម្ម ដែលចាប់ផ្តើមដោយកិច្ចសន្យាទិញ ដោយមិនមានភាពមិនចុះសម្រុង។ មុខងារនៃការទិញរបស់អង្គភាពត្រូវតែស្ថិតនៅក្រោមគោលដៅ និងគោលបំណងនៃទំនាក់ទំនងទាំងមូល។ ការប្រាស្រ័យទាក់ទងគ្នាបើកចំហ និងតែងតែជៀសវាងការយល់ខុស និងវិវាទ ក៏ដូចជាពង្រឹងទំនាក់ទំនង។

ភាគីទាំងអស់គួរតែមានលទ្ធភាពទទួលបានផែនការអាជីវកម្ម និងព័ត៌មានបច្ចេកទេសរបស់គ្នាទៅវិញទៅមកដូចជាប៉ារ៉ាម៉ែត្រផលិតផល និងដំណើរការ។ លើសពីនេះទៀតពួកគេអាចចែករំលែក ឬរួមបញ្ចូលធនធានផ្សេងៗដូចជាសកម្មភាពបណ្តុះបណ្តាល ប្រព័ន្ធរដ្ឋបាល និងឧបករណ៍សម្ភារៈ។

ភាពខ្លាំងនៃភាពជាដៃគូគឺ ផ្អែកលើភាពយុត្តិធម៌ និងភាពស្មើភាពគ្នា។ ភាគីទាំងសងខាងមានការលើកទឹកចិត្តគ្នាទៅវិញទៅមក លើដំណោះស្រាយ"ឈ្នះ-ឈ្នះ" ជាជាងដំណោះស្រាយ"ឈ្នះ-ចាញ់"។

៣) ចក្ខុវិស័យរួម។ អង្គភាពដៃគូទាំងសងខាង ត្រូវយល់ពីតម្រូវការនៃការបំពេញចិត្តអតិថិជនចុងក្រោយ។ ដើម្បីសម្រេចបាននូវចក្ខុវិស័យនេះ គួរតែមានការផ្លាស់ប្តូរដោយបើកចំហរ និងដោយស្មោះត្រង់នូវតម្រូវការ និងការរំពឹងចង់បាន។ គោលដៅ និងគោលបំណងរួម ធានានូវទិសដៅរួម ហើយត្រូវស្របទៅនឹងបេសកកម្មរបស់ភាគីនីមួយៗ។ និយោជិករបស់ភាគីទាំងពីរគួរតែគិត និងបំពេញសកម្មភាពដើម្បីផលប្រយោជន៍រួម។

ដៃគូម្នាក់ៗ ត្រូវតែយល់ពីអាជីវកម្មរបស់ដៃគូម្នាក់ទៀត ទើបអាចសម្រេចចិត្តប្រកបដោយសមធម៌។ ការសម្រេចចិត្តទាំងនេះត្រូវតែត្រូវបានរៀបចំ និងអនុវត្តជាក្រុម។ ដូច្នេះ ការចែករំលែកផែនការអាជីវកម្ម គឺជាជំនួយក្នុងការធ្វើផែនការយុទ្ធសាស្ត្រទៅវិញទៅមក។

៤. ប្រភពដៃគូផ្គត់ផ្គង់ (Sourcing)

ប្រភពដៃគូផ្គត់ផ្គង់មានបីប្រភេទគឺៈ តែមួយ ច្រើន និងរើសយកមួយ។ *ប្រភពផ្គត់ផ្គង់តែមួយគត់* បញ្ជាក់ថា អង្គភាពត្រូវបានបង្ខំឱ្យប្រើអ្នកផ្គត់ផ្គង់តែមួយប៉ុណ្ណោះ។ ស្ថានភាពនេះបណ្តាលមកពីកត្តាដូចជា ប៉ាតង់ លក្ខណៈបច្ចេកទេសជាក់លាក់ (Technical specifications) ទីតាំងវត្ថុធាតុដើម មានតែអង្គភាពមួយដែលផលិតរបស់របរនោះ ឬធាតុដែលត្រូវបានផលិតដោយរោងចក្រ ឬផ្នែកផ្សេងទៀតនៃអង្គភាពរួម (មេ)។ ការធ្វើជាដៃគូគឺជាផលវិបាកធម្មជាតិនៃប្រភពដៃគូនៃប្រភេទនេះ ជួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់នូវឆន្ទៈធ្វើការរួមគ្នាដើម្បីបំពេញចិត្តអ្នកប្រើប្រាស់ចុងក្រោយ។

ប្រភពច្រើន គឺការប្រើប្រាស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ពីរឬច្រើននាក់សម្រាប់វត្ថុមួយ។ ជាធម្មតាអ្នកផ្គត់ផ្គងបីនាក់ត្រូវបានជ្រើសរើស ហើយសមាមាត្រ (អត្រា) នៃអាជីវកម្មរបស់ពួកគេគឺជាមុខងារនៃការសម្តែងសកម្មភាពរបស់ពួកគេទាក់ទងនឹងថ្លៃ គុណភាព និងការប្រគល់ទំនិញ។ ទ្រឹស្តីនៃការស្វែងរកប្រភពច្រើន គឺការប្រកួតប្រជែងនឹងផ្តល់នូវគុណភាពល្អ ថ្លៃដើមទាប និងសេវាកម្មកាន់តែប្រសើរ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ នៅក្នុងការអនុវត្តជាក់ស្តែងទំនាក់ទំនងដែលមិនសមហេតុផល អាចបណ្តាលឱ្យគ្មានគុណសម្បត្តិ ដូចដែលបានអះអាង។ ប្រភពច្រើន ក៏លុបបំបាត់ការរំខាននៃការផ្គត់ផ្គង់ដោយសារតែពហិកា និងបញ្ហាផ្សេងទៀត។

រើសប្រភពតែមួយ គឺជាការសម្រេចចិត្តដែលបានគ្រោងទុកដោយអង្គភាព ដោយជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់តែម្នាក់សម្រាប់ទំនិញ នៅពេលដែលមានប្រភពផ្គត់ផ្គង់ច្រើន។ វាផ្តល់លទ្ធផលជាបរិមាណច្រើន កិច្ចសន្យារយៈពេលវែង និងទំនាក់ទំនងភាពជាដៃគូ។ ជាមួយនឹងធានាបរិមាណនាពេលអនាគត អ្នកផ្គត់ផ្គង់អាចជម្រុញប្រភពធនធានរបស់ខ្លួនដើម្បីធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើង។ សម្រាប់អង្គភាព គុណសម្បត្តិគឺត្រូវបានកាត់បន្ថយថ្លៃដើមអាជីវកម្មនិងផលិតកម្ម ការទទួលខុសត្រូវពេញលេញ អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានភាពស្មោះត្រង់ ហើយផលិតផលសម្រេចល្អប្រសើរជាងមុន ជាមួយនឹងភាពប្រែប្រួលតិច។ ការរំខានដល់ការដឹកជញ្ជូនតែងតែជាបញ្ហា ហើយរឹតតែមានច្រើនថែមទៀត ដូច្នេះមានតែអនុវត្តJIT។ សម្រាប់អ្នកផ្គត់ផ្គង់គុណសម្បត្តិ គឺអាជីវកម្មថ្មីពីអតិថិជន និងការកាត់បន្ថយថ្លៃដើមនៃដំណើរការអាជីវកម្មនិងផលិតកម្ម ដោយសារតែសេដ្ឋកិច្ចអាស្រ័យទំហំ (Economies of scale)។ ការយកប្រភពតែមួយ បានអនុញ្ញាតឲ្យអង្គភាពកាត់បន្ថយមូលដ្ឋានផ្គត់ផ្គង់របស់ពួកគេ។ ឧទាហរណ៍ Xerox បានលុបបំបាត់អ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ខ្លួនចំនួន ៩០% និងបង្កើនគុណភាពអ្នកផ្គត់ផ្គង់ពី ៩២% ទៅ ៩៩,៩៧% ក្នុងរយៈពេល ៦ ឆ្នាំ។ តាមរយៈការបង្រួបបង្រួមអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ក្រុមហ៊ុន Merck បានកាត់បន្ថយមូលដ្ឋានផ្គត់ផ្គង់របស់ខ្លួនចំនួន ៧៥% ក្នុងរយៈពេល ៨ ឆ្នាំ។

៥. ការជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (Supplier Selection)

មុនពេលពិភាក្សា អំពីសកម្មភាពរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ត្រូវតែសម្រេចចិត្តថា តើត្រូវផលិតខ្លួនឯង ឬរកប្រភពផ្គត់ផ្គង់របស់របរ(Item)ជាក់លាក់ណាមួយពីក្រៅ។ ការសម្រេចចិត្តនេះ គឺជាយុទ្ធសាស្ត្រមួយ ដែលត្រូវតែធ្វើឡើង ក្នុងដំណាក់កាលគូសគ្រោងរចនា (Design)។ ត្រូវឆ្លើយសំនួរទាំង ៣ ខាងក្រោម៖

1. តើការគូគ្រោងរចនាម៉ូដផលិតផលឬសេវាកម្មមានសារៈសំខាន់ប៉ុណ្ណា?
2. តើអង្គភាពមានចំណេះដឹងបច្ចេកទេស ក្នុងការផលិតរបស់របរ នៅក្នុងអង្គភាពឬទេ? បើមិនដូច្នោះទេតើចំណេះដឹងនោះគួរតែត្រូវបានអភិវឌ្ឍដែរឬទេ?
3. តើមានអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដែលមានជំនាញក្នុងការផលិតរបស់របរនោះដែរឬទេ? បើមិនដូច្នោះទេ តើអង្គភាពមានឆន្ទៈ ដើម្បីអភិវឌ្ឍជំនាញបែបនេះដល់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ឬទេ?

សំណួរទាំងនេះ ត្រូវតែត្រូវបានឆ្លើយតបទាក់ទងនឹងថ្លៃដើម ការដឹកជញ្ជូនផ្គត់ទំនិញ គុណភាព សុវត្ថិភាព និងការទទួលបានចំណេះដឹងបច្ចេកទេស។ អង្គភាពមួយបានដំណើរការប្រតិបត្តិការដឹកទំនិញ ឃ្លាំងស្តុកទំនិញ និងគណនេយ្យប្រាក់ដែលត្រូវសង របស់ពួកគេពីប្រភពខាងក្រៅ ព្រោះវា (ប្រភពខាងក្រៅ) អាចធ្វើបានល្អនិងថោកជាង។

នៅពេលដែលការសម្រេចចិត្តត្រូវបានធ្វើឡើង គឺរកប្រភពផ្គត់ផ្គង់ពីខាងក្រៅ នោះអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានជ្រើសរើស។ ខាងក្រោមនេះជាល័ក្ខខ័ណ្ឌចំនួន ១០ សម្រាប់ ការវាយតម្លៃ និងជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់។

1. អ្នកផ្គត់ផ្គង់យល់និងពេញចិត្តចំពោះទស្សនៈ(Philosophy)គ្រប់គ្រងរបស់អង្គភាព។
2. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងមានស្ថេរភាព។ ក្នុងការកំណត់លក្ខខណ្ឌនេះសំណួរជាច្រើនគួរតែត្រូវបានសួរ៖ ថាតើមានសេចក្តីថ្លែងកគោលនយោបាយគុណភាព រួមបញ្ចូលគោលបំណងសម្រាប់គុណភាព និងការប្តេជ្ញាចិត្តចំពោះគុណភាពទេ? តើគោលនយោបាយត្រូវបានអនុវត្ត និងយល់ជ្រួតជ្រាបនៅគ្រប់កម្រិតនៃអង្គភាពឬទេ? តើមានឯកសារបង្ហាញថាអ្នកណាជាអ្នកទទួលបន្ទុក និងទទួល ខុសត្រូវចំពោះគុណភាពនៅក្នុងអង្គភាពឬទេ? តើមានសមាជិកថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល មានសិទ្ធិអំណាចក្នុងការប្រតិបត្តិប្រព័ន្ធគុណភាពដែរឬទេ? តើថ្នាក់ដឹកនាំបានពិនិត្យឡើងវិញនូវកាលវិភាគនូវប្រព័ន្ធគុណភាពរបស់ខ្លួនដើម្បីកំណត់ប្រសិទ្ធភាពរបស់វាដែរឬទេ?
3. អ្នកផ្គត់ផ្គង់រក្សានូវស្តង់ដាបច្ចេកទេសខ្ពស់ និងមានសមត្ថភាព ក្នុងការឆ្លើយតបចំពោះការច្នៃប្រឌិតបច្ចេកវិទ្យានាពេលអនាគត។
4. អ្នកផ្គត់ផ្គង់អាចផ្គត់ផ្គង់វត្ថុធាតុដើម និងគ្រឿងបន្លាស់ដែលអ្នកទិញត្រូវការ ហើយការផ្គត់ផ្គង់ទាំងនោះបំពេញតាមលក្ខណៈគុណភាព។
5. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានសមត្ថភាពផលិតបរិមាណផលិតផលដែលត្រូវការ ឬអាចរ៉ាប់រងនៅកម្រិតនោះ។

6. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនបង្កគ្រោះថ្នាក់ដល់ដៃគូ ដោយទំលាយអាថ៌កំបាំងសាជីវកម្ម។
7. ថ្លៃគឺត្រឹមត្រូវ ហើយកាលបរិច្ឆេទនៃការដឹកជញ្ជូនអាចត្រូវបានបំពេញ។ លើសពីនេះអ្នកផ្គត់ផ្គង់មានភាពងាយស្រួលក្នុងការដឹកជញ្ជូន និងទំនាក់ទំនងព័ត៌មាន។ ត្រូវតែមានប្រព័ន្ធដើម្បីតាមដានផលិតផល ឬឡូតិ៍ពីការទទួលទំនិញ ព្រមទាំងការផ្លាស់ប្តូរទាំងអស់នៃការផ្តល់ទំនិញផលិតកម្ម។
8. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានភាពស្មោះត្រង់ក្នុងការអនុវត្តបទប្បញ្ញត្តិនៃកិច្ចសន្យា។ តើអ្នកផ្គត់ផ្គង់មានប្រព័ន្ធពិនិត្យកិច្ចសន្យាឡើងវិញ ហើយតើប្រព័ន្ធនោះរួមបញ្ចូលការពិនិត្យមើលកិច្ចសន្យាតម្រូវការឡើងវិញ និងថាតើ ភាពខុសគ្នារវាងកិច្ចសន្យា និង/ឬ ការទទួលយកការបញ្ជាទិញ គួរត្រូវបានដោះស្រាយយ៉ាងដូចម្តេច? លើសពីនេះទៅទៀតតើប្រព័ន្ធនេះអនុញ្ញាតឲ្យមានការរួមបញ្ចូលនៃការធ្វើវិសោធនកម្មដែរឬទេ? ដូចគ្នានេះផងដែរតើប្រព័ន្ធនេះ រួមបញ្ចូលការរក្សាកំណត់ត្រា នៃកិច្ចសន្យាដែលបានពិនិត្យឡើងវិញដែរឬទេ?
9. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានប្រព័ន្ធគុណភាព និងកម្មវិធីធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព ដូចជាISO/QS ៩០០០ ដែរឬទេ?
10. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មានកំណត់ត្រា នៃការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន និងភាពជឿជាក់របស់អង្គភាពដែរឬទេ។ ការសិក្សាថ្មីមួយរបស់លោក Andersen សាកលវិទ្យាល័យខេមប្រីជនិងសាលាធុរកិច្ច Cardiff បានរកឃើញថាប្រទេសជប៉ុន គឺជាប្រទេសនាំមុខគេ ក្នុងចំនួនរោងចក្រផ្គត់ផ្គង់គ្រឿងម៉ាស៊ីនរថយន្តលំដាប់ពិភពលោក ប៉ុន្តែសហរដ្ឋអាមេរិកបានកាន់កាប់តំណែងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ធំជាងគេចំនួន ៣។ ក្នុងចំណោមរោងចក្រផ្គត់ផ្គង់ចំនួន ១៣ ដែលត្រូវបានកំណត់ថាជា"លំដាប់ពិភពលោក" មាន ៥ រោងចក្រមកពីប្រទេសជប៉ុន។

ល័ក្ខខ័ណ្ឌខាងលើ បានដើរហួសពីការវាយតម្លៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដោយផ្អែកលើគុណភាព ថ្លៃនិងការផ្តល់(ប្រគល់) ទំនិញ។ វាគឺជាការផ្តល់អនុសាសន៍ថា អង្គភាពធំមួយ បញ្ជូនក្រុមពហុមុខងារ ដើម្បីវាយតម្លៃលក្ខខណ្ឌអ្នកផ្គត់ផ្គង់។ ក្រុមអាចមានបំណងដាក់ពិន្ទុលក្ខខណ្ឌនីមួយ ៗក្នុងកំរិតពី ១ ដល់ ៥។ អង្គភាពតូចៗ អាចនឹងប្រើកម្រងសំណួរ និងស្ទង់មតិសក្តានុពលអ្នកផ្គត់ផ្គង់ តាមអ៊ីមែល។

៦. វិញ្ញាបនប័ត្រអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (Supplier Certification)

បន្ទាប់ពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ទទួលបានការជ្រើសរើសនិងយល់ព្រម ជំហានបន្ទាប់គឺដំណើរការវិញ្ញាបនប័ត្រដែលចាប់ផ្តើមបន្ទាប់ពីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ចាប់ផ្តើមបញ្ជូន(ដឹកជញ្ជូន)ផលិតផល(ទំនិញ)។ ដំណើរការនេះ ត្រូវបានពិពណ៌នាដោយគណៈកម្មាធិការបច្ចេកទេសអតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ASQ ដោយបង្កើតលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យវិញ្ញាបនប័ត្រចំនួនប្រាំបីដូចខាងក្រោម:

1. អតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ត្រូវព្រមព្រៀងលើលក្ខណៈជាក់លាក់(Specification) ដែលមានការអភិវឌ្ឍ

ពេញលក្ខណៈ(Mutually developed) សមហេតុផលនិងជាក់ច្បាស់(Not ambiguous)។ កម្រណាស់ ក្នុងការដែលមានព័ត៌មានបញ្ជាក់លក្ខណៈជាក់លាក់ទាំងអស់ ដែលត្រូវការសម្រាប់ការផលិតផលិតផល។ ជាមួយនឹងផលិតផលថ្មី ក្រុមគូសគ្រោងរចនាអាចជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងដល់ពេលវេលានាំមុខ (Lead times) និងគុណភាព ដោយធ្វើការជាមួយអតិថិជន។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយសម្រាប់ផលិតផលដែលធ្លាប់ផលិត (ជាប្រពៃណី)ដោយក្រុមហ៊ុន ហើយឥឡូវនេះត្រូវបានផ្ទេរទៅឲ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់ នោះការពិចារណាជាច្រើន គួរតែត្រូវបានធ្វើឡើង។ បន្ថែមលើការគូសគ្រោងរចនាលក្ខណៈជាក់លាក់ ផលិតកម្ម ការតម្លើង និងការណែនាំអំពីការវេចខ្ចប់ ក៏គួរត្រូវយកមកពិចារណាដែរ។

2. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនត្រូវមានផលិតផលនិងអ្វីទាក់ទង (Product-related lot) ត្រូវបានបដិសេធ ក្នុងរយៈពេលជាក់លាក់ណាមួយ អាចក្នុងរយៈមួយឆ្នាំឬអាចនិយាយឲ្យច្បាស់ថាចំនួនច្រើនឡូត៍។
3. អ្នកផ្គត់ផ្គង់ មិនត្រូវមានការបដិសេធ ដែលមិនទាក់ទងនឹងផលិតផល សម្រាប់រយៈពេលដែលបានបញ្ជាក់ អាចនិយាយថារយៈពេលវេលាបីខែឬចំនួនឡូត៍ អាចនិយាយថាប្រាំ។ ការមិនអនុលោមទាក់ទងនឹងផលិតផល ដូចជាការរាប់ខុសឬកំហុសវិក័យប័ត្រ គឺមិនធ្ងន់ធ្ងរ ដូចផលិតផលដែលទាក់ទងនឹងផលិតផលនោះទេ ហើយជាធម្មតាអាចកែតម្រូវបានក្នុងរយៈពេលខ្លី។
4. អ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនត្រូវមានភាពអវិជ្ជមាន នៃឧប្បត្តិហេតុដែលមិនទាក់ទងនឹងផលិតផល សម្រាប់រយៈពេលដែលបានបញ្ជាក់ប្រាំមួយខែ ឬចំនួនច្រើនឡូត៍អាចនិយាយថា ១០។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យនេះគ្របដណ្តប់លើឧប្បត្តិហេតុ ឬបញ្ហាដែលកើតឡើង ទោះបីជាការត្រួតពិនិត្យ និងការសាកល្បងបង្ហាញពីការអនុលោមទៅនឹងលក្ខណៈជាក់លាក់ក៏ដោយ។ អ្នកផ្គត់ផ្គង់ទំនងជាត្រូវបានជូនដំណឹង អំពីឧប្បត្តិហេតុនេះដោយអនុស្សរណៈ ឬការទំនាក់ទំនងជាលាយលក្ខណ៍អក្សរផ្សេងទៀត។
5. អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវមានប្រព័ន្ធឯកសារគុណភាពពេញលេញ។ ISO ៩០០០ គឺជាគម្រូដ៏ប្រសើរបំផុតក្នុងការកសាងប្រព័ន្ធ ទោះបីការចុះឈ្មោះមិនមែនជាគោលដៅក៏ដោយ។
6. អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវឆ្លងកាត់ការវាយតម្លៃប្រព័ន្ធ នៅនឹងកន្លែង។ ការវាយតម្លៃនេះ អាចមកពីភាគីទីបីដូចជាអ្នកចុះបញ្ជីISO ៩០០០ ឬដោយភាគីទី ២ - អតិថិជន។
7. អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវតែធ្វើការត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើតេស្ត។ លទ្ធផលមន្ទីរពិសោធន៍ត្រូវបានប្រើសម្រាប់ដំណើរការបាច់ហើយការត្រួតពិនិត្យដំណើរការស្ថិតិ (SPC) ត្រូវបានប្រើសម្រាប់ការផលិតផ្នែកមួយផ្នែក។
8. អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវមានសមត្ថភាពផ្តល់ទិន្នន័យត្រួតពិនិត្យ និងធ្វើតេស្តទាន់ពេលវេលា។ ដោយសារតែឯកសារនេះគឺចាំបាច់នៅពេលផលិតផលមកដល់ វាត្រូវតែបានបញ្ជូនដោយកុំព្យូទ័រ ឬអ្នករត់សំបុត្រ។

ម្តងម្កាលវាចាំបាច់ក្នុងការបញ្ជាក់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ដែលជាលទ្ធផលនៃបញ្ហាធំ។ វាត្រូវបានណែនាំថា អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានអនុគ្រោះចំពោះបរាជ័យម្តង មុនពេលមានការបញ្ជាក់។

អង្គភាពខ្លះទៅហួសពីវិញ្ញាបនប័ត្រធម្មតា ជាកម្មវិធីអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដែលពេញចិត្ត។ សមិទ្ធិផលនេះតម្រូវឲ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់មួយចំនួន ផ្តល់នូវផលិតផល និងសេវាកម្មឆ្នើម។ អត្ថប្រយោជន៍ចម្បងនៃមុខតំណែងដែលពេញចិត្ត គឺការអភិវឌ្ឍផ្នែកថ្មី និងការទិញជាបន្តបន្ទាប់។

មានអត្ថប្រយោជន៍មួយចំនួន ចំពោះវិញ្ញាបនប័ត្រ។ ទីមួយវាលុបបំបាត់ការទទួលការត្រួតពិនិត្យ អនុញ្ញាតឲ្យអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដឹកជញ្ជូនដោយផ្ទាល់ទៅកន្លែងស្តុក។ ទីពីរភាពជាដៃគូអតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ត្រូវបានបង្កើត ឡើងដោយដៃគូនីមួយៗទទួលខុសត្រូវចំពោះគុណភាពសមស្របផ្ទាល់ខ្លួន។ ចុងក្រោយ ចំនួនអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានកាត់បន្ថយ ដល់កម្រិតដែលអាចគ្រប់គ្រងបាន លើសពីនោះនឹងនាំដល់ការកាត់បន្ថយចំណាយលើស។

៧. ការវាយតម្លៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (Supplier Rating)

អតិថិជនវាយតំលៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដើម្បី៖

- ទទួលបានចំណាត់ថ្នាក់រួមនៃការអនុវត្តរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់។
- ធានាការប្រាស្រ័យទាក់ទងពេញលេញ ជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ទាក់ទងនឹងការសម្តែងសកម្មភាព របស់ពួកគេនៅក្នុងផ្នែកគុណភាព សេវាកម្មការ ដឹកជញ្ជូន(បញ្ជូន) និងការវាស់វែងផ្សេងទៀតដែលអតិថិជនចង់បាន។
- ផ្តល់ជូនអ្នកផ្គត់ផ្គង់នូវកំណត់ត្រាលម្អិត និងអង្គហេតុនៃបញ្ហា សម្រាប់កែតម្រូវសកម្មភាព។
- ពង្រឹងទំនាក់ទំនងរវាងអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។

ប្រព័ន្ធវាយតម្លៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដែលទទួលបានជោគជ័យ តម្រូវឱ្យមានកត្តាសំខាន់ៗ ចំនួនបី គឺ (១) រចនាសម្ព័ន្ធផ្ទៃក្នុងដើម្បីអនុវត្ត និងទ្រទ្រង់កម្មវិធីវាយតម្លៃ (២)ដំណើរការពិនិត្យឡើងវិញជាទៀងទាត់ និងផ្លូវការ និង (៣)ប្រព័ន្ធវាស់ស្ទង់ជារសម្រាប់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ទាំងអស់។ ប្រព័ន្ធវាយតម្លៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ (ជារឿយៗសំដៅទៅលើប្រព័ន្ធពិន្ទុ) ជាធម្មតាផ្អែកលើគុណភាព ការដឹកជញ្ជូន និងសេវាកម្ម៖ ទោះយ៉ាងណា អតិថិជនមួយចំនួនបានបន្ថែមប្រភេទផ្សេងទៀត ដូចជា សមត្ថភាពម៉ាស៊ីន និងថ្លៃដើម។ ប្រភេទទាំងនេះ ក៏អាចមានប្រភេទរងផងដែរ។ ប្រភេទមូលដ្ឋានទាំងនេះមានទម្ងន់ (មេគុណ=Weighted) ដែលគុណភាពជាធម្មតាតែងតែផ្តល់ទម្ងន់ខ្ពស់បំផុត។ ពិន្ទុត្រូវបានផ្តល់ទៅឲ្យប្រភេទនីមួយៗ ដោយមធ្យោបាយ នៃតម្លៃលេខ ឬថ្នាក់អក្សរ ដែលបន្ទាប់មក អាចត្រូវបានបម្លែងទៅជាតម្លៃលេខ។ បង្ហាញតារាងពិន្ទុនៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ សម្រាប់ការតម្លើងដង់ក្បាល ដែលបានបង្កើតឡើងដោយក្រុមហ៊ុនConner Peripherals ជាក្រុមហ៊ុនផលិត និងជាអ្នកម៉ារយិទីង(Marketer) ដំណោះស្រាយផ្ទុក(Storage solutions) សម្រាប់ ឧស្សាហកម្មកុំព្យូទ័រ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ និងទម្ងន់គោលដៅត្រូវបានបង្កើតឡើងសម្រាប់ប្រភេទនីមួយៗនៃគុណភាព ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការនិងបច្ចេកវិទ្យាគាំទ្រ ការបញ្ជូនចែកចាយ បច្ចេកវិទ្យាផលិតផល ពេលវេលានាំមុខ (Lead time)

និងការទិញ។

របាយការណ៍ត្រូវបានរៀបចំនិងចេញជារៀងរាល់ត្រីមាស ហើយចំណាត់ថ្នាក់ គួរតែត្រូវបានផ្តល់ជូនអ្នកផ្គត់ផ្គង់នីមួយៗ។ ដើម្បីធ្វើឲ្យការអានប័ណ្ណពិន្ទុមានប្រសិទ្ធភាពជាងមុន ក្រុមហ៊ុន GM បានផ្តួចផ្តើមប្រើប្រាស់ ស្តង់ដារភ្លើងស្តុប សម្រាប់ប័ណ្ណពិន្ទុគុណភាពរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់។ ការវាស់វែង និងវាយតម្លៃគុណភាពរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ត្រូវបានបែងចែកជាពណ៌មួយ ក្នុងចំណោមពណ៌ ៣ នៃ ពន្លឺចរាចរណ៍។ ពណ៌ក្រហម លឿង និងបៃ តង ត្រូវបានប្រើដើម្បីរាយការណ៍អំពីរង្វាស់នៃសម្តែងសកម្មភាព(ការអនុវត្ត)។ ប្រព័ន្ធវាស់វែង (ក្រហម) និងបញ្ហាសក្តានុពល (ពណ៌លឿង) អាចត្រូវបានកំណត់អត្តសញ្ញាណភ្លាមៗ។ សហព័ន្ធអ៊ិចប្រេស (ហ្វេឌឺ វ៉លអិចស្រ្តេស=FedEx) និងចនឌៀ (John Deere) មានប្រព័ន្ធផ្អែកលើគេហទំព័រ (Web-based) សម្រាប់ប័ណ្ណពិន្ទុអ្នកផ្គត់ផ្គង់របស់ពួកគេ - កាន់តែបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃប័ណ្ណពិន្ទុ។

៨. ការអភិវឌ្ឍ (បង្កើត) ទំនាក់ទំនង (Relationship Development)

ព័ត៌មានពីមុន ស្តីពីភាពជាដៃគូ ការជ្រើសរើសអ្នកផ្គត់ផ្គង់ គោលការណ៍នៃទំនាក់ទំនងអតិថិជន/អតិថិជន ការផ្តល់វិញ្ញាបនប័ត្រ និងការវាយតម្លៃតាមកាលកំណត់ រួមចំណែកដល់ការបង្កើតទំនាក់ទំនង។ ប្រធានបទបន្ថែមគឺមាន ការត្រួតពិនិត្យ(Inspection) ការបណ្តុះបណ្តាលក្រុម និងការទទួលស្គាល់(សរសើរ) និងផ្តល់រង្វាន់ រួមចំណែករក្សាស្ថេរភាពនិងការរីកចម្រើននៃទំនាក់ទំនង។

៨.១. អធិការកិច្ច (ការត្រួតពិនិត្យ) (Inspection)

គោលដៅនៃការត្រួតពិនិត្យគឺដើម្បីលុបបំបាត់ កាត់បន្ថយបានច្រើនបំផុត ឬត្រួតពិនិត្យដោយស្វ័យប្រវត្តិ។ ការត្រួតពិនិត្យមានបួនដំណាក់កាលគឺៈ (១) ការត្រួតពិនិត្យ ១០០% (២) ពិនិត្យសំណាក (គម្រូ) (៣) សវនកម្ម (ពិនិត្យត្រួសៗ) និង (៤) ការត្រួតពិនិត្យអត្តសញ្ញាណ។

នៅដំណាក់កាលដំបូងការត្រួតពិនិត្យ ១០០% នៃភាពជាក់លាក់របស់លក្ខណៈគុណភាពសំខាន់ៗដោយអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានផ្តល់អនុសាសន៍។ នៅពេលអតិថិជនមានទំនុកចិត្ត លើការសម្តែងសកម្មភាពគុណភាពរបស់អ្នកផ្គតផ្គង់ ការផ្លាស់ប្តូរទៅជាពិនិត្យសំណាក(គម្រូ)ត្រូវបានផ្តួចផ្តើមឡើង។

នៅពេលដែលអ្នកផ្គត់ផ្គង់ទទួលបានទំនុកចិត្តលើការសម្តែងសកម្មភាពគុណភាពរបស់ខ្លួន នោះការផ្លាស់ប្តូរទៅជាពិនិត្យសំណាក(គម្រូ)ត្រូវបានផ្តល់អនុសាសន៍ ការផ្តល់នៅទីនេះគឺ ការត្រួតពិនិត្យស្ថិតិដំណើរការដោយប្រើក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ(Control chart) និងសមត្ថភាពដំណើរការ(Process capacity)។ នៅត្រង់ចំណុចនេះ អតិថិជនប្តូរទៅសវនកម្មការសម្តែងសកម្មភាពរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដោយប្រើការបញ្ជូនរូបភាពជាឡូតិ៍ (Ship-lot scheme) ឬប្រភេទខ្លះនៃសំណាកចៃដន្យ (Random sampling) នៃឡូតិ៍ដែលបានដាក់ស្នើ។

ដំណាក់កាលទីបី អ្នកផ្គត់ផ្គង់បន្តធ្វើការត្រួតពិនិត្យស្ថិតិនៃដំណើរការនិងផ្តួចផ្តើមសវនកម្មដោយខ្លួន

ឯង។ អតិថិជនពេលនេះមានទំនុកចិត្តទាំងស្រុងលើអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងចាប់ផ្តើមត្រួតពិនិត្យអត្តសញ្ញាណដែលផ្ទៀងផ្ទាត់ចំនួនធាតុ និងគុណភាពសម្រាប់គណនេយ្យនិងការត្រួតពិនិត្យសន្និធិ (Inventory)។

ដំណាក់កាលទីបួន និងចុងក្រោយ កើតឡើងនៅពេលអតិថិជន និងអ្នកផ្គត់ផ្គង់ធ្វើការត្រួតពិនិត្យតែអត្តសញ្ញាណ។ មានការត្រួតពិនិត្យស្ថិតិនៃដំណើរការ និងការធ្វើឲ្យដំណើរការប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ តាមបទពិសោធន៍ នៅប្រទេសជប៉ុន និងនៅសហរដ្ឋអាមេរិកបានបង្ហាញថា វាត្រូវការពេលប្រហែល៥ឆ្នាំដើម្បីទទួលបាននូវកម្រិតគុណភាពចុងក្រោយ។

៨.២.ការហ្វឹកហាត់ (បណ្តុះបណ្តាល) (Training)

នៅក្នុងអង្គការតូចៗអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់អនុវត្តមុខងារផ្សេងៗគ្នាជាច្រើន។ ជារឿយៗ គ្មាននរណាម្នាក់មានជំនាញខាងគុណភាពឬសមត្ថភាពក្នុងការបណ្តុះបណ្តាលកម្លាំងពលកម្មទេ។ ដូច្នេះអតិថិជន ឬអ្នកពិគ្រោះយោបល់ត្រូវចាប់ផ្តើមដំណើរការហ្វឹកហាត់ (បណ្តុះបណ្តាល)។ អង្គភាពធំៗ អាចអញ្ជើញអ្នកផ្គត់ផ្គង់ឲ្យចូលរួមវគ្គសិក្សារបស់ពួកគេ ឬបង្ហាញវគ្គសិក្សានៅរោងចក្រផ្គត់ផ្គង់។ ការបណ្តុះបណ្តាលបែបនេះ និងប្រភេទនៃវគ្គសិក្សាអាចជាតម្រូវការសម្រាប់ភាពជាដៃគូ។ ការបណ្តុះបណ្តាលគួរតែត្រូវបានចាត់ទុកជាការវិនិយោគមិនមែនជាការចំណាយទេ។

៨.៣. វិធីសាស្ត្រក្រុម (Team Approach)

ក្រុមអតិថិជន/អ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងផ្នែក(វិស័យ)មួយចំនួន ដូចជា ការគូសគ្រោងរចនាផលិតផល ការគូសគ្រោងរចនាដំណើរការ និងប្រព័ន្ធគុណភាព។ វាជាគំនិតល្អក្នុងការចូលរួមជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់នៅពេលក្រុមនេះត្រូវបានប្រមូលផ្តុំជាលើកដំបូង ជាជាងនៅចុងបញ្ចប់នៃសកម្មភាព។ ការប្រជុំជាក្រុមគួរតែកើតឡើងនៅតាមរោងចក្ររបស់ភាគីទាំងពីរ ដូច្នេះពួកគេទទួលបានការយល់ដឹងកាន់តែច្បាស់អំពីដំណើរការ។

៨.៥. ការទទួលស្គាល់(សរសើរ) (Recognition)

បង្កើតការលើកទឹកចិត្តសម្រាប់អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ជាវិធីមួយធានាថាពួកគេនៅតែពុះពារចំពោះយុទ្ធសាស្ត្រធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើង។ ការលើកទឹកចិត្ត (Incentive) អាចជាទម្រង់ដែលអ្នកផ្គត់ផ្គង់ពេញចិត្តជាមួយនឹងរង្វាន់។ ជាធម្មតាអ្នកផ្គត់ផ្គង់មានចំណាប់អារម្មណ៍ចាពោះការទទួលស្គាល់ ដូចជាការបោះផ្សាយការចូលរួមចំណែកឆ្នើម នៅក្នុងព្រឹត្តិប័ត្រព័ត៌មានរបស់អតិថិជន។ លិខិតសរសើរ ដែលអាចត្រូវបានបិទផ្សាយលើផ្ទាំងព័ត៌មានរបស់TQM ឬបន្ទះដែលអាចត្រូវបានតាំងនៅក្នុងកន្លែងទទួលភ្ញៀវរបស់អ្នកផ្គត់ផ្គង់។

មេរៀនទី ៧

ការវាស់វែងសកម្មភាព(វិធានការអនុវត្ត)

១.សេចក្តីផ្តើម

គំនិតទី ៦ និងចុងក្រោយគោលគំនិត (ទស្សនាទាន = Concept) នៃការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប (TQM) គឺវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព។ តម្លៃស្នូលមួយនៃ The Malcolm Baldrige National Quality Award គឺការគ្រប់គ្រងដោយការពិត ជាជាងអារម្មណ៍។ គ្រប់គ្រងអង្គភាពដោយគ្មានវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព គឺដូចជាប្រធានក្រុមកប៉ាល់មួយដែលធ្វើនាវាចរណ៍ដោយគ្មានឧបករណ៍។ កប៉ាល់នេះទំនងជានឹងបញ្ចប់ការធ្វើដំណើរជារង្វង់ ហើយអង្គភាពក៏ដូចគ្នាដែរ។ ការវាស់វែង ដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ ក្នុងការកំណត់ភាពជោគជ័យ ឬបរាជ័យនៃអង្គភាពមួយ។

២. គោលគំនិតមូលដ្ឋាន

២.១. គោលបំណង

វាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព(វិធានការអនុវត្ត) ត្រូវបានប្រើដើម្បីសម្រេចនូវគោលដៅមួយ ឬច្រើននៃគោលបំណងទាំងប្រាំពីរខាងក្រោម៖

1. បង្កើតការវាស់វែងជាមូលដ្ឋាន និងបង្ហាញពីនិន្នាការ។
2. កំណត់ថាតើដំណើរការណាដែលត្រូវធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។
3. បង្ហាញពីផលចំណេញនិងការខាតបង់នៃដំណើរការ។
4. ប្រៀបធៀបគោលដៅជាមួយនឹងការសម្តែងសកម្មភាព(អនុវត្ត)ជាក់ស្តែង។
5. ផ្តល់ព័ត៌មានសម្រាប់ការវាយតម្លៃបុគ្គលនិងក្រុម។
6. ផ្តល់ព័ត៌មានដើម្បីធ្វើការសម្រេចចិត្តដោយផ្អែកលើព័ត៌មាន។
7. កំណត់ការសម្តែងសកម្មភាព(អនុវត្ត)ទូទៅរបស់អង្គការ។

២.២. ការវាស់វែងធម្មតា (Typical Measurement)

អ្វីដែលគួរវាស់វែងត្រូវបានសួរជាញឹកញាប់ដោយអ្នកគ្រប់គ្រង និងក្រុម។ ព័ត៌មានខាងក្រោម ជាការណែនាំខ្លះៗ នូវធាតុដែលអាចបានធ្វើការវាស់វែង។

ធនធានមនុស្ស៖

ខាតពេលវេលាដោយសារគ្រោះថ្នាក់ អវត្តមាន ឈប់(ចាកចេញ)ពីការងារ សន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តរបស់និយោជិក ចំនួនសំណូមពរសម្រាប់ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង ចំនួននៃសំណូមពរបានអនុវត្ត ចំនួនម៉ោងហ្វឹកហាត់(បណ្តុះបណ្តាល)ក្នុងនិយោជិកម្នាក់ ចំណាយបណ្តុះបណ្តាលក្នុងនិយោជិកម្នាក់ៗ ចំនួនក្រុមសកម្ម ចំនួននៃការតវ៉ា។

អតិថិជន៖

ចំនួននៃពាក្យបណ្តឹងតវ៉ា ចំនួននៃការបញ្ជូន(ផ្តល់)ទំនិញទាន់ពេលវេលា ទិន្នន័យនៃការធានាដូចជាការផ្លាស់ផ្នែកខូច សន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តអតិថិជន ពេលវេលាដោះស្រាយបណ្តឹង ទិន្នន័យទូរស័ព្ទដូចជាពេលវេលាឆ្លើយតប មានពេលវេលាដើម្បីជួសជុល ការពេញចិត្តរបស់អន្តរការី និងកាតរបាយការណ៍។

ផលិតផលកម្ម៖

វគ្គសន្និធិសន្និធិ គំនូសតាងSPC (SPC Charts) Cp/Cpk ចំនួនខូចជាអេតចាយ/ដំណើរការឡើងវិញ ការមិនអនុលោម(Nonconformities)ក្នុងមួយលានគ្រឿង កំហុសផ្នែកទន់ក្នុងខ្សែ១០០០លេខកូដ ភាគរយនៃជើងហោះហើរដែលមកដល់ទាន់ពេលវេលា ទិន្នផលដំណើរការ ម៉ាស៊ីនអាក់ដំណើរ ការសម្តែងសកម្មភាពជាក់ស្តែងទៅរកដល់គោលដៅ ចំនួនផលិតផលបង្វិលត្រឡប់មកវិញ ចំណាយក្នុងមួយឯកតា។

ការស្រាវជ្រាវនិងការអភិវឌ្ឍន៍៖

ពេលវេលាផលិតផលថ្មីទៅកាន់ទីផ្សារ ការគូសគ្រោងរចនាប្រែខុសលំដាប់ ការចំណាយលើR&D រហូតដល់ការលក់ ពេលវេលាជាមធ្យម ដំណើរការសំណើ ប្រមូលទិន្នន័យឡើងវិញ ប៉ាន់ស្មានការខាតបង់ដោយសារកំហុស។

អ្នកផ្គត់ផ្គង់៖

ក្រាហ្វ SPC(SPC Charts) Cp/Cpk ការផ្តល់ជូន(បញ្ជូន)ទាន់ពេលវេលា ការវាយតម្លៃសេវាកម្ម (Service rating) គុណភាពការសម្តែងសកម្មភាព វិក័យប័ត្រត្រឹមត្រូវ ពេលវេលានាំមុខ (Lead time)ជាមធ្យម ភាគរយនៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់មិនមានកំហុស ប្រព័ន្ធទាន់ពេល(Just in time)នៃការផ្តល់(បញ្ជូន)។

ម៉ាឃើទីង/ការលក់៖

ចំណាយលើការលក់ធៀបងចំណូល ភាពត្រឹមត្រូវនៃការបញ្ជាទិញ ការចំណាយលើការឧទ្ទេសនាមធៀបនឹងចំណាយអភិវឌ្ឍផលិតផល ការលក់ផលិតផលថ្មីធៀបនឹងការលក់សរុប ទទួលអតិថិជនថ្មីធៀបនិងអតិថិជនបាត់បង់ ប្រាក់ចំណូលពីការលក់ធៀបនឹងចំនួនអ្នកលក់ ចំនួនជោគជ័យនៃការទទួលបានការហៅទូរស័ព្ទ ក្នុងមួយសប្តាហ៍។

រដ្ឋបាល៖

ចំណូលពីការលក់សម្រាប់និយោជិកម្នាក់ៗ ចំណាយដើម្បីបានចំណូល ការខាតបង់ដោយសារគុណភាពអន់ ភាគរយនៃប្រាក់ខែត្រូវបានបើកជូនទាន់ពេល ចំនួនថ្ងៃគណនីហួសកាលកំណត់សង ចំនួនគណនីដែលត្រូវសងហួសកាលកំណត់ សម្ភារៈការិយាល័យផ្តល់ទាន់ពេលវេលា កំហុសក្នុងការបញ្ជាទិញ ទិន្នន័យយានយន្តចេញចូលចត បញ្ចូលសម្ភារៈដែលបានបញ្ជាទិញ/ចេញវិក័យបត្រត្រឹមត្រូវ។

តារាងប្រៀបធៀបបានល្អ នៃការវាស់វែងចំណាប់អារម្មណ៍ធៀបទៅនឹងលទ្ធផល ដែលអាចកើតមានសរុបដូចជាការធ្វើឡើងវិញ(Rework)ធៀបនឹងម៉ោងសរុប។

២.៣. លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ

អង្គភាពទាំងអស់មានការវាស់វែងមួយចំនួន ដែលអាចត្រូវបានសម្របសម្រាប់TQM។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយការវាស់វែងមួយចំនួនប្រហែលជាត្រូវការបំពេញបន្ថែម។ ដើម្បីវាយតម្លៃរង្វាស់ដែលមានស្រាប់ ឬបន្ថែមរង្វាស់ថ្មី។ ខាងក្រោម មានលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យចំនួនដប់ត្រូវបានណែនាំ៖

១)សំណាក៖ រង្វាស់អាចយល់បានដោយអ្នកដែលនឹងប្រើវា។

២)មួយចំនួនតូច៖ រង្វាស់សំខាន់ត្រូវតែត្រូវបានគេបង្ហាញដោយឡែក ពីភាពមិនសំខាន់ ដូចនេះ អ្នកប្រើអាចផ្តោតលើតែមួយចំនួនតូច។ រង្វាស់ពីរឬបីគួរតែគ្រប់គ្រាន់សម្រាប់ការងារជាក្រុមណាមួយ ជាមួយចំនួន

កើនឡើងសម្រាប់ផ្នែក(នាយកដ្ឋាន) តំបន់មុខងារ រោងចក្រ និងសាជីវកម្ម។ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព អាចមានបំណងប្រើរង្វាស់ផ្តួបផ្សំដូចជា សន្ទស្សន៍ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។ វាផ្សំពីចម្រុះទម្ងន់(Weight) ជាច្រើន ដូចជា ការដឹកជញ្ជូន(បញ្ជូន)ទាន់ពេលវេលា ចំណាយ(ថ្លៃដើម) គុណភាពផលិតផល ឬសេវាកម្ម និងការតវ៉ា(បណ្តឹង)។

៣)បង្កើតឡើងដោយអ្នកប្រើប្រាស់៖ ដើម្បីធានាបាននូវភាពជាម្ចាស់នៃរង្វាស់ទាំងនោះ រង្វាស់ត្រូវតែបង្កើត(អភិវឌ្ឍន៍)ដោយអ្នកប្រើប្រាស់។ រង្វាស់ដែលកំណត់ដោយអាជ្ញាធរថ្នាក់ខ្ពស់ ជាទូទៅនឹងមិនទទួលបានការគាំទ្រពីអង្គភាពថ្នាក់ក្រោមឡើយ។ ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ ក្នុងករណីខ្លះ រង្វាស់ត្រូវបានតម្រូវ (Mandates) ដោយអតិថិជន។

៤)ភាពពាក់ព័ន្ធនឹងអតិថិជន៖ រង្វាស់នានាត្រូវតែពាក់ព័ន្ធនឹងតម្រូវការរបស់អតិថិជនខាងក្នុងឬខាងក្រៅ។ ការត្រួតពិនិត្យលើការផ្លាស់ប្តូរសំខាន់ៗ គួរតែត្រូវបានផ្តល់ជូនអ្នកដែលទទួលខុសត្រូវ ចំពោះការងារវាស់វែង។ ពួកគេក៏សម្រេចចិត្តថា តើរង្វាស់អ្វីខ្លះដែលត្រូវប្រើ និងកំណត់គោលដៅដែលឆ្ពោះ។

៥)ការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង៖ ទោះបីការកែតម្រូវការមិនអនុលោម និងការសម្រេចចិត្តបច្ចុប្បន្នមានសារៈសំខាន់ក៏ដោយ ក៏ការផ្តោតអារម្មណ៍ គួរតែលើការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ការបង្ការ និងការរៀបចំផែនការយុទ្ធសាស្ត្ររយៈពេលវែង និងការកំណត់គោលដៅ។ រង្វាស់ត្រូវបានប្រើ ដើម្បីលើកកម្ពស់ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង មិនមែនដើម្បីកំណត់អត្តសញ្ញាណសកម្មភាពអន់ និងដាក់ពិន័យអ្នកសម្តែងសកម្មភាពទាបនោះទេ។ ពួកគេគួរតែប្រកាន់ខ្ជាប់នូវការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងដែលបានធ្វើ។

៦)ថ្លៃដើម៖ ជាការពិត ចំពោះបុគ្គលិកថ្នាក់ក្រោម គឺថាថ្លៃដើម និងប្រាក់ចំណេញ ត្រូវតែឆ្លុះបញ្ចាំងពីរូបភាពហិរញ្ញវត្ថុដែលមានភាពប្រសើរឡើង ដូចបានបង្ហាញ ដោយការខាតបង់ព្រោះតែប្រព័ន្ធមានគុណភាពអន់និងទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុផ្សេងទៀត។ លើសពីនេះទៀត ចំណាយលើការវាស់វែង គួរតែត្រូវបានពិចារណា។

៧)អាចមើលឃើញ៖ ការវាស់វែងដែលមានទំហំធំទូលាយគួរដាក់នៅទីតាំងកណ្តាល ដូចជាបន្ទប់អាហារថ្ងៃត្រង់ ឬបន្ទប់សំរាក។ ដែលជាកន្លែងដែលអ្នករាល់គ្នាអាចមើលឃើញពួកគេ។ ដូចគ្នានេះដែរខ្នាត(ឯកតា) វាស់វែងគួរតែត្រូវបានបិទផ្សាយនៅម៉ាស៊ីន ឬមជ្ឈមណ្ឌលការងារ។

៨)ទាន់ពេលវេលា៖ ទិន្នន័យហិរញ្ញវត្ថុ និងគណនេយ្យតែងតែត្រូវបានបង្ហាញយឺតពេល ដើម្បីអាចធ្វើសកម្មបាន។ ការនេះអាចតម្រូវឲ្យការវាស់វែងត្រូវបានធ្វើឡើងរាល់ម៉ោង ប្រចាំថ្ងៃ ឬប្រចាំសប្តាហ៍ជាជាងប្រចាំខែ ឬត្រីមាសដូចនៅក្នុងប្រព័ន្ធគណនេយ្យជាទម្លាប់។ ផ្នែកសំខាន់នៃការវាស់វែងចាំបាច់ត្រូវជាប្រតិបត្តិការ ជាជាងហិរញ្ញវត្ថុ។ ទិន្នន័យចាំបាច់ត្រូវវាស់វែង វិភាគ និងវាយតម្លៃដោយគោរពគោលដៅដែលចង់បាន ធ្វើដូច្នេះព័ត៌មានអាចត្រូវបានប្រើយ៉ាងមានប្រសិទ្ធិភាព ក្នុងការធ្វើសេចក្តីសម្រេចចិត្ត។

៩)តម្រឹម៖ សំណុំភាពប្រសើរនៃរង្វាស់និងសូចនាករគ្រប់ជ្រុងជ្រោយទាក់ទងនឹងអតិថិជន តម្រូវការសម្តែងសកម្មភាពរបស់អង្គភាព ផ្តល់នូវវិធីដើម្បីតម្រឹមសកម្មភាពទាំងអស់ជាមួយនឹងគោលដៅរបស់អង្គភាព។

១០) លទ្ធផល៖ លទ្ធផលចាំបាច់នៃការវាស់វែង ត្រូវមានការណែនាំ និងតុល្យភាព នៃផលប្រយោជន៍របស់អ្នកពាក់ព័ន្ធទាំងអស់ - អតិថិជន និយោជិក ម្ចាស់ភាគហ៊ុន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ សាធារណៈជន និងសហគមន៍។ ប្រើប្រាស់លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដែលនឹងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នូវភាពសមស្របនៃរង្វាស់ ដែលបានជ្រើសរើស។

៣. យុទ្ធសាស្ត្រ

ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពមានការទទួលខុសត្រូវរួម សម្រាប់វាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព។ វាជានាថាវង្វាស់ទាំងអស់ ត្រូវបានសមាហរណ៍កម្មទៅក្នុងប្រព័ន្ធវាស់វែងសរុប។ ដើម្បីអភិវឌ្ឍប្រព័ន្ធនេះ ក្រុមប្រឹក្សាគុណភាពនឹងស្វែងប្រមូលព័ត៌មានសមស្រប ពីគ្រប់ភាគីពាក់ព័ន្ធទាំងអស់។ ពួកគេនឹងប្រើប្រាស់ គុណតម្លៃគោលដៅ បេសកកម្ម និងសេចក្តីថ្លែងចក្ខុវិស័យ ព្រមទាំងគោលបំណង និងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ដែលបានផ្តល់ជូនខាងលើ។ ជាមួយព័ត៌មាននេះ យុទ្ធសាស្ត្រវាស់វែងប្រព័ន្ធត្រូវបានបង្កើត។

ឧទាហរណ៍ នៃប្រព័ន្ធដែលសង្កត់ធ្ងន់លើភាគរយ នៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង អាចមានមុខងារ និងបណ្តាញ ដូចបានផ្តល់ឲ្យខាងក្រោមៈ

គុណភាព

- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៃការខាតបង់ដោយសារគុណភាពអន់
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងការមិនអនុលោមភាព (Noncomformities)
- ភាគរយនៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់ដែលបានបញ្ជាក់(ទទួលស្គាល់)
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងមូលដ្ឋានផ្គត់ផ្គង់
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងវដ្តពេលវេលា កែតម្រូវសកម្មភាព

ថ្លៃដើម

- កើនឡើងភាគរយនៃការបញ្ចេញស្តុក
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងប្រតិបត្តិការទិន្នន័យ
- ការកើនឡើងភាគរយនៃវត្ថុធាតុដើមដឹកជញ្ជូនផ្ទាល់ទៅក្នុងដំណើរការការងារ(Work-in-Process)ដោយអ្នកផ្គត់ផ្គង់
- ការកើនឡើងភាគរយនៃទិន្នផល(Out put) គិតជាប្រាក់(ដុល្លារ) សម្រាប់បុគ្គលិកម្នាក់ៗ
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៃការប្រើប្រាស់ទំហំជាន់អាគារ (Floor space utilization)

ភាពបត់បែន

- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងវដ្តពេលវេលា
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងការកំណត់ (រៀបចំ) ពេលវេលា
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងទំហំឡូតិ៍/បាច់
- ការកើនឡើងចំនួនភាគរយនៃចំនួនការងារដែលមានជំនាញក្នុងនិយោជិកម្នាក់ៗ
- ការកើនឡើងភាគរយចំពោះវត្ថុធាតុដើមទូទៅដែលប្រើក្នុងផលិតផលនីមួយៗ

ភាពជឿជាក់

- ភាគរយនៃដំណើរការដែលមានសមត្ថភាព Cp = 2.0
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៅក្នុងបង្អាក់ពេលវេលា (Down time)
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៃចំណាយលើការធានា (Warranty cost)
- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៃការផ្លាស់ប្តូរការគូសគ្រោងរចនា

- កើនឡើងភាគរយក្នុងការដឹកជញ្ជូន(បញ្ជូន)ទាន់ពេលវេលា

ការច្នៃប្រឌិត (Innovation)

- ការកាត់បន្ថយភាគរយនៃពេលវេលាឧទ្ទេសនាមផលិតផលថ្មី
- ភាគរយកើនឡើងនៃចំណូលពីការលក់ផលិតផលថ្មី គិតជាភាគរយនៃប្រាក់ចំណូលពីការលក់សរុប
- ភាគរយកើនឡើងនៃការផ្តល់ប៉ាតង់ថ្មី
- ការយល់ឃើញរបស់អតិថិជនក្នុងនាមជាអ្នកដឹកនាំក្នុងការច្នៃប្រឌិត
- ភាគរយនៃពេលវេលាគ្រប់គ្រងចំណាយលើឬដឹកនាំការច្នៃប្រឌិត

បណ្តាញ (Matrix) ខាងលើត្រូវបានតាមដានប្រចាំខែ ដើម្បីបង្ហាញនិន្នាការ កំណត់តំបន់(ផ្នែក) មានបញ្ហា និងបែងចែកធនធាន។

នៅពេលដែលយុទ្ធសាស្ត្រវាស់វែងប្រព័ន្ធ ត្រូវបានបង្កើតឡើង មុខងារអាចអភិវឌ្ឍប្រព័ន្ធរបស់វាបាន ពាក់ព័ន្ធនឹងផ្នែក(នាយកដ្ឋាន) និងក្រុមការងាររបស់ពួកគេ។ ជំហានដំបូង គឺត្រូវកំណត់ថា តើដំណើរការ ឬដំណើរការរងណាមួយ មានសារៈសំខាន់ក្នុងការផ្តល់ធាតុចូល (Inputs) សម្រាប់ប្រព័ន្ធយុទ្ធសាស្ត្រ។ ជាបន្ទាប់បណ្តាញជាក់លាក់ត្រូវបានកំណត់ដោយប្រើព័ត៌មាន បានផ្តល់ខាងលើក្រោមគោលគំនិតមូលដ្ឋាន។ សកម្មភាពនេះត្រូវបានអនុវត្តតាម ដោយកំណត់ការទទួលខុសត្រូវ សម្រាប់ការប្រមូល, ការវិភាគ និងការផ្សព្វផ្សាយទិន្នន័យ។ ជំហានចុងក្រោយគឺការអភិវឌ្ឍបែបបទនៃការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង។

ជារៀងរាល់ខែក្រុមប្រឹក្សាគុណភាព គួរតែប្រជុំដើម្បីតាមដានសកម្មភាពបច្ចុប្បន្ន និងរៀបចំផែនការអនាគត។ ដើម្បីជួយពួកគេ កញ្ចប់របាយការណ៍ត្រូវបានរៀបចំរួមមាន (១) ការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព (២) របាយការណ៍ពិពណ៌នាអំពីការប្រកួតប្រជែង ឱកាស និងព្រឹត្តិការណ៍ពាក់ព័ន្ធ និង (៣) សវនកម្មប្រព័ន្ធ។

៤. បទបង្ហាញការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព(ការអនុវត្ត)

មានបច្ចេកទេសជាមូលដ្ឋានចំនួន ៦ សម្រាប់បង្ហាញ ការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព។ សាមញ្ញបំផុត និងទូទៅបំផុត ក្រាហ្វបង្ហាញស៊េរីពេលវេលា (Time series graph)។ ពេលវេលាដែលបានវាស់ដោយថ្ងៃ សប្តាហ៍ ខែជាបន្តបន្ទាប់ត្រូវបានបង្ហាញលើអ័ក្សផ្តេក និងរង្វាស់លទ្ធផល ត្រូវបានបង្ហាញនៅលើអ័ក្សបញ្ឈរ។ ប្រភេទក្រាហ្វិចប្រភេទនេះ វិនិច្ឆ័យភាពប្រសើរ (Benchmark) នៃដំណើរការ និងបង្ហាញនិន្នាការអំណោយផល និងមិនអំណោយផលនៅក្នុងការវាស់វែង។

ទម្រង់ទី ២ នៃបទបង្ហាញគឺ ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ (Control chart)។ ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យសម្រាប់ការវាស់ភាគរយមិនអនុលោមតាម (Percent nonconforming)។

បច្ចេកទេសនៃការបង្ហាញទីបី គឺសន្ទស្សន៍ សមត្ថភាព (Capacity index) ដែលជា ផលធៀប (Ratio) នៃភាពអាចទ្រាំទ្របាន(Tolerence) ធៀបនឹងសមត្ថភាព។ មានការវាស់វែងពីរ៖ មួយបង្ហាញ ពីសមត្ថភាព នៃដំណើរការ ដើម្បីឆ្លើយតបតាមលក្ខណៈជាក់លាក់(Specifications) និងមួយទៀតចង្អុលបង្ហាញ (Indicate) ចំណុចកណ្តាលនៃដំណើរការនៅលើគោលដៅ។

វិធីវាស់វែងគុណភាពមួយទៀត គឺការបាត់បង់មុខងាររបស់តាហ្គូជី (Taguchi's loss function)។ បច្ចេកទេសនេះ រួមបញ្ចូលគ្នានូវគោលដៅ ការចំណាយ និងលក្ខណៈជាក់លាក់(Specifications) ទៅក្នុងរង្វាស់តែមួយ។

វិធីសាស្ត្រទី ៥ នៃការបង្ហាញការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព គឺការខាតបង់នៃគុណភាពអន់។ លុយទាក់ទាញការយកចិត្តទុកដាក់របស់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ការចំណាយលើគុណភាព។

វិធីសាស្ត្រចុងក្រោយ រួមបញ្ចូលទាំងការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាព ដោយផ្អែកលើលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យរបស់ជាតិ/អន្តរជាតិ ពានរង្វាន់ដែលមានគុណភាពដូចជា រង្វាន់ជាតិគុណភាពឈ្មោះ Malcolm Baldrige (សហរដ្ឋអាមេរិក) រង្វាន់ Deming (ជប៉ុន)។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ពានរង្វាន់បែបនេះពិតជាវាស់ប្រសិទ្ធភាពនៃការអនុវត្តនៃកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែង TQM នៅលើមូលដ្ឋានប្រចាំឆ្នាំ។ ព័ត៌មានលម្អិតត្រូវបានពិពណ៌នានៅក្នុងផ្នែកចុងក្រោយនៃជំពូកនេះ។

៥. ការចំណាយលើគុណភាព

"ការចំណាយលើគុណភាព" គឺជាវិធីសាស្ត្រមួយ ដើម្បីវាស់វែង និងតាមដានផលប៉ះពាល់ហិរញ្ញវត្ថុនៃសកម្មភាពគុណភាពផ្សេងៗ។ រហូតដល់ ទស្សវត្សឆ្នាំ ១៩៥០ គោលគំនិតនេះមិនបានពង្រីកទៅលើគុណភាពនៃមុខងារ និងសកម្មភាពទាក់ទងនឹងការត្រួតពិនិត្យ ការធ្វើតេស្ត និងសវនកម្ម កម្រត្រូវបានគេចែកជាប្រភេទ"ចំណាយផ្សេងៗ" ។ នៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩៥០ លោកបណ្ឌិត Armand Feigenbaum បានស្នើឲ្យពិចារណាប្រព័ន្ធរាយការណ៍ដោយផ្តោតលើការចំណាយលើគុណភាព។ បណ្ឌិតយ៉ូសែបជូរ៉ានក៏បានចាប់ផ្តើមសង្កត់ធ្ងន់លើភាពចាំបាច់ផងដែរ ដោយនិយាយពីភាសានៃការគ្រប់គ្រងថ្នាក់លើដែលជាប្រាក់។ ក្នុងនាមជាថ្នាក់ដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់យល់ច្បាស់ពីបញ្ហានេះ ភាសានៃប្រាក់ ការរាយការណ៍អំពីការចំណាយលើគុណភាព អាចជួយក្នុងការផ្តល់អាទិភាពដល់សកម្មភាពកែលម្អសមស្រប និងកាត់បន្ថយចំណាយទូទៅ។ ជាមួយនឹងការខិតខំប្រឹងប្រែងកាន់តែខ្លាំងឡើងឆ្ពោះទៅរកការត្រួតពិនិត្យគុណភាព ធនធានកាន់តែច្រើនត្រូវបានបម្រុងទុកសម្រាប់មុខងារគុណភាព ហើយវាបានក្លាយជាចាំបាច់ដើម្បីទទួលខុសត្រូវដោយឡែកសម្រាប់ពួកគេ។ ប្រធានផ្នែកគុណភាព ក៏ត្រូវបង្ហាញសកម្មភាពរបស់ពួកគេទៅថ្នាក់ដឹកនាំកំពូល។ ថ្នាក់គ្រប់គ្រងយល់តែភាសាមួយគឺ លុយ ដោយលេចចេញនូវគំនិត នៃការសិក្សាអំពីការចំណាយទាក់ទងនឹងគុណភាព។

ការសិក្សាបែបនេះ ត្រូវបានអនុវត្តន៍ ហើយបានទទួលលទ្ធផល គួរឱ្យភ្ញាក់ផ្អើលជាច្រើន។ ការចំណាយទាក់ទងនឹងគុណភាព គឺច្រើនជាងអ្វី ដែលបានបង្ហាញនៅក្នុងរបាយការណ៍គណនេយ្យ។ ការចំណាយទាំងនេះមិនត្រឹមតែត្រូវបានកំណត់ចំពោះប្រតិបត្តិការរោងចក្រប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែបានពង្រីកដើម្បីគាំទ្រមុខងារផ្សេងៗ។ ការចំណាយធំគឺដោយសារតែគុណភាពអន់។ ការខាតបង់នៃគុណភាពអន់ តែងតែត្រូវបានប្រៀបធៀបដូច Iceberg (ផ្ទាំងទឹកកកនាផ្ទៃសាគរ)។ ការធានា ការចំណាយ និងការខាតបង់ដូចអេតចាយ អាចមើលឃើញយ៉ាងច្បាស់ ប៉ុន្តែផ្នែកសំខាន់នៃផលប៉ះពាល់ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុនៃគុណភាពអន់ លាក់ខ្លួនដូចផ្ទាំងទឹកកកមួយ។

ពាក្យ "ការចំណាយ លើគុណភាព" មានន័យខុសគ្នា ចំពោះ មនុស្សផ្សេងគ្នា។ អ្នកខ្លះយល់ថា វាជា

ការចំណាយពាក់ព័ន្ធនឹងការសម្រេចបាននូវគុណភាព រីឯអ្នកខ្លះថា វាសមជាមួយនឹងចំណាយ ដំណើរការការិយាល័យ(នាយកដ្ឋាន)គុណភាព។ ការបកស្រាយរបស់អ្នកជំនាញខាងគុណភាព គឺមានន័យស្មើនឹង "ការចំណាយលើគុណភាព" ជាមួយនឹងការខាតបង់ ដោយសារគុណភាពអន់ (The cost of poor quality)។

៦. តើអ្វីទៅជាគម្រូចការសម្រាប់ការវាយតម្លៃ?

ភាសានៃប្រាក់ត្រូវបានគេយល់យ៉ាងច្បាស់នៅទូទាំងអង្គភាព។ បញ្ហាគុណភាព នៅពេលបង្ហាញមាត្រដ្ឋានជារូបិយវត្ថុ នោះនឹងមានភាពទាក់ទាញ (Appeal) កាន់តែប្រសើរ។

ការចំណាយលើគុណភាព គឺជាលទ្ធផលនៃផ្នែកជាក់លាក់ជាច្រើន ដែលផ្នែកនីមួយៗភ្ជាប់ជាមួយបុព្វហេតុជាក់លាក់ (ឬភ្ជាប់)។ ការប៉ាន់ប្រមាណការចំណាយលើគុណភាពភាពនាំឱ្យមានការកំណត់អត្តសញ្ញាណ នៃផែនការនៃការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើង និងក្លោចអ្នកគ្រប់គ្រងធ្វើសកម្មភាពកាត់បន្ថយចំណាយ។ ការកាត់បន្ថយចំណាយលើគុណភាពជះឥទ្ធិពលដោយផ្ទាល់ ទៅលើការបង្កើនប្រាក់ចំណេញ ដោយគ្មានការបង្កើនការលក់ ឬដោយគ្មានការប្រើប្រាស់ធនធានបន្ថែម។

សមាសធាតុមួយចំនួននៃគុណភាពអន់ គឺជាលទ្ធផលនៃការបរាជ័យនៃផលិតផល ដែលកើតឡើងបន្ទាប់ពីការលក់។ ការចំណាយលើគុណភាព និងលំហាត់វិភាគដែលពាក់ព័ន្ធនឹងវា នាំឲ្យមានការស្វែងរកឱកាសសមកាត់បន្ថយការមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

ក្រុមហ៊ុនភាគច្រើន មានការត្រួតពិនិត្យហិរញ្ញវត្ថុ ផ្អែកលើមូលដ្ឋានការិយាល័យ(ដេប៉ាតឺម៉ង់)។ សម្រាប់ការចំណាយដូចជា ការខូច(អេតចាយ) ការធ្វើឡើងវិញ និងការបរាជ័យតាមផ្នែក ដែលមាននៅតាមការិយាល័យនានានៅក្នុងអង្គភាព ការចំណាយលើគុណភាព ជួយក្នុងការផ្តោតអារម្មណ៍បានត្រឹមត្រូវ និងបែងចែកហិរញ្ញវត្ថុ។

៧. ប្រភេទនៃការចំណាយលើគុណភាព

៧.១. ការខាតបង់នៃបរាជ័យផ្ទៃក្នុង

ទាំងនេះគឺជាការចំណាយផ្សារភ្ជាប់ជាមួយនឹងភាពខ្វះ ឬស្ថានភាពមិនអនុលោមដែលត្រូវបានរកឃើញមុន ដឹកជញ្ជូនផលិតផលទៅអតិថិជន។ ការចំណាយទាំងនេះអាចត្រូវបានកាត់បន្ថយមកត្រឹមសូន្យ ប្រសិនបើគ្មានភាពខ្វះណាមួយកើតឡើងមុនការដឹកជញ្ជូន។ ពេលវាយតម្លៃគុណភាពត្រូវបានអនុវត្ត អាចមានលទ្ធភាពនៃការស្វែងរកស្ថានភាពមិនអនុលោម (Nonconforming situations)។ ស្ថានភាពបែបនេះត្រូវបានជួយសង្គ្រោះ ឬដោយការធ្វើឡើងវិញ(Rework) ការប្តូរទាំងស្រុង (Complete replacement) ឬ បោះចោល (Scrapping)។ ការចំណាយសរុបនៃការអនុវត្តការត្រួតពិនិត្យឡើងវិញ/ការធ្វើតេស្តឡើងវិញ ការវិភាគបរាជ័យ ការវាយតម្លៃ ការរៀបចំ និងសកម្មភាពជាបន្តបន្ទាប់ ត្រូវបានរាប់បញ្ចូលក្នុងការខាតបង់នៃបរាជ័យផ្ទៃក្នុង។ សរុបសេចក្តីមក ការនេះរួមបញ្ចូលទាំងសម្ភារៈ កម្លាំងពលកម្ម ថាមពលនិងចំណាយដែលខ្ជះខ្ជាយលើគណនីដែលមិនអនុលោមតាម ឬផលិតផលឬសេវាកម្មមានខ្វះ។

ឧទាហរណ៍នៃការចំណាយការបរាជ័យខាងក្នុងគឺ:

- ដំណើរការឡើងវិញការជួសជុលកំហុសដែលរកឃើញនៅក្នុងការសាកល្បងផ្នែកខាងក្នុងសូហ្វវែរ

- ការដឹកទំនិញពិសេសដោយសារតែការដឹកជញ្ជូនយឺត
- សំណល់អេតចាយខាងក្នុង
- វិស្វកម្មនិងការផ្លាស់ប្តូរគំនូសដើម្បីកែកំហុស
- ថ្លៃដើមថាមពលសម្រាប់ការរំលាយឡើងវិញ នៃការគូសគ្រោងដែលត្រូវបានប្រានចោល

៧.២. ការខាតបង់នៃបរាជ័យខាងក្រៅ(ប្រព័ន្ធ)

ជារឿយៗភាពខ្វះត្រូវបានរកឃើញ បន្ទាប់ពីផលិតផលឈានដល់ អ្នកបែងចែក ឬអតិថិជន។ ការចំណាយបែបនេះ ត្រូវបានរាប់បញ្ចូលជាការខាតបង់នៃបរាជ័យខាងក្រៅ។ ធាតុផ្សំនៃការចំណាយលើគុណភាពក៏រលាយបាត់ដែរប្រសិនបើមិនមានភាពខ្វះ។ ឧទាហរណ៍ខ្លះ ការខាតបង់នៃបរាជ័យខាងក្រៅគឺ៖

- *ពាក្យបណ្តឹងតវ៉ា(Complaints)៖*ពាក្យបណ្តឹងតវ៉ាពីអតិថិជនត្រូវបានវិភាគ ដោះស្រាយ និងទំនាក់ទំនងព័ត៌មានត្រូវបានផ្ញើទៅអតិថិជន។ ពេលខ្លះវាក៏អាចទាក់ទងនឹងសេវានៅទីជាក់ស្តែង ឬការកែប្រែផងដែរ។
- *ការធានាអះអាង(Warranty claims)៖* ការហៅយានជំនិះមកវិញដោយសារភាពខ្វះ ចំណាយលើការជួសជុល ឬប្តូរផលិតផលថ្មី ក្នុងកំឡុងពេលធានា ការចំណាយទាក់ទងនឹងការទទួល ការវាយតម្លៃ និងការប្តូរផលិតផលខូចគុណភាពនពីទីជាក់ស្តែង (Field)។
- *ការចំណាយលើការកែសម្រួលនិងប្រមូលមកវិញ(Retrofit and recall costs)៖* ជារឿយៗវាត្រូវបានគេតម្រូវអោយធ្វើការផ្លាស់ប្តូរឬធ្វើបច្ចុប្បន្នភាពផលិតផល ក្នុងគោលបំណងបញ្ចូលការផ្លាស់ប្តូរការគូសគ្រោងរចនាថ្មីដើម្បីជំនះភាពខ្វះខាតនៃការគូសគ្រោងរចនា។ នាពេលកន្លងថ្មីៗនេះ មានករណីរថយន្តត្រូវបានប្រមូលមកវិញ ដោយសាររបាយការណ៍ស៊ើបអង្កេតនៃការបរាជ័យលើដែកថែបដែលត្រូវបានប្រើនៅក្នុងផលិតកម្ម។
- *បំណុលនិងការពិន័យ(Liabilities and penalties)៖* ការទាមទារធានារ៉ាប់រង និងការទាមទារជាកាតព្វកិច្ចតាមកិច្ចសន្យាត្រូវបានរាប់បញ្ចូលជាការចំណាយប្រភេទនេះ។
- *ប្រាក់ឧបត្ថម្ភនិងសុឆន្ទៈអតិថិជន(Allowances and customer goodwill)៖* ការចំណាយជាសម្បទានផ្តល់ជូនអតិថិជន ដោយសារផលិតផលទាបជាងស្តង់ដារ គុណភាពទាប ឬការចំណាយដែលកើតឡើងដោយសារតែអតិថិជនមិនពេញចិត្តទាំងស្រុង ជាមួយនឹងគុណភាព ពីព្រោះការរំពឹងទុករបស់គាត់ខ្ពស់ជាងឆ្ងាយពីផលិតផលផ្តល់។

ការចំណាយលើការបរាជ័យខាងក្រៅ ក៏រួមបញ្ចូលការលក់មិនដាច់ និងការបាត់បង់នូវជំនឿ (សុឆន្ទៈ)ទោះបីវាពិបាកវាស់ក៏ដោយ។

៧.៣. ចំណាយលើការវាយតម្លៃ(Appraisal cost)

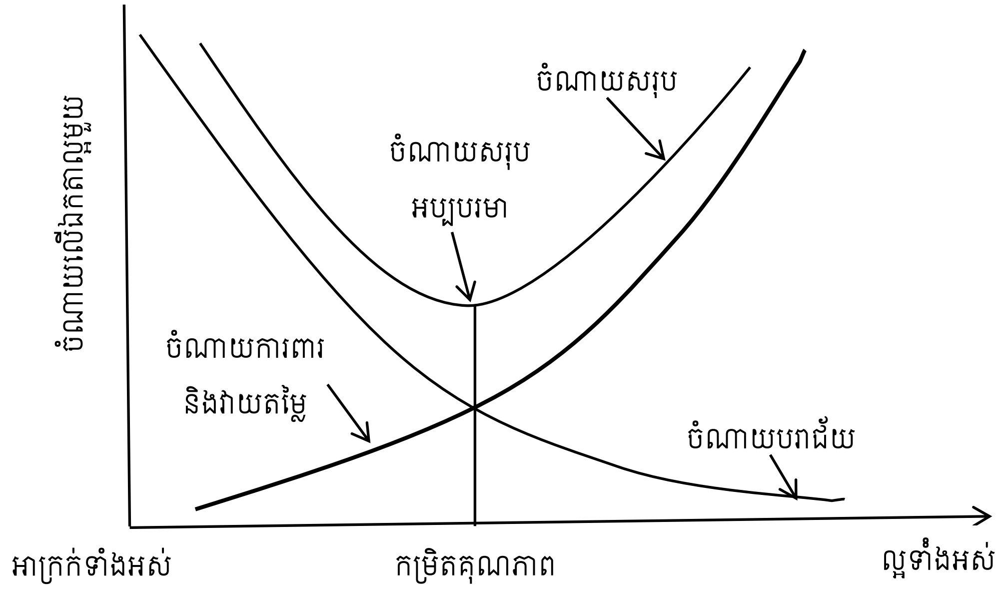
ទាំងនេះគឺជាការចំណាយដែលបានកើតឡើងខណៈពេលធ្វើការត្រួតពិនិត្យ ការធ្វើតេស្ត និងការវាយតម្លៃដែលបានគ្រោងទុកជាច្រើនទៀត ក្នុងគោលបំណងនៃការកំណត់ថាតើ ផលិតផល(ឬសេវាកម្ម) ស៊ីគ្នាជា មួយការទាមទារដែលបានបញ្ជាក់។ ចំណាយលើការវាយតម្លៃ រួមបញ្ចូលទាំងសកម្មភាពនានាទាក់ទងនឹងការធ្វើសវនកម្មគុណភាពប្រព័ន្ធ ចំណាយលើការអនុវត្តច្បាប់ ការឃ្លាំមើលអ្នកផ្គត់ផ្គង់ ចំណាយ

លើសវនកម្មគុណភាពផលិតផល ចំណាយសម្រាប់ការពិនិត្យ ខ្នាតឧបករណ៍ធ្វើតេស្ត។ល។ ដូច្នេះចំណាយលើការរក្សាអធិការកិច្ចនិងឧបករណ៍ធ្វើតេស្តជាផ្នែកមួយនៃចំណាយលើការវាយតម្លៃ។ ឧទាហរណ៍រួមមាន៖

- ពិនិត្យការគូសគ្រោងរចនាឡើងវិញ
- ការធ្វើតេស្តកម្មវិធីកុំព្យូទ័រ
- រៀបចំកំណត់អធិការកិច្ច
- ការសាកល្បងការសម្តែងសកម្មភាពតាមរយៈអតិថិជន
- ការក្រិតខ្នាតរង្វាស់
- ការក្រិតខ្នាតនៃកន្លែងសាកល្បង
- ទទួលការធ្វើអធិការកិច្ចគ្រឿងបន្លាស់(តម្លើង)ដែលបានទិញ

ចំណាយលើការបង្ការ(Prevention costs)

ទាំងនេះគឺជាការចំណាយនៃសកម្មភាពទាំងអស់ ដែលត្រូវបានអនុវត្តដើម្បីការពារ ការខូះខាតក្នុងការគូសគ្រោងរចនា ការអភិវឌ្ឍន៍ ការទិញ ពលកម្ម និងទិដ្ឋភាពផ្សេងទៀតនៃការបង្កើតផលិតផល/សេវាកម្ម។ ការចំ ណាយលើការបង្ការទាបជាងការចំណាយផ្សេងទៀត (ការចំណាយលើបរាជ័យ និង ការចំណាយលើការវាយតម្លៃ)។ ការបង្ការត្រូវបានសម្រេចដោយការពិនិត្យមើលទិន្នន័យបរាជ័យពីមុន និងបង្កើតផែនការសកម្មភាព សម្រាប់បញ្ចូលទៅក្នុងប្រព័ន្ធមូលដ្ឋាន ដូច្នេះការបរាជ័យ/គុណវិបត្តិដដែលនឹងមិនកើតឡើងម្តងទៀតទេ។



រូបទី ៧-១ **ទំនាក់ទំនងចំណាយលើការបង្ការ + ចំណាយលើការវាយតម្លៃ និងបរាជ័យ**

ឧទាហរណ៍នៃ*ចំណាយលើការបង្ការ*រួមមាន៖

- ការបណ្តុះបណ្តាលបុគ្គលិក
- ការធ្វើផែនការគុណភាពផលិតផល

- គូសគ្រោងរៀបចំនិងដំណើរការ FMEA
- ការវិភាគភាពទ្រាំទ្រមុនពេលចេញផ្សាយការគុសគ្រោងរចនា (Design)
- ការរចនានិងវិភាគ តាមជំនួយពីកុំព្យូទ័រ
- សិក្សាសមត្ថភាពដំណើរការសម្រាប់គុណវុឌ្ឍិដំណើរការ
- ការជ្រើសរើសផ្នែកសម្រាប់ភាពជឿជាក់កាន់តែប្រសើរ
- បង្កើតការពិសោធន៍សម្រាប់ការកំណត់ល្អបំផុត (Optimum setting) នៃផលិតផល

ការចំណាយលើគុណភាពគឺជាការបន្ថែមលើប្រភេទទាំងបួន និងតែតែត្រូវបានបង្ហាញជាភាគរយការលក់។ រូបភាព ៧-១ បង្ហាញអំពីទំនាក់ទំនងទូលំទូលាយ រវាងចំណាយលើការបង្ការ + ចំណាយលើការវាយតម្លៃ និងបរាជ័យ។ នៅទីនោះគឺជាកម្រិតគុណភាពមួយ ដែលការចំណាយសរុបលើគុណភាព គឺអប្បបរមា។ កម្រិតគុណភាពសម្រាប់ចំណាយអប្បបរមា ត្រូវបានប្រឈមពីអ្នកជំនាញប្រាំមួយស៊ិម៉ា(6δ=Six Sigma)។ ពួកគេអះអាងថា ការសម្រេចបាននូវកម្រិត ៥ ឬ៦ ស៊ិម៉ានៃការសម្តែងសកម្មភាព កាត់បន្ថយការចំណាយ លើការវាយតម្លៃ និងការបង្ការបានយ៉ាងច្រើន (យោង៖ យុទ្ធសាស្ត្របដិវត្តនៃការគ្រប់គ្រងឈានដល់កម្រិត ៦ស៊ីម៉ា នៃសាជីវកម្មកំពូលរបស់ពិភពលោក ដោយលោក Michael Harry និងលោក Richard Schroeder បោះពុម្ពផ្សាយដោយ ដាប់បឺលដេយ៍ (Doubleday) រដ្ឋញូវយ៉កក្នុងឆ្នាំ ២០០០)។

៨. ការប្រមូលទិន្នន័យនិងការធ្វើរបាយការណ៍

វាអាចស្តាប់ទៅមានតក្កភាព(Logical=ឡូជីខល) ដែលការសិក្សាលើការខាតបង់លើគុណភាពអន់ត្រូវបានអនុវត្តដោយគណនេយ្យករ ប៉ុន្តែវាតែងតែត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជំនាញ និងការយល់ដឹងចាំបាច់អាចនឹងនៅសល់សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាព។ ជារឿយៗសៀវភៅគណនេយ្យមិនមានទិន្នន័យជាព័ត៌មានលម្អិតចាំបាច់ទេ។ ឧទាហរណ៍ វាមិនផ្តល់តួលេខទាក់ទង នឹងសំណល់អេតចាយ (Scrap) ការធ្វើឡើងវិញ(Rework)។ល។ ទេ។ ក្នុងស្ថានភាពនេះ អ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាពគួរធ្វើការយ៉ាងជិតស្និទ្ធ ជាមួយគណនេយ្យករ។ ជាវិធីមួយជំហានម្តងៗ អ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាពគួរតែប្រមូលព័ត៌មាន ដែលទាក់ទងនឹងគុណភាព ជាទម្រង់គណ នេយ្យដែលមានស្រាប់។ ព័ត៌មានដំបូងគួរតែត្រូវបានបង្ហាញដល់ថ្នាក់ដឹកនាំដើម្បីឲ្យដឹងពីបញ្ហាគុណភាព។ ព័ត៌មាននឹងមានឥទ្ធិពលអតិបរមាប្រសិនបើវាជាភាសាលុយ។

ជំហានបន្ទាប់ គឺតែងតាំងក្រុមការងារ ដើម្បីវាស់វែងការចំណាយលើគុណភាព។ ក្រុមការងារគួរតែស្នើ(Propose) បញ្ជីប្រភេទកំណត់(Categories) ការទទួលខុសត្រូវ និងស្នើកាលវិភាគ សម្រាប់ការប្រមូលទិន្នន័យ។ ការគ្រប់គ្រងគួរតែធានាថា សកម្មភាពត្រូវបានអនុវត្តដោយមានការចូលរួមពីគ្រប់មុខងារទាំងអស់ដែលត្រូវបានកំណត់តាមព័ត៌មានដំបូងដោយអ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាព។

ការប្រមូលទិន្នន័យជាក់ស្តែង អាចត្រូវបានអនុវត្តដោយផ្អែកឬមួយលើការប៉ាន់ស្មាន(ព្យាករណ៍) ឬមួយផ្អែកលើមូលដ្ឋានលម្អិតនិងត្រឹមត្រូវជាង។ ការសិក្សាប៉ាន់ស្មានតែងតែ ត្រូវបានបញ្ចប់ក្នុងរយៈពេលពីរបីថ្ងៃហើយវាបង្ហាញថាតើមានការកាត់បន្ថយឱកាសចំណាយធំដែរ ឬអត់។ នៅក្នុងការសិក្សាដំបូង ទិន្នន័យអាចទទួលបានពី៖

1. **គណនីដែលបានបង្កើតហើយ (Established accounts)៖** ឧទាហរណ៍ ការចំណាយលើសកម្ម

ភាពវាយតម្លៃនិងលើការធ្វើសវនកម្ម ការចំណាយលើការធានាក្នុងកំឡុងឆ្នាំ។ល។

2. **ការវិភាគជាតុផ្សំចំណាយផ្សេងៗគ្នា៖** ឧទាហរណ៍ របាយការណ៍គណនី អាចរាប់បញ្ចូល"អតិថិជនបង្វិលរបស់ត្រឡប់មកវិញ" ហើយរាយការណ៍រាល់ទំនិញដែលបានត្រឡប់មកវិញ។ ការបំបែកដាច់ដោយឡែកមួយប្រហែលជាចាំបាច់។

វិធីសាស្ត្រទីពីរ ទាក់ទងនឹងការផ្លាស់ប្តូរប្រព័ន្ធគណនេយ្យ ដែលមានស្រាប់ហើយ ជាធម្មតាវាត្រូវការពេលវេលាច្រើន និងការខិតខំពីនាយកដ្ឋាន (ការិយាល័យ)គណនេយ្យ និងគុណភាព។ សម្រាប់ដំណាក់កាលដំបូងនៃការធ្វើឲ្យគុណភាពប្រសើរឡើង ទិន្នន័យប៉ាន់ស្មានត្រូវមានគ្រប់គ្រាន់។

ទិន្នន័យចំណាយលើគុណភាពមួយចំនួន ឆ្លងព្រំដែននៃនាយកដ្ឋាន (ការិយាល័យ) ទាមទារឱ្យមានការសិក្សាលម្អិត។ ឧទាហរណ៍ ចំណាយលើរបស់អេតចាយ និងការចំណាយលើការធ្វើឡើងវិញ អាចពាក់ព័ន្ធនឹងនាយកដ្ឋាន (ការិយល័យ) ជាច្រើន។ ម៉្យាងទៀត អ្នកចូលរួមដែលមិនសំខាន់ ក្នុងការចំណាយលើគុណភាព (ដូចជា លេខាធិការ ឆ្លើយតបលិខិត) អាចត្រូវបានមើលរំលង។ ទោះជាយ៉ាងណាក៏ដោយគួរកត់សំគាល់ថា កត្តាសំខាន់ៗ តែងតែត្រូវបានលាក់ព្រោះប្រព័ន្ធគណនេយ្យដែលមានស្រាប់ អាចនឹងមិនត្រូវបានគូសគ្រោងរចនាឡើងដើម្បីគ្រប់គ្រងវាទេ។

៩. ការចំណាយលើគុណភាពទាក់ទងការវាស់វែងអាជីវកម្ម

ខណៈពេលដែលការចែកលទ្ធផល នៃការចំណាយលើគុណភាពជាមួយនឹងការគ្រប់គ្រង អ្នកគ្រប់គ្រងគុណភាពគួរតែទំនាក់ទំនងវាទៅនឹងលក្ខណៈទូទៅ នៃការវាស់វែងអាជីវកម្ម។ វាជះឥទ្ធិពលយ៉ាងខ្លាំងដល់ការគ្រប់គ្រង ប្រសិនបើការចំណាយលើគុណភាពទាក់ទងនឹងតួលេខផ្សេងទៀត ដូចជាការលក់សរុបប្រាក់ចំណេញសរុប។ល។ អ្នកគ្រប់គ្រងអាចធ្លាប់ដឹងរឿងនេះ។ ចំពោះគោលបំណងនេះទាមទារនូវបន្ទាត់(ព្រំដែន)គោលមួយចំនួន ហើយជាឧទាហរណ៍គឺ៖

1. **ជាភាគរយនៃការលក់៖** ភាគច្រើននៃរបាយការណ៍ហិរញ្ញវត្ថុប្រើប្រាស់យ៉ាងទូលំទូលាយនូវការលក់សរុបឬតម្លៃអាជីវកម្ម ជាសុចនាករណ៍សម្តែងសកម្មភាពសំខាន់។ នៅពេលការចំណាយលើគុណភាពទាក់ទងនឹងការលក់សរុបផលប៉ះពាល់របស់វាទៅលើអ្នកគ្រប់គ្រងកំពូល គឺជៀសមិនរួច។ វាផ្តល់នូវជាតុចូល (Input)ដ៏មានតម្លៃសម្រាប់ការសម្រេចចិត្ត និងការឈានដល់ផែនការប្រចាំឆ្នាំ។
2. **បើប្រៀបធៀបទៅនឹងប្រាក់ចំណេញ៖** នៅក្នុងការសិក្សាដំបូងនៃចំណាយលើគុណភាព វាធ្វើឱ្យមានការភ្ញាក់ផ្អើលដែលការចំណាយលើគុណភាព គឺខ្ពស់ជាងប្រាក់ចំណេញរបស់ក្រុមហ៊ុនទៅទៀត។
3. **បើទាក់ទងនឹងផលិតកម្ម៖** ចំណាយលើគុណភាពក្នុងមួយឯកតា (គិតជាដុល្លារ) នៃចំណាយលើផលិតកម្ម ហើយក៏បានប្រើជាសុចនាករណ៍ទូទៅផង។ ការចំណាយផលិតកម្ម មានសម្ភារៈ កម្លាំងពលកម្ម និងចំណាយផ្សេងៗ តែងតែត្រូវបានប្រើជាសុចនាករណ៍(សន្ទស្សន៍)។ វាអាចត្រូវបានធ្វើសុចនាករណ៍(សន្ទស្សន៍)ស្រដៀងនឹងចំណាយគូសគ្រោងរចនាឬចំណាយក្នុងការទិញ។
4. **បើទាក់ទងទៅនឹងឯកតាផលិតកម្ម៖** ចំណាយលើគុណភាពក្នុងមួយឯកតា ដូចជាម៉ាស៊ីនមួយ ក្រណាត់មួយម៉ែត្រជាដើម សុចនាករណ៍ គឺសាមញ្ញណាស់ និងមានប្រសិទ្ធភាពសម្រាប់ការប្រៀបធៀប នៅពេលខ្សែផលិតកម្មមានលក្ខណៈស្រដៀងគ្នា។ ក្នុងករណី ខ្សែសង្វាក់ផលិតកម្មមិនដូចគ្នា

ការប្រៀបធៀបគឺពិបាកជាង។

នាយកដ្ឋាន (ការិយាល័យ) គណនេយ្យ តែងតែ ចេញរបាយការណ៍ ការចំណាយ លើគុណភាព។ របាយការណ៍មាន ការចំណាយ លើគុណភាពក្នុងមួយខែ (ឬរយៈពេលសមស្របណាមួយ) សម្រាប់ធាតុនីមួយៗនិងទិន្នន័យឆ្នាំមុន។ ការប្រៀបធៀបការចំណាយបច្ចុប្បន្ន និងទិន្នន័យប្រវត្តិសាស្ត្រ អនុញ្ញាតឱ្យអ្នកគ្រប់គ្រងទទួលបានឱកាសសម្រាប់រយៈពេលបន្ទាប់ និងយុទ្ធសាស្ត្រសម្រាប់ការត្រួតពិនិត្យ និងបង្ហាញពីការចំណាយលើគុណភាព ជាភាគរយនៃការលក់។ ខណៈពេលដែលតម្លៃដាច់ខាត នៃការចំណាយមិនបង្ហាញនិន្នាការជាក់លាក់ និងបង្ហាញពីការកាត់បន្ថយមួយចំនួនដោយសារតែការលក់កើនឡើង។

១០. ការវិភាគ

ការវិភាគ ថាតើការចំណាយលើគុណភាព ត្រូវបានបែងចែកក្នុងចំណោមប្រភេទសុចនាករណ៍នៃផ្នែកសំខាន់នានាយ៉ាងដូចម្ដេច។ ឧបករណ៍ទូទៅបំផុត គឺនិន្នាការនិងការវិភាគរបស់ Pareto។ ការវិភាគនិន្នាការក្នុងរយៈពេលយូរ ជួយក្នុងការតាមដានវឌ្ឍនភាព នៃសកម្មភាពធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ វាត្រូវបានគេមើលឃើញថា ជាទូទៅ នៅក្នុងដំណាក់កាលដំបូង ចំណែកនៃការចំណាយលើការបរាជ័យ ក្នុងការចំណាយសរុបនៃគុណភាព គឺលេចធ្លោ។ និន្នាការផ្លាស់ប្ដូរយឺតៗ នៅពេលសកម្មភាពធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង ត្រូវបានផ្ដួចផ្ដើមឡើង។ ចំណាយសរុបលើគុណភាពត្រូវបានរំពឹងទុកថានឹងថយចុះ នៅពេលវេលានឹងមកដល់។

ការវិភាគ Pareto ជួយក្នុងការកំណត់អត្តសញ្ញាណអ្នកចូលរួមសំខាន់មួយចំនួនតូច សម្រាប់ការផ្ដួចផ្ដើមសកម្មភាពនៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។

១១. យុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាព នៃការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង (Improvement Action Strategy and Plan)

ការចំណាយលើគុណភាព គឺជាឧបករណ៍គ្រប់គ្រងដ៏មានឥទ្ធិពល សម្រាប់គោលបំណងផ្ដោតការយកចិត្តទុកដាក់លើការគ្រប់គ្រងគុណភាព។ មូលដ្ឋាននៃផែនការសកម្មភាពគឺថាការបរាជ័យមានដើមហេតុ ហើយមូលហេតុទាំងនេះអាចការពារបាន។ នៅពេលអ្នកគ្រប់គ្រងត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត (Convinced) ឱ្យផ្ដោតលើការកាត់បន្ថយចំណាយលើគុណភាព សំណួរបន្ទាប់គឺ "តើត្រូវធ្វើសកម្មភាពអ្វីខ្លះ ដើម្បីកាត់បន្ថយចំណាយ លើគុណភាព?"។

ជំហានជាក់ស្ដែងបំផុត គឺត្រូវត្រួតពិនិត្យចំនួនភាពខ្វះ។ តាមវិធីនេះ ក្រុមហ៊ុនបង្កើនអធិការកិច្ច។ វិធីសាស្ត្រនេះបរាជ័យ ព្រោះវាមិនអាចលុបបំបាត់បុព្វហេតុដើម។ និយាយម្យ៉ាងទៀត ការត្រួតពិនិត្យកាន់តែច្រើន លទ្ធផលក្នុងការរកឃើញភាពខ្វះកាន់តែបន្ថែមប៉ុន្តែមិនបានបង្ការទេ។ ដើម្បីភ្ជាប់បុព្វហេតុ និងដើម្បីទទួលបាននូវសារៈសំខាន់ និងយូរអង្វែង ការកាត់បន្ថយចំណាយ អ្នកគ្រប់គ្រងគួរតែមានវិធីសាស្ត្រ ដែលមានរចនាសម្ព័ន្ធ។ វាគួរតែនាំឱ្យមានការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវគម្រោងមួយចំនួន។ បច្ចេកទេសនៃការគ្រប់គ្រង ដូចជាការដោះស្រាយបញ្ហាដែលមានរចនាសម្ព័ន ខាយហ្សិន (Kaizen) ប្រាំមួយស៊ិម៉ា (Six Sigma) ត្រូវបានគេប្រើញឹកញាប់។ ចំណុចទាំងនេះ ត្រូវបានពិភាក្សា ស្ដីពីការធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ។ យោងតាមDeming ប្រហែល៨៥% នៃបញ្ហាគុណភាព ឆ្លងកាត់ព្រំដែនការិយាល័យ (នាយកដ្ឋាន) និងបណ្ដាញមុខងារ! ដូច្នេះក្រុមគម្រោងគួរតែត្រូវបានជ្រើសរើសតាមលក្ខណៈបែបណានោះ ដែលមនុស្សសំខាន់ពីផ្នែក

(ការិយាល័យ)ពាក់ព័ន្ធ គុណភាព ការគូសគ្រោងរចនា ផលិតកម្ម ម៉ាឃេទីង។ល។ មានការពាក់ព័ន្ធ។

១២. ដែនកំណត់នៃការចំណាយលើគុណភាព

ការវិភាគការចំណាយលើគុណភាព មានប្រយោជន៍សម្រាប់ការកំណត់អាទិភាព សម្រាប់អ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់ ប៉ុន្តែមិនមានការណែនាំសកម្មភាពជាក់លាក់ទេ។ វាផ្តល់ទិសដៅទូលំទូលាយ ប៉ុន្តែទាមទារឱ្យមានការវិភាគទិន្នន័យលម្អិតបន្ថែមទៀត ដូចជា ការវិភាគជាតុផ្សំបដិសេធ (Item-wise analysis of rejections) ការធានា បណ្តឹងតវ៉ារបស់អតិថិជន។ល។ ដើម្បីសម្រេចផែនការសកម្មភាព។ ជាទូទៅទិន្នន័យការចំណាយលើគុណភាព មិនមានភាពត្រឹមត្រូវទេ ដូច្នេះមិនត្រូវបានពិនិត្យឡើងវិញខ្លាំងពេកទេ។

១៣. ពានរង្វាន់គុណភាពជាតិ Malcolm Baldrige

ពានរង្វាន់គុណភាពជាតិ Malcolm Baldrige (MBNQA) គឺជាពានរង្វាន់ប្រចាំឆ្នាំដើម្បីទទួលស្គាល់ស្ថាប័នសហរដ្ឋអាមេរិក សម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការសម្តែងសកម្មភាព (Performance excellence)។ វាត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយច្បាប់សាធារណៈ ១០០-១០៧ នៅថ្ងៃទី ២០ ខែសីហាឆ្នាំ ១៩៨៧។ ពានរង្វាន់នេះលើកកម្ពស់ការយល់ដឹងនៃតម្រូវការសម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការសម្តែងសកម្មភាព និងការធ្វើឲ្យភាពប្រកួតប្រជែងប្រសើរឡើង ការចែករំលែកព័ត៌មានអំពីយុទ្ធសាស្ត្រសម្តែងសកម្មភាពបានជោគជ័យ និងអត្ថប្រយោជន៍ដែលទទួលបានពីការប្រើប្រាស់យុទ្ធសាស្ត្រទាំងនេះ។ មានប្រាំប្រភេទ៖ ផលិតកម្ម សេវាកម្ម អាជីវកម្មខ្នាតតូច ការថែទាំសុខភាព និងការអប់រំ។ រង្វាន់បីអាចត្រូវបានផ្តល់ឱ្យប្រចាំឆ្នាំនៅក្នុងប្រភេទនីមួយៗ។ ការប្រកួតប្រជែងដណ្តើមពានរង្វាន់គឺខ្លាំងក្លា ហើយគួរឱ្យចាប់អារម្មណ៍ តែក៏អង្គភាពជាច្រើនដែលមិនចាប់អារម្មណ៍ ទោះជាយ៉ាងណា ការចាប់អារម្មណ៍នៅក្នុងពានរង្វាន់នេះ ត្រូវបានប្រើប្រភេទដែលជាបច្ចេកទេស ដើម្បីវាស់វែងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់ TQM របស់ពួកគេនៅលើមូលដ្ឋានវាយតម្លៃប្រចាំឆ្នាំ។

១៣. លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការសម្តែងសកម្មភាព

លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧត្តមភា ពនៃការសម្តែងសកម្មភាព គឺជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ការផ្តល់រង្វាន់ និងសម្រាប់ផ្តល់មតិយោបល់ដល់បេក្ខជន។ លើសពីនេះទៀតពួកគេ (១) ជួយធ្វើឲ្យការអនុវត្តនិងសមត្ថភាពសម្តែង សកម្មភាពប្រសើរឡើង (២) សម្រួលដល់ការទំនាក់ទំនង និងការចែករំលែកព័ត៌មានអំពីការអនុវត្តល្អបំផុតក្នុងចំណោមអង្គភាពគ្រប់ប្រភេទ និង (៣) ដើរតួជាឧបករណ៍បំពេញការងារ សម្រាប់ការយល់ដឹង និងការគ្រប់គ្រងការសម្តែងសកម្មភាព ការធ្វើផែនការ ការបណ្តុះបណ្តាល និងការវាយតម្លៃ។ គោលដៅនៃការបែរ ឆ្ពោះទៅរកលទ្ធផល ត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីផ្តល់នូវគុណតម្លៃដែលមិនចេះរីងស្ងួតដល់អតិថិជន លទ្ធផលទទួលបានភាពជោគជ័យនៅលើទីផ្សារ និងដើម្បីធ្វើឲ្យប្រសើរឡើងការសម្តែងសកម្មភាពនិងសមត្ថភាពរបស់អង្គភាពទាំងមូល។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យគឺបានមកពីសំណុំនៃគុណតម្លៃ និងគោលគំនិតភាពជាអ្នកដឹកនាំ។

គុណតម្លៃ និងគោលគំនិតសំខាន់ៗត្រូវបានផ្តុំជា ៧ ប្រភេទ។ ប្រភេទទាំង ៧ នេះត្រូវបានបែងចែកទៅជា ១៨ ចំណុចដែលត្រូវពិនិត្យ និងមានមួយ ឬច្រើនឈុតនៃតំបន់ (ផ្នែក) ដែលត្រូវបង្ហាញ(ដោះស្រាយ)។ ព័ត៌មានត្រូវបានដាក់ជូនដោយបេក្ខជនដើម្បី ឆ្លើយតបនឹងតម្រូវការជាក់លាក់នៃផ្នែកទាំងនេះ។

លក្ខណៈសំខាន់នៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ៖

១)លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យត្រូវបានតម្រង់ឆ្ពោះទៅរកលទ្ធផល។ ពួកគេផ្តោតជាពិសេសលើវិស័យសំខាន់ៗ ចំនួនប្រាំពីរ នៃការសម្តែងសកម្មភាពអាជីវកម្ម ។ លទ្ធផលគឺជាសមាសធាតុផ្សំនេះ

- ផលិតផល
- អតិថិជន
- ទីផ្សារនិងហិរញ្ញវត្ថុ
- លទ្ធផលការសម្តែងសកម្មភាពប្រតិបត្តិការផ្ទៃក្នុង
- កម្លាំងពលកម្ម
- ភាពជាអ្នកដឹកនាំ
- អភិបាលកិច្ច
- ទំនួលខុសត្រូវចំពោះសង្គម

ការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនៅក្នុងផ្នែកទាំងប្រាំពីរនេះ បានចូលរួមចំណែកយ៉ាងសំខាន់ ដល់ការសម្តែងសកម្មភាពរបស់អង្គភាពរួមទាំងការសម្តែងសកម្មភាពហិរញ្ញវត្ថុ។ លទ្ធផលក៏ទទួលស្គាល់ ពីសារៈសំខាន់នៃអ្នកផ្គត់ផ្គង់តម្រូវការសហគមន៍ និងតម្រូវការរបស់ប្រទេសជាតិ។

២)លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យមិនមានលក្ខណៈជាអត្ថបទ និងអាចសម្របបានពីព្រោះ៖

- ការផ្តោតសំខាន់លើលទ្ធផល មិនមែនលើបែបបទ ឬឧបករណ៍ទេ។ អង្គភាពត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យអភិវឌ្ឍ និងបង្ហាញការច្នៃប្រឌិតនិងអាចបត់បែនបាន សម្រាប់បំពេញតាមការទាមទារជាមូលដ្ឋាន។ ការមិនទាមទារសំណេរអត្ថបទ គឺបំណងចង់ជំរុញ និងធ្វើឱ្យមានភាពប្រសើរឡើងខ្លាំង។
- ការជ្រើសរើសឧបករណ៍បច្ចេកទេស និងប្រព័ន្ធ ជាទូទៅអាស្រ័យលើកត្តាដូចជា ប្រភេទអាជីវកម្ម និងទំហំនៃដំណាក់កាលអភិវឌ្ឍន៍របស់អង្គភាព និងសមត្ថភាពនិងទំនួលខុសត្រូវរបស់និយោជិក។
- ការផ្តោតអារម្មណ៍គឺផ្តោតលើតម្រូវការទូទៅនៅក្នុងអង្គភាព ជាជាងបែបបទជាក់លាក់ ដែលជម្រុញការយល់ដឹង ការប្រាស្រ័យទាក់ទង ការចែករំលែក និងការតម្រឹមគ្នាកាន់តែប្រសើរឡើងស្របពេលដែលគាំទ្រមានភាពចម្រុះ និងការច្នៃប្រឌិតនៅក្នុងវិធីសាស្ត្រ។

៣)លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យទាំងនេះគាំទ្រដល់វិធីសាស្ត្រនៃប្រព័ន្ធ ដើម្បីរក្សាការតម្រឹមគោលដៅរបស់អង្គភាពទាំង មូល។ វិធីសាស្ត្រប្រព័ន្ធមួយក្នុងការតម្រឹមគោលដៅជាពិសេសនៅពេលយុទ្ធសាស្ត្រ និងគោលដៅផ្លាស់ប្តូរតាមពេលវេលាទាមទារអោយមានទំនាក់ទំនងយ៉ាងស្វាហាប់ ក្នុងចំណោមធាតុផ្សំនៃលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ។ នៅក្នុងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ ការរៀនតម្រង់ទិសដៅសកម្មភាពកើតឡើង ដោយប្រើមតិយោបល់រវាងដំណើរការ និងលទ្ធផលតាមរយៈវដ្តនៃការរៀនសូត្រ។

វដ្តនៃការរៀនសូត្រមានបួនដំណាក់កាល ដែលបានកំណត់យ៉ាងច្បាស់ស្រដៀងនឹង P-D-S-A របស់ស្ទូហារត៍ (Shewhart)។

1. ការធ្វើផែនការរួមទាំងការគូសគ្រោងរចនាដំណើរការ ការជ្រើសរើសរង្វាស់និងការប្រើប្រាស់តាមការទាមទារ។

2. ការអនុវត្តផែនការ។
3. ការវាយតម្លៃអំពីវឌ្ឍនភាពដោយគិតគូរពីលទ្ធផលខាងក្នុងនិងខាងក្រៅ។
4. ការពិនិត្យឡើងវិញនូវផែនការផ្អែកលើលទ្ធផលនៃការវាយតម្លៃ ការរៀនសូត្រ ជាតុចូល(Inputs)ថ្មី និងការទាមទារថ្មី។

៤)លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យគាំទ្រការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យ ផ្អែកលើគោលដៅ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យ និងគោលការណ៍ណែនាំនៃការដាក់ពិន្ទុបង្កើតបានជា ការធ្វើរោគវិនិច្ឆ័យពីរផ្នែក (ការវាយតម្លៃ) ប្រព័ន្ធ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យគឺជាសំណុំនៃតម្រូវការតម្រង់ទិស ការសម្តែងសកម្មភាពចំនួន ១៨។ គោលការណ៍ណែនាំដាក់ពិន្ទុ ចង្អុលបង្ហាញពីទំហំវាយតម្លៃ -វិធីសាស្ត្រការដាក់ពង្រាយ និងលទ្ធផល- និងកត្តាសំខាន់ៗដែលត្រូវបានប្រើ វាយតម្លៃទល់នឹងវិមាត្រនីមួយៗ។ ការវាយតម្លៃដូច្នេះ ផ្តល់នូវទម្រង់នៃចំណុចខ្លាំង និងឱកាសសម្រាប់ការកែលម្អទាក់ទងនឹងតម្រូវការមូលដ្ឋានចំនួន ១៨។ តាមវិធីនេះការវាយតម្លៃនាំឱ្យមានសកម្មភាព ដែលរួមចំណែកដល់លទ្ធផលនៃសមាសធាតុដែលបានពិពណ៌នាពីមុន។ ការវាយតម្លៃរោគវិនិច្ឆ័យ គឺជាឧបករណ៍គ្រប់គ្រងដែលមានប្រយោជន៍លើស ពីការត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តភាគច្រើន ហើយអាចអនុវត្តបានចំពោះយុទ្ធសាស្ត្រ និងប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងជាច្រើន។

១៤. លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ឧត្តមភាពនៃការអនុវត្ត

ការបង្ហាញពីប្រភេទរង្វាន់ និងមុខទំនិញទាំង ១៨ ដែលមានតម្លៃពិន្ទុ។ វាជាការសំខាន់ក្នុងការកត់សម្គាល់ថា ៤៥% នៃពិន្ទុសរុប គឺផ្អែកលើលទ្ធផល។

*<u>ប្រភេទភាពជាអ្នកដឹកនាំ</u>*ពិនិត្យមើលពីរបៀបដែលសកម្មភាពផ្ទាល់ខ្លួនរបស់អ្នកដឹកនាំថ្នាក់ខ្ពស់នៃមគ្គុទេសក៍របស់អង្គភាព និងទ្រទ្រង់អង្គភាព។ បានពិនិត្យផងដែរគឺប្រព័ន្ធអភិបាលកិច្ចរបស់អង្គភាពនិងរបៀបដែលអង្គភាពបំពេញទំនួលខុសត្រូវផ្នែកច្បាប់ សីលធម៌និងសង្គម និងការគាំទ្រសហគមន៍សំខាន់ៗរបស់ខ្លួន។

<u>ប្រភេទផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ</u> ពិនិត្យមើលរបៀបដែលអង្គការអភិវឌ្ឍគោលដៅ និងសកម្មភាពយុទ្ធសាស្ត្រ ផែនការ។ ត្រូវបានពិនិត្យផងដែរ ថាតើគោលដៅយុទ្ធសាស្ត្រ និងផែនការសកម្មភាពដែលបានជ្រើសរើសត្រូវបានដាក់ពង្រាយនិងផ្លាស់ប្តូរយ៉ាងដូចម្តេច កាលៈទេសៈចាំបាច់និងរបៀបវាស់វឌ្ឍនភាព។

<u>ប្រភេទនៃការផ្តោតអារម្មណ៍របស់អតិថិជននិងទីផ្សារ</u> ពិនិត្យមើលរបៀបដែលអង្គភាពចូលរួមអតិថិជនរបស់ខ្លួនសម្រាប់ទីផ្សាររយៈពេលវែង ជោគជ័យ។ យុទ្ធសាស្ត្រចូលរួមនេះរួមមានរបៀបដែលអង្គការកសាងវប្បធម៌ផ្តោតលើអតិថិជន។ វាក៏ពិនិត្យមើលផងដែរថាតើ អង្គភាពមួយស្តាប់សម្លេងអតិថិជនរបស់ខ្លួន យ៉ាងដូចម្តេចហើយ ប្រើប្រាស់ព័ត៌មាននេះដើម្បីកែលម្អ និងកំណត់ឱកាសសម្រាប់ការបង្កើតថ្មីយ៉ាងណា។

ប្រភេទនៃការវាស់វែង វិភាគ និងគ្រប់គ្រងចំណេះដឹង ពិនិត្យមើលរបៀបដែលអង្គភាពមួយ ជ្រើសរើស ប្រមូល វិភាគ និងគ្រប់គ្រងការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវព័ត៌មាន ទិន្នន័យ និងទ្រព្យសម្បត្តិ ចំណេះដឹងនិងរបៀបដំណើរការ និងគ្រប់គ្រងបច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មានរបស់ខ្លួន។ ក៏ពិនិត្យផងដែរថា តើអង្គភាពពិនិត្យ និងប្រើប្រាស់យ៉ាងដូចម្តេចនូវការត្រួតពិនិត្យទាំងនោះ ដើម្បីធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវការអនុវត្តរបស់ខ្លួន។

ប្រភេទនៃកម្លាំងផ្តោតសំខាន់ ពិនិត្យមើលនូវរបៀបដែលអង្គភាពចូលរួមគ្រប់គ្រង និងអភិវឌ្ឍកម្លាំងពលកម្មប្រើប្រាស់សក្តានុពលពេញលេញរបស់ខ្លួន នៅក្នុងការតម្រឹមជាមួយបេសកកម្ម យុទ្ធសាស្ត្រនិងផែន

ការសកម្មភាពទូទៅរបស់ខ្លួន។ ពិនិត្យ ប្រភេទសមត្ថភាព វាយតម្លៃសមត្ថភាពការងារ តម្រូវការសមត្ថភាព និងសមត្ថភាពក្នុងការកសាងបរិដ្ឋានកម្លាំងពលកម្ម អំណោយផលដល់ការអនុវត្តខ្ពស់។

ប្រភេទនៃការគ្រប់គ្រងដំណើរការ ពិនិត្យមើលរបៀបដែលអង្គភាព រៀបចំប្រព័ន្ធការងាររបស់ខ្លួន និងរបៀបដែលវាដំណើរការ រចនាគ្រប់គ្រង និងកែលម្អដំណើរការសំខាន់ៗ សម្រាប់ការអនុវត្តប្រព័ន្ធការងារទាំងនោះដែលផ្តល់ជូនអតិថិជន នូវអត្ថប្រយោជន៍ និងសម្រេចបានភាពជោគជ័យរបស់អង្គភាព និងជានិរន្តរភាព។

ដូចគ្នានេះដែរ ការត្រួតពិនិត្យបង្ហាញថា គឺជាអង្គភាពមានការត្រៀមខ្លួន សម្រាប់ភាពអាសន្ន។ ចំណាត់ថ្នាក់លទ្ធផលត្រួតពិនិត្យលើដំណើរការ និងការកែលម្អរបស់អង្គភាពក្នុងវិស័យសំខាន់ៗដូចជា ផលិតផល ផ្តោតលើអតិថិជន ហិរញ្ញវត្ថុនិងទីផ្សារ កម្លាំងពលកម្មផ្តោតលើ ប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការ និងភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ កម្រិតនៃការសម្តែងសកម្មភាព ត្រូវបានពិនិត្យទាក់ទងទៅនឹងអ្នកប្រកួតប្រជែង និងអង្គភាពដទៃទៀត ដែលផ្តល់ផលិតផលស្រដៀងគ្នា។

១៤.១. ប្រព័ន្ធដាក់ពិន្ទុ

ប្រព័ន្ធសំរាប់ដាក់ពិន្ទុចម្លើយរបស់អ្នកដាក់ពាក្យសុំគឺផ្អែកលើវិមាត្រវាយតម្លៃចំនួន ៣ គឺៈ (១) វិធីសាស្ត្រ (២) ការដាក់ពង្រាយ និង (៣) លទ្ធផល។

វិធីសាស្ត្រ សំដៅទៅលើវិធីដែលអ្នកដាក់ពាក្យ សុំដោះស្រាយនូវតម្រូវការរបស់របរផ្សេងៗ។ កត្តាដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីវាយតម្លៃ វិធីសាស្ត្ររួមមានៈ

- ភាពសមស្របនៃវិធីសាស្ត្រទៅនឹងតម្រូវការ។
- ការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។
- កំរិតដែលវិធីសាស្ត្រនេះមានលក្ខណៈជាប្រព័ន្ធរួមបញ្ចូល និងត្រូវបានអនុវត្តជាប់លាប់។ តំណាងឱ្យ
- មានប្រសិទ្ធិភាព ការវាយតម្លៃ/កែលម្អ/វដ្តនៃការរៀនសូត្រនិងផ្អែកលើព័ត៌មាននិងទិន្នន័យដែលអាចទុកចិត្តបាន។
- ភ័ស្តុតាងនៃការសម្របខ្លួនប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតនិង/ឬសំខាន់និងមានប្រសិទ្ធភាពនៃវិធីសាស្ត្រដែលត្រូវបានប្រើនៅក្នុងកម្មវិធីផ្សេងទៀត ឬប្រភេទនៃអាជីវកម្ម។

ការដាក់ពង្រាយសំដៅទៅលើវិសាលភាពដែលវិធីសាស្ត្ររបស់អ្នកដាក់ពាក្យសុំត្រូវបានអនុវត្តចំពោះតម្រូវការទាំងអស់នៃធាតុ។ កត្តាដែលត្រូវប្រើដើម្បីវាយតម្លៃការដាក់ពង្រាយរួមមានៈ

- ការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រក្នុងការដោះស្រាយតម្រូវការអាជីវកម្ម និងរបស់របរ។
- ការប្រើប្រាស់វិធីសាស្ត្រដោយគ្រប់ផ្នែកការងារសមស្រប។

លទ្ធផលសំដៅទៅលើលទ្ធផលក្នុងការសម្រេចគោលបំណងដែលមាននៅក្នុងជាតុផ្សំ។ កត្តាដែលត្រូវបានប្រើដើម្បីវាយតម្លៃលទ្ធផល រួមមានៈ

- ការអនុវត្តបច្ចុប្បន្ន។
- ការសម្តែងទាក់ទងនឹងការប្រៀបធៀបសមស្របនិង/ឬការវិនិច្ឆ័យជ្រើស(Benchmark)។
- អត្រា ទំហំ និងសារៈសំខាន់នៃការធ្វើឲ្យការសម្តែងសកម្មភាពប្រសើរឡើង។

- ការបង្ហាញពីការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងប្រកបដោយចីរភាព និង/ឬ ការសម្តែងសកម្មភាពកម្រិតខ្ពស់ ប្រកបដោយនិរន្តរភាព។
- ការភ្ជាប់ការវាស់វែងលទ្ធផលទៅនឹងការវាស់វែងការសម្តែងសកម្មភាពសំខាន់ៗ ដែលបានកំណត់នៅក្នុងទិដ្ឋភាពទូទៅនៃអាជីវកម្ម និងក្នុងវិធីសាស្ត្រ / ការដាក់ពង្រាយជាតុផ្សំ។

ការប្រើប្រាស់ប្រព័ន្ធដាក់ពិន្ទុ តម្រូវឱ្យមានការបណ្តុះបណ្តាលត្រឹមត្រូវ។ អ្នកត្រួតពិនិត្យ ទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលច្រើនជាងបីថ្ងៃ ដោយភាគច្រើន ផ្តោតទៅលើប្រព័ន្ធដាក់ពិន្ទុ។ ប្រព័ន្ធសាមញ្ញមួយ ត្រូវបានផ្តល់ឱ្យដោយគម្រូការវាយតម្លៃខ្លួនឯង ដែលត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងផ្នែកបន្ទាប់។ វិធីសាស្ត្រនេះនឹងកាន់តែសមស្របសម្រាប់អង្គភាពតូច និងមធ្យម។

១៤.២. គម្រូការវាយតម្លៃខ្លួនឯង

ការវាយតម្លៃខ្លួនឯងខាងក្រោម មានសំណុំនៃអំណះអំណាងជាស៊េរី ដែលបានរៀបចំ ជាលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសំខាន់ៗនៃពានរង្វាន់Malcolm Baldrige។ ប្រើការវិនិច្ឆ័យជាប្រធានបទដើម្បីធ្វើចំណាត់ថ្នាក់ ថាតើស្ថាប័នរបស់អ្នកស្របនឹងលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យយ៉ាងដូចម្តេច ដោយចាត់ចំណាត់ថ្នាក់ជាលេខ ពីលេខ១ ដល់លេខ ១០ ចំពោះអំណះអំណាងនីមួយៗដោយ ១០ ពិន្ទុខ្ពស់ ហើយ ១ ទាប។ បូកពិន្ទុក្នុងប្រភេទនីមួយៗ និងធ្វើឱ្យធម្មតា។ ឧទាហរណ៍ ជាតុភាពជាអ្នកដឹកនាំទាំង ៥ មានចំនួនសរុប ៣២។ ដូច្នេះចំណាត់ថ្នាក់ប្រភេទគឺ (៣២/៥០)x១១០ = ៧០។ ប្រើពិន្ទុមួយៗនិងពិន្ទុសរុបដើម្បីតាមដានស្ថានភាពកម្មវិធីគ្រប់គ្រងគុណភាព។ ប្រើពិន្ទុដំបូងជាគោល និងពិន្ទុបន្តដើម្បីតាមដានវឌ្ឍនភាព(ការរីចម្រើន)។

១) ភាពជាអ្នកដឹកនាំ

____នាយកប្រតិបត្តិជាន់ខ្ពស់ចូលរួមយ៉ាងសកម្ម និងដោយផ្ទាល់ក្នុងការអភិវឌ្ឍគោលដៅ និងស្តង់ដារគុណភាពសម្រាប់អង្គភាព ទំនាក់ទំនងគោលដៅទាំងនេះ ការធ្វើផែនការសម្រាប់គុណភាព និងត្រួតពិនិត្យការអនុវត្តនិងវឌ្ឍនភាព។

____ការគ្រប់គ្រងគ្រប់កម្រិត បង្ហាញតាមរយៈពាក្យសម្តី និងសកម្មភាពរបស់ពួកគេថា គុណភាព គឺជាអទិភាពទីមួយនៅក្នុងអង្គភាព។

____មានឆន្ទៈជួយនាយកដ្ឋាន(ការិយាល័យ)និងនិយោជិកម្នាក់ៗឱ្យប្រសើរឡើង។

____យើងធ្វើប្រតិបត្តិការ ក្នុងស្មារតីនៃការយកចិត្តទុកដាក់ខ្ពស់ ចំពោះសុខភាពសាធារណៈ និងការយកចិត្តទុកដាក់ចំពោះបរិស្ថាន។

____ យើងមានប្រព័ន្ធវាយតម្លៃប្រសិទ្ធភាពនៃការដឹកនាំ។

២)ផែនការយុទ្ធសាស្ត្រ

____យើងមានផែនការរយៈពេលខ្លីដែលមានប្រសិទ្ធិភាព (ពីមួយឆ្នាំទៅពីរឆ្នាំ) សម្រាប់ការអនុវត្តTQM។

____យើងមានផែនការរយៈពេលវែងដែលមានប្រសិទ្ធិភាព(បីឆ្នាំឬច្រើនជាងនេះ)សម្រាប់ភាពជាអ្នកដឹកនាំក្នុងគុណភាពនិងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

____ព័ត៌មាននៅក្នុងផែនការត្រូវបានផ្សព្វផ្សាយគ្រប់គ្រាន់នៅក្នុងអង្គភាព។

____យើងវាយតម្លៃនិងកែលម្អដំណើរការរៀបចំផែនការរបស់យើង។

____យើងកំណត់នូវតម្រូវការនាពេលអនាគតរបស់អតិថិជនជានិច្ច។

៣)ការផ្ដោតអារម្មណ៍អតិថិជននិងទីផ្សារ

____យើងបានបង្កើតយុទ្ធសាស្ត្រដើម្បីថែរក្សានិងកសាងទំនាក់ទំនងអតិថិជន។

____មានមធ្យោបាយប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពដើម្បីកំណត់ការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន។

____ទំនាក់ទំនងប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាពនូវការរំពឹងទុកទាំងនោះទៅនឹងកម្លាំងពលកម្ម។

____យើងបានបង្កើតស្តង់ដារដើម្បីឆ្លើយតបនឹងការរំពឹងទុកទាំងនោះ។

____យើងបានបង្កើតមធ្យោបាយដែលមានប្រសិទ្ធិភាព (ការស្ទង់មតិ ដំណើរទស្សនកិច្ច។ ល។) ដើម្បីវាស់វែងពីការពេញចិត្ត របស់អតិថិជន ជាមួយនឹងដំណើរការទាំងអស់ ដែលជះឥទ្ធិពល ដល់ការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន។

____យើងមានប្រព័ន្ធទំនាក់ទំនងអតិថិជន - អ្នកម៉ៅការល្អ។

____យើងធ្វើការតាមដានក្រោយគម្រោងជាមួយអតិថិជន។

____និយោជិកចូលមើលគេហទំព័ររបស់អតិថិជនតាមភាពសមស្របដើម្បីជួយលើកកម្ពស់ការយល់ដឹង។

____យើងចែករំលែកព័ត៌មានជាចំហរជាមួយអតិថិជន។

____យើងឆ្លើយតបចំពោះសំណួរអតិថិជន។

____យើងឆ្លើយតបចំពោះបណ្ដឹងរបស់អតិថិជន។

____និយោជិកគ្រប់លំដាប់ថ្នាក់ត្រូវបានគេជូនដំណឹងឱ្យរាយការណ៍អំពីការមិនពេញចិត្តរបស់អតិថិជនចំពោះផលិតផលឬសេវាកម្មណាមួយ។

____អ្នកដែលប្រាស្រ័យទាក់ទងជាមួយអតិថិជន ទទួលបានការបណ្តុះបណ្តាលពិសេស(ស្តាប់ ដោះស្រាយការត្អូញត្អែរតវ៉ា ការចរចារ និងអ្វីផ្សេងទៀត)។

៤)ព័ត៌មាននិងការវិភាគ

____យើងមានមូលដ្ឋានទិន្នន័យត្រឹមត្រូវ និងទាន់ពេលវេលាដែលផ្តល់ព័ត៌មាន អំពីអតិថិជន ប្រតិបត្តិការផ្ទៃក្នុង ការអនុវត្តរបស់អង្គភាព និងថ្លៃដើមនិងហិរញ្ញវត្ថុ។

____យើងធ្វើការប្រៀបធៀបខ្លួនយើងនឹងអ្នកផ្សេង ដែលជាអ្នកដឹកនាំក្នុងវិស័យជាក់លាក់ ហើយប្រើប្រាស់ទិន្នន័យដើម្បីជួយបង្កើនគុណភាព។

____ព័ត៌មានដែលប្រមូលបានគឺទាក់ទងទៅនឹងកិច្ចខិតខំប្រឹងប្រែងកែលម្អ។

____ព័ត៌មានដែលប្រមូលបានត្រូវបានវិភាគនិងត្រូវបានប្រើដើម្បីគាំទ្រការកែលម្អ។

____យើងវាយតម្លៃនិងកែលម្អប្រព័ន្ធព័ត៌មាននិងការវិភាគរបស់យើង។

៥)ការផ្ដោតលើធនធានមនុស្ស

____ធនធានមនុស្សនិងផែនការគ្រប់គ្រងគាំទ្រគុណភាព។

____យើងមានកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព លើការយល់ដឹងអំពីគុណភាព ការងារជាក្រុម និងការដោះស្រាយបញ្ហា។

____យើងផ្តល់ការបណ្តុះបណ្តាលជំនាញបច្ចេកទេសប្រកបដោយប្រសិទ្ធភាព។

____កម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាលបើកជូនដល់បុគ្គលិកទាំងអស់។
____និយោជិកទាំងអស់ចូលរួមក្នុងការកែលម្អដំណើរការនិងការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។
____និយោជិកត្រូវបានលើកទឹកចិត្តឱ្យផ្តល់អនុសាសន៍សម្រាប់ការកែលម្អ។
____និយោជិកម្នាក់ៗនិងនៅក្នុងក្រុមត្រូវបានគេទទួលស្គាល់សម្រាប់ការកែលម្អ។
____បរិយាកាសការងារល្អត្រូវបានរក្សាសម្រាប់សុខុមាលភាព កំណើន និងឥរិយាបថវិជ្ជមាននៃនិយោជិក។
____ការអនុវត្តបុគ្គលិកដូចជាការជ្រើសរើសបុគ្គលិក ការជួល បណ្តុះបណ្តាលនិងសេវាកម្មផ្សេងទៀតត្រូវបានវាយតម្លៃដើម្បីកំណត់ប្រសិទ្ធភាពរបស់ពួកគេ។
____ល័ក្ខខ័ណ្ឌការងារត្រូវបានវាយតម្លៃសម្រាប់ការកែលម្អដែលអាចកើតមាន។

៦)ការគ្រប់គ្រងដំណើរការ

(អំណះអំណាងទាំងនេះ យោងទៅលើដំណើរការទាំងអស់ដែលអនុវត្តដោយអង្គភាព រួមមានរដ្ឋបាល ឡូជីស្ទិក វិស្វកម្ម និងសំណង់។)

____ដំណើរការទាំងអស់ដែលអនុវត្តដោយអង្គភាព ត្រូវបានគេកំណត់អត្តសញ្ញាណ ហើយភាពជាម្ចាស់នៃដំណើរការនីមួយៗត្រូវបានបង្កើតឡើង។
____ផ្នែកនៃការត្រួតស៊ីគ្នាទាំងអស់ត្រូវបានកំណត់អត្តសញ្ញាណ។
____ប្រព័ន្ធដែលមានប្រសិទ្ធិភាពមាននៅក្នុងអង្គការដើម្បីផ្តល់អាទិភាពដល់ដំណើរការសម្រាប់ការកែលម្អ។
____បទដ្ឋាននៃការអនុវត្តការងារត្រូវបានបង្កើតឡើង។
____ប្រព័ន្ធដើម្បីវាស់ស្ទង់ការអនុវត្តដំណើរការស្របទៅនឹងបទដ្ឋានត្រូវបានបង្កើតឡើង។
____យើងមានប្រព័ន្ធដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពមួយ សម្រាប់ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវដំណើរការទាំងនោះ ដែលត្រូវបានកំណត់ថាត្រូវការកែលម្អ។
____មានមធ្យោបាយដ៏មានប្រសិទ្ធិភាព ក្នុងការផ្សព្វផ្សាយ "មេរៀនដែលបានរៀន" ព័ត៌មានពីគម្រោងមួយទៅគម្រោងមួយនិងតាមរយៈអង្គភាព។
____តម្រូវការគុណភាពត្រូវបានទាក់ទងយ៉ាងមានប្រសិទ្ធភាពដល់អ្នកម៉ៅការបន្តនិងអ្នកផ្គត់ផ្គង់។
____អ្នកម៉ៅការបន្ត និងគុណភាពអ្នកផ្គត់ផ្គង់ត្រូវបានត្រួតពិនិត្យយ៉ាងមានប្រសិទ្ធិភាព ហើយលទ្ធផលត្រូវបានផ្តល់ដល់ពួកគេ។
____យើងមានវិធីសាស្ត្រដ៏មានប្រសិទ្ធិភាពសម្រាប់វាយតម្លៃប្រព័ន្ធកែលម្អដំណើរការដោយខ្លួនឯង។

៧)លទ្ធផលអាជីវកម្ម

យើងអាចធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនូវបរិមាណនៅក្នុងផ្នែកដូចខាងក្រោម (អត្រានីមួយៗ)

____សុវត្ថិភាព / ចំនួននៃការទាមទារសំណងរបស់កម្មករ។
____ការពេញចិត្តរបស់បុគ្គលិក / អវត្តមាន / វេនការងារ។
____ការតវ៉ា / កូដកម្ម
____ការពេញចិត្តនឹងការសម្តែងរបស់យើងចំពោះភាគីផ្សេងទៀតដែលយើងដោះស្រាយជាមួយស្ថាបត្យករ/វិស្វករ អ្នកម៉ៅការបន្ត អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ទីភ្នាក់ងាររដ្ឋាភិបាល។

____បញ្ជីកណ្ដាប់ដៃ (រកឃើញ)។
____ការអនុវត្តទាន់ពេលវេលា។
____កាត់បន្ថយពេលវេលាចែកចាយ។
____ការស្រង់ផ្នែកហិរញ្ញវត្ថុត្រឡប់មកវិញ។
____ធ្វើការឡើងវិញ។
____គុណភាពអ្នកម៉ៅការបន្ត
____គុណភាពអ្នកផ្គត់ផ្គង់
____ដំណើរការវិស្វកម្ម
____ដំណើរការខាងដឹកជញ្ជូន
____ដំណើរការរដ្ឋបាល
____ដំណើរការសាងសង់
____ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន
____ធ្វើជំនួញម្តងទៀត
____ចំណែកទីផ្សារ

ការដាក់ពាក្យសុំ Baldrige Award គឺជាដំណើរការវាយតម្លៃនៅក្នុងខ្លួនឯង។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យផ្តល់នូវឱកាសសម្រាប់អង្គភាព ដើម្បីអនុវត្តការវាយតម្លៃដោយខ្លួនឯង។ ការវាយតម្លៃ/ការវាយតម្លៃខ្លួនឯងត្រូវបានអនុវត្តដោយប្រើសន្លឹកកិច្ចការ។ ដែលអាចប្រើបានជាផ្នែកនៃពាក្យសុំរង្វាន់។ ទ្រង់ទ្រាយសន្លឹកកិច្ចការក៏មាននៅលើគេហទំព័រផងដែរ។

អ្នកដាក់ពាក្យសុំ ឬអង្គភាពដែលមានសេចក្តីប្រាថ្នា ច្រើនតែចាប់ផ្តើមធ្វើការវាយតម្លៃខ្លួនឯង ហើយមកដល់ផែនការសកម្មភាពកែលម្អ។ គេគួរប្រើការវិនិច្ឆ័យ ដែលមានលក្ខណៈជាប្រធានបទថា តើអង្គភាពបញ្ជាក់យ៉ាងដូចម្តេច ចំពោះលក្ខណៈវិនិច្ឆ័យជាក់លាក់ ដោយផ្តល់ចំណាត់ថ្នាក់ជាលេខនៅលើមាត្រដ្ឋានពី ១ ដល់ ១០ (១ ទាបនិង ១០ ខ្ពស់)។ ពិន្ទុលើប្រភេទរងនីមួយៗត្រូវបានបន្ថែម និងធ្វើឱ្យមានលក្ខណៈធម្មតា។ ពិន្ទុនីមួយៗនិងពិន្ទុសរុបគឺពេលនោះ ប្រើជាមូលដ្ឋានដើម្បីតាមដានវឌ្ឍនភាព។ នៅពេលដែលការវាយតម្លៃខ្លួនឯងបង្ហាញពីការពេញចិត្តនិងចង់បាន កម្រិតអង្គភាពអាចពិចារណាខ្លួនឯងរួចជាស្រេចសម្រាប់ការដាក់ពាក្យសុំ Baldrige Award។

កាតពិន្ទុតុល្យភាព (Balanced Scorecard = BSC)[16] វិធីសាស្ត្រថ្មី ចំពោះការគ្រប់គ្រងយុទ្ធសាស្ត្រត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅដើមទសវត្សឆ្នាំ ១៩៩០ ដោយរ៉ូបឺតខាបលែន (Robert S. Kaplan) និងដេវីដន័រតុន (David P.Norton)។ ពួកគេបានដាក់ឈ្មោះប្រព័ន្ធនេះថា កាតមានតុល្យភាព (BSC)។ ការទទួលស្គាល់ចំណុចខ្សោយ និងភាពមិនច្បាស់លាស់មួយចំនួន នៃវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រង មុនវិធីសាស្ត្រនេះផ្តល់នូវលំដាប់ អំពីអ្វី ដែលក្រុមហ៊ុនគួរតែ វាស់វែងដើម្បី" ថ្លឹងថ្លែង" ទស្សនៈវិស័យហិរញ្ញវត្ថុ។

[16] https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/

ប៊ីអេសស៊ី(BSC) មិនមែនគ្រាន់តែជាប្រព័ន្ធវាស់វែងទេ ប៉ុន្តែជាប្រព័ន្ធគ្រប់គ្រងមួយ ដែលអាចឱ្យអង្គភាពនានាដំណើរការបាន ដើម្បីបញ្ជាក់ចក្ខុវិស័យ និងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់ពួកគេ ហើយបកប្រែវាទៅជាសកម្មភាព។ ការវាស់វែងហិរញ្ញវត្ថុប្រាប់រឿងរ៉ាវពីអតីតកាល ប៉ុន្តែ ភាគីពាក់ព័ន្ធ មានការព្រួយបារម្ភច្រើនអំពីអនាគតនិងសមត្ថភាពរយៈពេលវែង និងច្រើនទៀតដើម្បីសម្រេចគោលដៅ។ វិធីសាស្ត្ររបស់ BSC ផ្តល់នូវយន្តការមួយដើម្បីសម្រេចបាននូវមតិយោបល់ លើដំណើរការអាជីវកម្មផ្ទៃក្នុង និងលទ្ធផលខាងក្រៅដូចជា ការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។

BSC គឺជាឧបករណ៍បបម្លែងចក្ខុវិស័យ និងគោលបំណង ទៅជាយុទ្ធសាស្ត្រ និងគោលដៅ ដែលអាចវាស់វែងបាននូវទិសដៅទៅអង្គភាព។ នៅក្នុងតារាងតុល្យភាព ពិភពលោកនាពេលបច្ចុប្បន្ននេះគឺមិនគ្រប់គ្រាន់ទេក្នុងការអានលទ្ធផល។ BSC បង្ហាញថាយើងពិនិត្យឡើងវិញនូវអង្គភាពអំពីទស្សនវិស័យចំនួនបួន ដើម្បីបង្កើតរង្វាស់ ប្រមូលទិន្នន័យ និងវិភាគវាទាក់ទងទៅនឹងទស្សនៈនីមួយៗ៖

- ទស្សនវិស័យនៃការសិក្សានិងការរីកចម្រើន
- ទស្សនវិស័យនៃដំណើរការអាជីវកម្ម
- ទស្សនៈអតិថិជន
- ទស្សនវិស័យហិរញ្ញវត្ថុ

ទិដ្ឋភាពសំខាន់បំផុត គឺភ្ជាប់ការវាស់វែងទៅនឹងយុទ្ធសាស្ត្ររបស់អង្គភាព។

១៥. យោបល់

MBNQA ផ្តល់នូវផែនការ ដើម្បីរក្សាការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង នូវរាល់ប្រតិបត្តិការជាប្រចាំ និងប្រព័ន្ធវាស់វែងការកែលម្អទាំងនេះត្រឹមត្រូវ។ គោលករណ៍ត្រូវបានប្រើ ដើម្បីប្រៀបធៀបការអនុវត្តរបស់អង្គភាព ជាមួយពិភពលោកល្អបំផុត និងដើម្បីបង្កើតគោលដៅវែងឆ្ងាយ។ ភាពជាដៃគូជិតស្និទ្ធជាមួយអ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងអតិថិជនទាមទារឱ្យមានការកែលម្អឡើងវិញ នៅក្នុងប្រតិបត្តិការដែលត្រូវការ។ មានទំនាក់ទំនងយូរអង្វែងជាមួយអតិថិជន ដូច្នេះតម្រូវការរបស់ពួកគេត្រូវបានបម្លែងទៅជាផលិតផល និងសេវាកម្មដែលហួសពីការរំពឹងទុក។ ការគ្រប់គ្រងពីលើចុះក្រោមប្តេជ្ញាពង្រឹងគុណភាព។ ការការពារកំហុស និងការស្វែងរកឱកាសកែលម្អ ត្រូវបានបង្កើតឡើងនៅក្នុងវប្បធម៌។ មានការវិនិយោគដ៏សំខាន់មួយ នៅក្នុងធនធានមនុស្សដោយមធ្យោបាយនៃការបណ្តុះបណ្តាល ការលើកទឹកចិត្ត និងការផ្តល់សិទ្ធអំណាច។

យោងតាមបណ្ឌិត J. M. Juran ដែលបានសិក្សា អំពីអ្នកឈ្នះនៃរង្វាន់នេះ ការរីកចម្រើនពិតជាគួរឱ្យភ្ញាក់ផ្អើល។ ប្រាក់ចំណេញអាចត្រូវបានសម្រេចដោយអង្គភាពធំនិងតូចរបស់អាមេរិក និងដោយកម្មករអាមេរិក។ កំណើននេះរួមមានគុណភាព ផលិតភាព និងវដ្តពេលវេលា ។

មេរៀនទី ៨

ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ

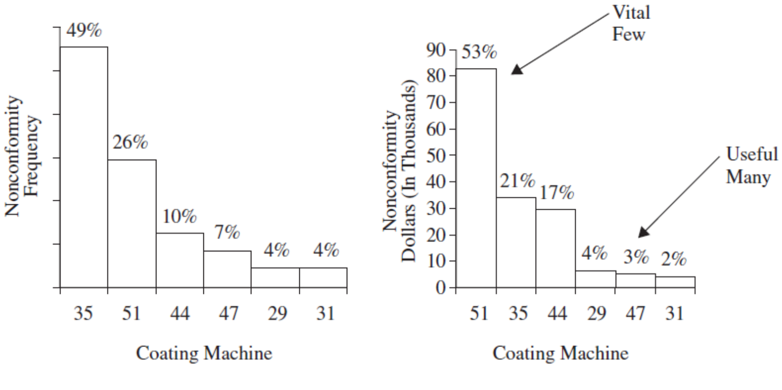
១. សេចក្តីផ្តើម

ឧបករណ៍បច្ចេកទេសល្អបំផុតមួយ ក្នុងការធ្វើឱ្យគុណភាពផលិតផលនិងសេវាកម្មប្រសើរឡើង គឺការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ (Statistical Process Control = SPC)។ មានបច្ចេកទេសមូលដ្ឋាន ៧ យ៉ាង។ ដោយសារបច្ចេកទេសបួនដំបូងមិនច្បាស់ជាស្ថិតិទេ ពាក្យថា ស្ថិតិរាងខុសបន្តិច។ លើសពីនេះទៀតឧបករណ៍ បច្ចេកទេសនេះ មិនត្រឹមតែត្រួតពិនិត្យដំណើរការប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងមានសមត្ថភាពធ្វើឱ្យវាប្រសើរឡើងផងដែរ។

២. ដ្យាក្រាមផារ៉ាតូ (Pareto Diagram)

អាលហ្វ្រេដូ ផារ៉ាតូ (Alfredo Pareto) (១៨៤៨–១៩២៣) បានធ្វើការសិក្សាយ៉ាងទូលំទូលាយអំពីការបែងចែកទ្រព្យសម្បត្តិនៅអឺរ៉ុប។ គាត់បានរកឃើញថាមានមនុស្សពីរបីនាក់មានប្រាក់ច្រើន ហើយមនុស្សជាច្រើនដែលមានប្រាក់តិចតួច។ ការបែងចែកទ្រព្យសម្បត្តិមិនស្មើគ្នានេះ បានក្លាយជាផ្នែកសំខាន់មួយនៃទ្រឹស្តីសេដ្ឋកិច្ច។ លោកបណ្ឌិតJuran(ជូរ៉ាន)បានទទួលស្គាល់គំនិតនេះជាសកល ដែលអាចត្រូវបានអនុវត្ត នៅក្នុងផ្នែក(Field)ជាច្រើន។ គាត់បានបង្កើតឃ្លា "<u>សំខាន់ៗពីរបី</u> និងមានប្រយោជន៍ជាច្រើន" "*Vital few* and *useful many*"។

ដ្យាក្រាម Pareto គឺជាក្រាហ្វដែលមានចំណាត់ថ្នាក់ទិន្នន័យ តាមលំដាប់ចុះពីឆ្វេងទៅស្តាំដូចបានបង្ហាញក្នុងរូបភាព ៨-១។ ក្នុងករណីនេះ ការចាត់ថ្នាក់ទិន្នន័យ គឺជាប្រភេទម៉ាស៊ីនថ្នាំកូត។ ការចាត់ថ្នាក់(បែងចែក)ទិន្នន័យដែលអាចធ្វើបានផ្សេងទៀតដូចជា បញ្ហា ពាក្យបណ្តឹងតវ៉ា បុព្វហេតុ ប្រភេទនៃការមិនអនុលោម ជាដើម។ <u>សំខាន់ៗពីរបី</u> គឺនៅខាងឆ្វេង និងរបស់មានប្រយោជន៍ជាច្រើននៅខាងស្តាំ។ ជួនកាលវាចាំបាច់ក្នុងការបញ្ចូលគ្នានូវរបស់ដែលមានប្រយោជន៍ជាច្រើន ទៅក្នុងការចាត់ថ្នាក់តែមួយ ហៅថា"ផ្សេងទៀត"។ នៅពេលដែលប្រភេទនេះត្រូវបានប្រើ វាត្រូវបានដាក់នៅខាងស្តាំរាងឆ្ងាយ។



រូបភាព ៨-១ **ដ្យាក្រាមផារ៉ាតូ**

មាត្រដ្ឋានបញ្ឈរគឺដុល្លារ(ឬប្រេកង់)ហើយភាគរយនៃប្រភេទនីមួយៗ អាចត្រូវបានដាក់នៅខាងលើជួរឈរ។ ក្នុងករណីនេះដ្យាក្រាម Pareto ត្រូវបានសាងសង់សម្រាប់ទាំងប្រេកង់ និងដុល្លារ។ ដូចដែលអាចមើលឃើញពីតួលេខម៉ាស៊ីនលេខ ៣៥ មានចំនួនច្រើនបំផុតនៃការមិនអនុលោមភាពប៉ុន្តែម៉ាស៊ីនលេខ ៥១ មានតម្លៃដុល្លារខ្ពស់បំផុត។ ដ្យាក្រាម Pareto អាចត្រូវបានសម្គាល់ពីអ៊ីស្តូក្រាម (ត្រូវបានពិភាក្សា) ដោយការពិតដែលថាមាត្រដ្ឋានផ្តេក នៃដ្យាក្រាម Pareto គឺជាប្រភេទចំណែកមាត្រដ្ឋានអ៊ីស្តូក្រាមគឺជាលេខ។ ដ្យាក្រាម Pareto ត្រូវបានប្រើដើម្បីកំណត់បញ្ហាសំខាន់បំផុត។ ជាធម្មតា ៧៥% នៃលទ្ធផលសរុបមកពី ២៥% នៃរបស់របរ។ ការពិតនេះត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងរូបភាពដែលម៉ាស៊ីនថ្នាំកូត ៣៥ និង ៥១ មានប្រហែល ៧៥% នៃចំនួនសរុប។

តាមពិតជាតុសំខាន់បំផុតអាចត្រូវបានសម្គាល់ ដោយចុះបញ្ជីតាមលំដាប់លំដោយថយចុះ។ ទោះយ៉ាងណា ក្រាហ្វនេះមានគុណប្រយោជន៍ក្នុងការផ្តល់នូវរូបភាពដែលបង្ហាញពីលក្ខណៈសំខាន់ៗមួយចំនួនដែលត្រូវការ ការយកចិត្តទុកដាក់។ ធនធានត្រូវបានណែនាំឱ្យចាត់វិធានការកែតម្រូវចាំបាច់។

ឧទាហរណ៍នៃរបស់សំខាន់មួយចំនួន (ពីរ បី) គឺ៖

- អតិថិជនមួយចំនួន មានភាគច្រើននៃការលក់។
- ដំណើរការមួយចំនួនរាប់បញ្ចូលទាំងចំណាយលើរបស់ខូចប្រើឡេងកើត ឬធ្វើឡើងវិញ។
- ការមិនអនុលោមភាពមួយចំនួន នាំឱ្យមានភាគច្រើននៃបណ្តឹងតវ៉ារបស់អតិថិជន។
- អ្នកផ្គត់ផ្គង់មួយចំនួន នាំឱ្យមានចំនួនភាគច្រើននៃគ្រឿងបន្លាស់ត្រូវបានបដិសេធ។
- បញ្ហាពីរបីទាក់ទងនឹងពេលវេលា នាំដល់ភាគច្រើននៃពេលវេលាអាក់ដំណើរការ។
- ផលិតផលមួយចំនួន នាំមកនូវភាគច្រើននៃប្រាក់ចំណេញ។
- របស់របរមួយចំនួន នាំឱ្យមានចំណាយច្រើនលើការស្តុកទំនិញ។

ការសាងសង់ដ្យាក្រាម Pareto គឺសាមញ្ញណាស់។ មានប្រាំជំហាន៖

1. កំណត់វិធីសាស្ត្រធ្វើចំណាត់ថ្នាក់ទិន្នន័យ៖ ដោយបញ្ហា បុព្វហេតុការ មិនអនុលោមភាព ជាដើម។
2. សម្រេចចិត្តថាតើដុល្លារ (ល្អបំផុត) ប្រេកង់ឬទាំងពីរត្រូវប្រើដើម្បីចាត់ថ្នាក់លក្ខណៈ។
3. ប្រមូលទិន្នន័យសម្រាប់ចន្លោះពេលសមស្របឬប្រើទិន្នន័យប្រវត្តិសាស្ត្រ។
4. សង្ខេបទិន្នន័យនិងចំណាត់ថ្នាក់លំដាប់ពីលំដាប់ធំបំផុតទៅតូចបំផុត។
5. បង្កើតដ្យាក្រាមនិងស្វែងរកចំនុចសំខាន់ៗ។

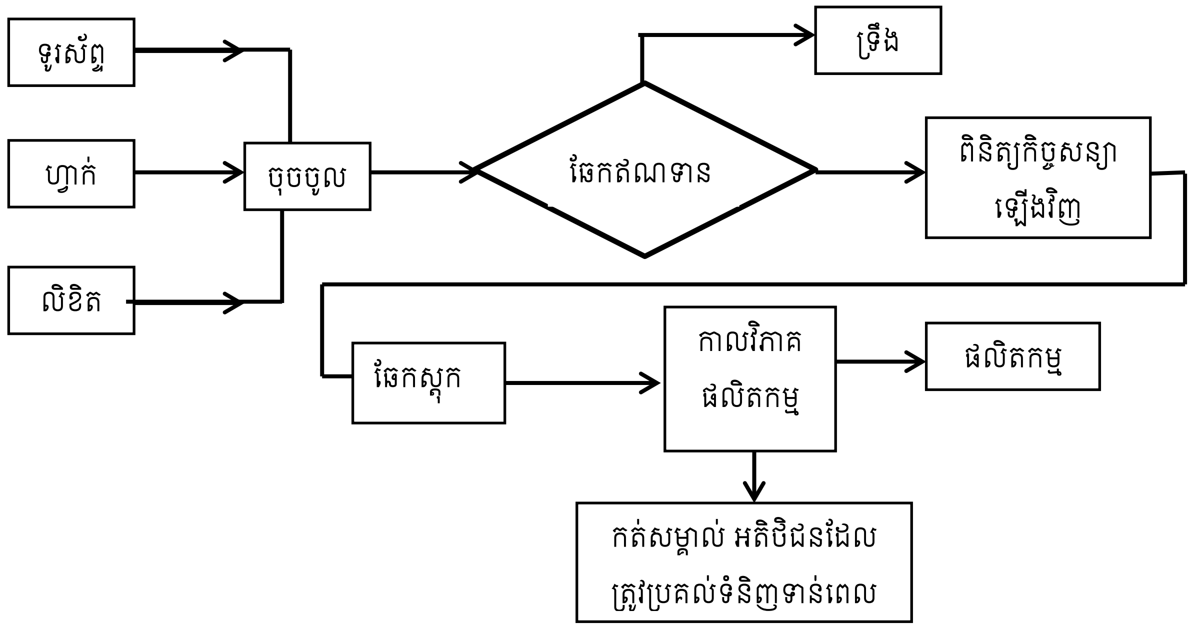
សូមកត់សម្គាល់ថាការធ្វើឱ្យគុណភាពប្រសើរឡើងវ នៃរបស់សំខាន់មួយចំនួននិយាយថា ៥០% គឺជាផលចំណេញច្រើនជាងការវិនិយោគជាង ៥០%។ ធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងនៃការមានប្រយោជន៍ជាច្រើន។ បទពិសោធន៍បានបង្ហាញថា វាងាយស្រួលក្នុងការធ្វើការកែលម្អ ៥០% ចំពោះមនុស្សសំខាន់មួយចំនួន។ ការ

ប្រើប្រាស់ដ្យាក្រាម Pareto គឺជាដំណើរការមិនចេះចប់។ ឧទាហរណ៍ ចូរសន្មតថា ថ្នាំកូត ម៉ាស៊ីន ៥១ គឺជាគោលដៅសំរាប់កែតម្រូវក្នុងកម្មវិធីកែលម្អ។ ក្រុមគម្រោងត្រូវបានចាត់ឱ្យធ្វើការស៊ើបអង្កេត និងធ្វើឱ្យប្រសើរឡើង។ នៅពេលក្រោយដែលការវិភាគ Pareto ត្រូវបានធ្វើឡើងម៉ាស៊ីនមួយទៀត អាចថា ៣៥ ក្លាយជាគោលដៅ សម្រាប់ការកែតម្រូវ ហើយដំណើរការកែលម្អនៅតែបន្ត រហូតដល់ម៉ាស៊ីនថ្នាំកូត ដែលមិនអនុលោមភាពក្លាយជាម៉ាស៊ីន បញ្ហាគុណភាពមិនសំខាន់។ ដ្យាក្រាម Pareto គឺជាឧបករណ៍កែលម្អគុណភាពដ៏មានឥទ្ធិពល។ វាអាចអនុវត្តបានចំពោះការកំណត់បញ្ហា និងការវាស់វឌ្ឍនភាព(ការរីកចម្រើន)។

៣. ដ្យាក្រាមលំហូរដំណើរការ

សម្រាប់ផលិតផលនិងសេវាកម្មជាច្រើន វាអាចមានប្រយោជន៍ក្នុងការបង្កើតដ្យាក្រាមលំហូរដំណើរការ។ រូបភាព ៨-២ បង្ហាញដ្យាក្រាមលំហូរសម្រាប់សកម្មភាពបញ្ជាទិញ របស់ក្រុមហ៊ុនធ្វើការបញ្ជាទិញផលិតផលក្បាលបំពង់ទុយោចាក់សាំង។ ដ្យាក្រាមទាំងនេះបង្ហាញពីលំហូរនៃផលិតផល ឬសេវាកម្មនៅពេលវាផ្លាស់ទីឆ្លងកាត់ដំណើរការប្រតិបត្តិការផ្សេងៗ។ ដ្យាក្រាមធ្វើឱ្យវាងាយស្រួល ក្នុងការមើលឃើញប្រព័ន្ធទាំងមូល កំណត់សក្តានុពល កន្លែងមានបញ្ហា និងកំណត់ទីតាំងសកម្មភាពត្រួតពិនិត្យ។ វាឆ្លើយសំណួរថា"តើនរណាជាអតិថិជនបន្ទាប់?" ការកែលម្អ អាចត្រូវបានសម្រេចដោយការផ្លាស់ប្តូរ ការកាត់បន្ថយការផ្សំ ឬការលុបបំបាត់ ។

និមិត្តសញ្ញាស្តង់ដារ ត្រូវបានប្រើដោយវិស្វករឧស្សាហកម្ម ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ វាមិនចាំបាច់សម្រាប់ដោះស្រាយបញ្ហាទេ។ និមិត្តសញ្ញាដែលបានប្រើនៅក្នុងតួលេខគួរតែគ្រប់គ្រាន់។

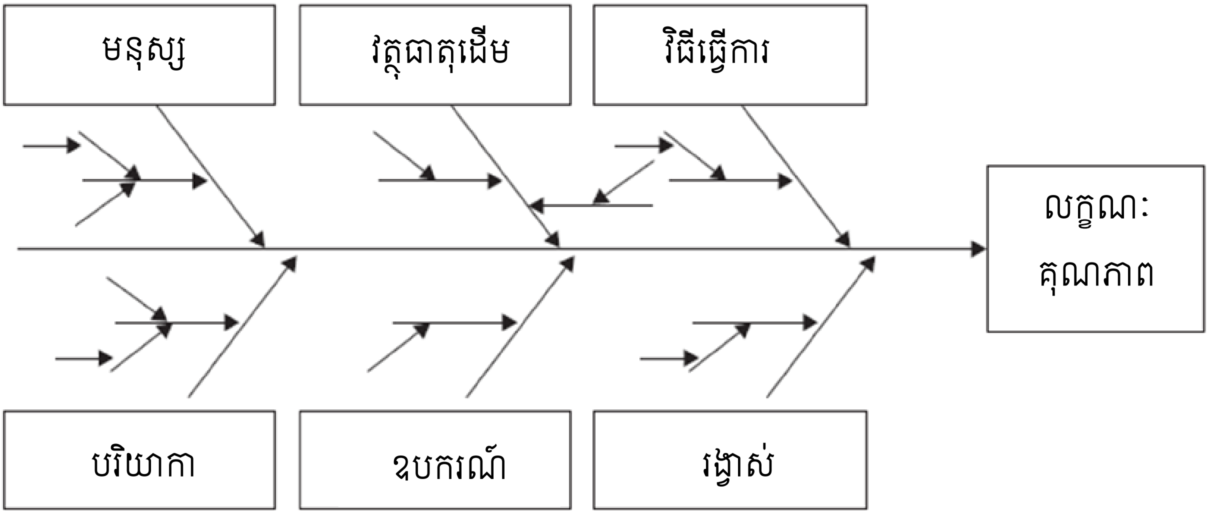


រូបភាព ៨-២ **ដ្យាក្រាមលំហូរសម្រាប់សកម្មភាពបញ្ជាទិញ**

៤. ដ្យាក្រាមមូលហេតុនិងផលប៉ះពាល់ (Cause-and-Effect Diagram)

ដ្យាក្រាមផលនិងផលប៉ះពាល់(C&E) គឺជារូបភាពដែលផ្សំឡើងដោយបន្ទាត់ និងនិមិត្តសញ្ញាដែលត្រូវបានគូសគ្រោងរចនាឡើងដើម្បីតំណាងឱ្យអត្ថន័យ ទំនាក់ទំនងរវាងផលប៉ះពាល់ និងបុព្វហេតុរបស់វា។ វាត្រូវបានបង្កើតឡើងដោយបណ្ឌិតKaoru Ishikawa ក្នុងឆ្នាំ ១៩៤៣ ហើយពេលខ្លះគេហៅថាដ្យាក្រាមអ៊ីស្ស៊ីកាវ៉ា ឬដ្យាក្រាមឆ្អឹងត្រី ដោយសាររូបរាងរបស់វា។

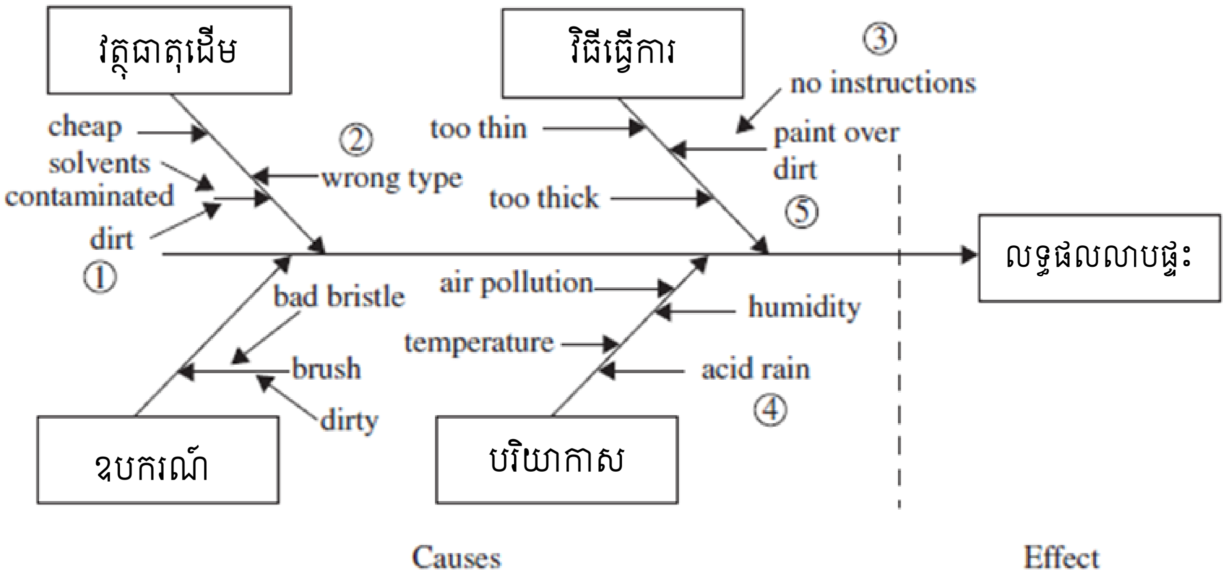
ដ្យាក្រាម C&E ត្រូវបានប្រើដើម្បីស៊ើបអង្កេតទាំងឥទ្ធិពល "អាក្រក់" និងចាត់វិធានការដើម្បីកែបុព្វហេតុឬឥទ្ធិពល "ល្អ" និងរៀនសូត្រពីបុព្វហេតុ ដោយការទទួលខុសត្រូវ។ ចំពោះផលប៉ះពាល់ទាំងអស់ទំនងជាមានមូលហេតុជាច្រើន។ រូបភាព ៨-៣ បង្ហាញពីដ្យាក្រាម C&E ដែលមានឥទ្ធិពលនៅខាងស្តាំ និងមូលហេតុនៅខាងឆ្វេង។ ផលប៉ះពាល់គឺ លក្ខណៈគុណភាព ដែលត្រូវការកែលម្អ។ មូលហេតុជួនកាលត្រូវបានបំបែកទៅជាបុព្វហេតុធំៗ នៃវិធីសាស្ត្រធ្វើការងារ សម្ភារៈ ការវាស់វែង មនុស្ស ឧបករណ៍ និងបរិស្ថាន។ មូលហេតុធំផ្សេងទៀតអាចកើតឡើង ត្រូវបានប្រើសម្រាប់បញ្ហាប្រភេទសេវាកម្ម ដូចមានបង្ហាញក្នុងមេរៀនអំពីការពេញចិត្តរបស់អតិថិជន។



រូបភាព ៨-៣ **ដ្យាក្រាមមូលហេតុនិងផលប៉ះពាល់**

បុព្វហេតុធំៗ នីមួយៗ ត្រូវបានបែងចែកជា បុព្វហេតុតូចៗជាច្រើន។ ឧទាហរណ៍ ក្រោមវិធីសាស្ត្រការងារ យើងប្រហែលជាមានការបណ្តុះបណ្តាលចំណេះដឹង សមត្ថភាព លក្ខណៈរាងកាយជាដើម។ ដ្យាក្រាម C&E គឺជាឯកសារ មធ្យោបាយនៃការមើលឃើញបុព្វហេតុធំ និងតូចទាំងអស់នេះ។ រូបភាព ៨-៤ បង្ហាញពីដ្យាក្រាម C&E សម្រាប់ការលាបថ្នាំលាបផ្ទះ ដោយប្រើមូលហេតុធំបួន។

ជំហានដំបូងក្នុងការកសាងដ្យាក្រាម C&E គឺសម្រាប់ក្រុមគម្រោង ដើម្បីកំណត់ពីប្រសិទ្ធភាព ឬបញ្ហាគុណភាព។ វាត្រូវបានដាក់នៅផ្នែកខាងស្តាំ នៃក្រដាសធំមួយដោយប្រធានក្រុម។ បន្ទាប់មកទៀតមូលហេតុចំបងគឺ កំណត់អត្តសញ្ញាណ ហើយដាក់នៅលើដ្យាក្រាម។



រូបទី ៨-៤ **បន្ទាញពីដ្យាក្រាម C&E សម្រាប់ការលាបថ្នាំលាបរូបភាពផ្ទះ**

កំណត់មូលហេតុតូចតាចទាំងអស់ តម្រូវឱ្យមានការបំផុសគំនិត ដោយក្រុមគម្រោង។ ការបំផុសគំនិត គឺជាការបង្កើតមនោគមវិជ្ជា បច្ចេកទេសដែលសមស្របនឹងដ្យាក្រាម C&E។ វាប្រើសមត្ថភាពគិតប្រកបដោយភាពច្នៃប្រឌិតរបស់ក្រុម។ ការយកចិត្តទុកដាក់លើចំណុចសំខាន់ៗមួយចំនួន នឹងផ្តល់នូវលទ្ធផលត្រឹមត្រូវ និងអាចប្រើបានជាងនេះ៖

1. ការចូលរួមពីសមាជិកក្រុមនីមួយៗត្រូវបានសម្របសម្រួល ដោយសមាជិកម្នាក់ៗមានវេនផ្តល់គំនិតមួយនៅពេលតែមួយ។ ប្រសិនបើសមាជិកមិនអាចគិតពីបុព្វហេតុតូចតាច គាត់នឹងឆ្លងផុតវគ្គនោះ។ គំនិតមួយទៀតអាចនឹងកើតឡើងនៅពេលក្រោយ។ អនុវត្តតាមនីតិវិធីនេះរារាំងបុគ្គលម្នាក់ ឬពីរនាក់មិន ឲ្យគ្របដណ្តប់លើការផ្តល់គំនិត (Brainstorm) តែឯង។
2. បរិមាណនៃគំនិតជាជាងគុណភាព ត្រូវបានលើកទឹកចិត្ត។ គំនិតរបស់មនុស្សម្នាក់នឹងបង្កជាគំនិតរបស់អ្នកដទៃ ហើយប្រតិកម្មជាខ្សែសង្វាក់កើតឡើង។ ជាញឹកញយគំនិតដែលមិនសំខាន់ ឬ"ល្ងង់ខ្លៅ" អាចនឹងនាំឱ្យមានដំណោះស្រាយល្អបំផុត។
3. ការរិះគន់លើគំនិតមួយ មិនត្រូវបានអនុញ្ញាត។ គួរតែមានការផ្លាស់ប្តូរព័ត៌មាន ដោយសេរី ដែលជួយរំដោះការស្រមើស្រមៃ។ គំនិតទាំងអស់ត្រូវបានដាក់នៅលើដ្យាក្រាម។ ការវាយតម្លៃលើគំនិតកើតឡើងនៅពេលក្រោយ។
4. ភាពមើលឃើញនៃដ្យាក្រាម គឺជាកត្តាចម្បងនៃការចូលរួម។ ដើម្បីឱ្យមានកន្លែងទំនេរសម្រាប់បុព្វហេតុតូចៗទាំងអស់ ត្រូវបានណែនាំអោយប្រើក្រដាសរាងធំបន្តិច។ វាគួរតែត្រូវបានបិទភ្ជាប់ទៅនឹងជញ្ជាំងសម្រាប់ភាពមើលឃើញអតិបរមា។
5. បង្កើតបរិយាកាស ផ្តោតលើដំណោះស្រាយ ហើយ មិនមែន ជាសម័យប្រជុំ។ ផ្តោតលើ ការដោះស្រាយ

បញ្ហាជាដាង ពិភាក្សាអំពីរបៀបដែលវាបានចាប់ផ្ដើម។ អ្នកដឹកនាំក្រុមគួរសួរសំណួរដោយប្រើមូលហេតុ ហេតុអ្វីកន្លែងណាពេលណានរណានិង របៀបបច្ចេកទេស។

6. ទុកឱ្យគំនិតនេះមានរយៈពេលមួយរយៈ (យ៉ាងហោចណាស់មួយយប់) ហើយបន្ទាប់មកមានវគ្គបំផុស គំនិតផ្សេងទៀត។ ផ្ដល់ឱ្យសមាជិកក្រុមនូវច្បាប់ចម្លងនៃគំនិតបន្ទាប់ពីវគ្គដំបូង។ នៅពេលដែលគ្មាន គំនិតត្រូវបានបង្កើត សកម្មភាពការផ្ដល់គំនិត(Brainstorm) ត្រូវបានបញ្ចប់។

នៅពេលដ្យាក្រាម C&E រួចរាល់ហើយវាត្រូវបានគេវាយតម្លៃដើម្បីកំណត់ពីមូលហេតុ ដែលអាចកើតមាន។ សកម្មភាពនេះ ត្រូវបានសម្រេចនៅក្នុងវគ្គដាច់ដោយឡែក។ បែបបទគឺត្រូវឱ្យមនុស្សម្នាក់ៗបោះឆ្នោតលើបុព្វហេតុតូចតាច។ សមាជិកក្រុម អាចបោះឆ្នោត លើមូលហេតុច្រើនជាងមួយ។ បុព្វហេតុដែលមានសំសម្លេងគាំទ្រច្រើនបំផុតត្រូវបានគូសរង្វង់ ដូចបង្ហាញក្នុងរូបភាព ១៥-៤ និងមូលហេតុ ៤ ឬ៥ ដែលបណ្ដាលមកពីផលប៉ះពាល់ត្រូវបានកំណត់។

ដំណោះស្រាយត្រូវបានបង្កើតឡើង ដើម្បីកែបុព្វហេតុ និងកែលម្អដំណើរការ។ លក្ខណៈវិនិច្ឆ័យសម្រាប់ពិនិត្យពិច័យលទ្ធភាពដែលអាចកើតមាន ដំណោះស្រាយរួមមានថ្លៃដើម(ចំណាយ ឬការខាតបង់) លទ្ធភាព ភាពរាំងស្ទះការផ្លាស់ប្ដូរ ផលវិបាក ការបណ្ដុះបណ្ដាល ជាដើម។ នៅពេលក្រុម យល់ព្រមលើដំណោះស្រាយ នោះការធ្វើតេស្ដ និងការអនុវត្តទៅតាមក្រោយ។

ដ្យាក្រាមត្រូវបានបិតផ្សាយ(Post) នៅក្នុងទីតាំងសំខាន់ៗ ដើម្បីជំរុញ(Stimulate)ជាការយោងបន្តនៅពេលមានបញ្ហាស្រដៀងគ្នា ឬថ្មីកើតឡើង។ ដ្យាក្រាមត្រូវពិនិត្យឡើងវិញនៅពេលរកឃើញដំណោះស្រាយហើយការកែលម្អត្រូវបានធ្វើឡើង។

ដ្យាក្រាម C&E មានកម្មវិធីស្ទើរតែគ្មានដែនកំណត់ ក្នុងការស្រាវជ្រាវផលិតកម្ម ម៉ារឃិទីង ប្រតិបត្តិការការិយាល័យ សេវាកម្ម និងអ្វីៗផ្សេងទៀត។ ទ្រព្យសម្បត្តិដ៏ខ្លាំងបំផុតមួយរបស់វា គឺការចូលរួមចំណែកជាគំនិតពីអ្នកពាក់ព័ន្ធគ្រប់គ្នា និងដំណើរការBrainstorming។ ដ្យាក្រាមមានប្រយោជន៍ដល់៖

- វិភាគលក្ខខណ្ឌជាក់ស្ដែង សម្រាប់គោលបំណង កែលម្អគុណភាពផលិតផល ឬសេវាឱ្យកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព ការប្រើប្រាស់ធនធាន និងការកាត់បន្ថយចំណាយ។
- លុបចោលល័ក្ខខ័ណ្ឌបណ្ដាលឱ្យមានការមិនចុះសម្រុងនិងពាក្យបណ្ដឹងរបស់អតិថិជន។
- កំណត់ស្ដង់ដារដែលមានស្រាប់ និងសំណើប្រតិបត្តិការ។
- អប់រំនិងបណ្ដុះបណ្ដាលបុគ្គលិកក្នុងការធ្វើការសម្រេចចិត្ត និងកែតម្រូវសកម្មភាព។

៥. សន្លឹកពិនិត្យ (Check Sheets)

គោលបំណងសំខាន់នៃសន្លឹកត្រួតពិនិត្យគឺ ដើម្បីធានាថាទិន្នន័យត្រូវបានប្រមូលដោយប្រុងប្រយ័ត្ន និងត្រឹមត្រូវ នូវប្រតិបត្តិការរបស់បុគ្គលិក។ ទិន្នន័យគួរតែត្រូវបានប្រមូលតាមរបៀបដែលវាអាចត្រូវបានប្រើ

និងវិភាគយ៉ាងឆាប់រហ័សនិងងាយស្រួល។ ទម្រង់បែបបទនៃសន្លឹកពិនិត្យ ត្រូវបានកំណត់លក្ខណៈដោយឡែកៗ សម្រាប់ស្ថានភាពនីមួយៗ ហើយត្រូវបានរៀបចំឡើងដោយក្រុមគម្រោង។ រូបភាព ៨-៥ បង្ហាញសន្លឹកពិនិត្យសម្រាប់ការមិនអនុលោមតាមនៃការលាបថ្នាំកង់។

សន្លឹកពិនិត្យ		
ផលិតផល៖ កង់ លេខ៣២	**ចំនួនពិនិត្យ**	**សរុប**
Blister	卌 卌 卌 卌 |	21
Light spray	卌 卌 卌 卌 卌 卌 卌 |||	38
Drips	卌 卌 卌 卌 ||	22
Overspray	卌 卌 |	11
Runs	卌 卌 卌 卌 卌 卌 卌 卌 卌 ||	47
Others	卌	5
	សរុប	**១៤៤**
ចំនួនមិនអនុលោមភាព	卌 |||	113

រូបភាព ៨-៥ **សន្លឹកពិនិត្យសម្រាប់ការលាបថ្នាំមិនអនុលោមភាព**

387.4 385 382.5							
382.4 380 377.5							
37 375 372.5	10.0						
372.4 370 367.5							
367.4 365 362.5	7.0	7.5	9.0				
362.4 360 357.5	8.0	8.5					
357.4 355 352.5	9.5						

រូបភាពទី ៨-៦ **តារាងពិនិត្យសីតុណ្ហភាព**

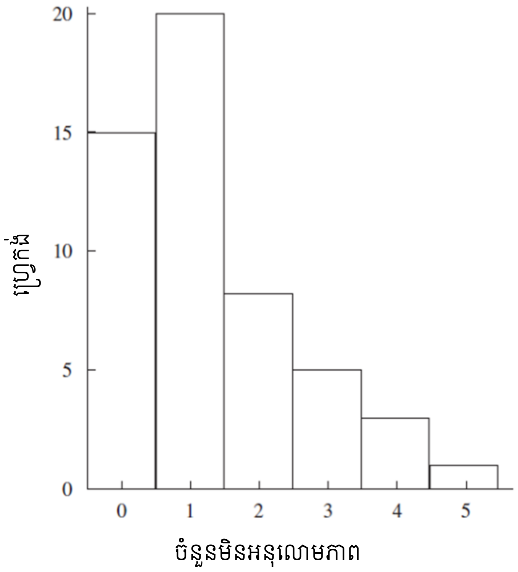
រូបភាពទី ៨-៦ បង្ហាញតារាងគ្រួតពិនិត្យសីតុណ្ហភាព។ មាត្រដ្ឋាន (Scales) នៅខាងឆ្វេងតំណាងចំណុចកណ្តាល និងដែនសម្រាប់សីតុណ្ហភាពនីមួយៗ។ ទិន្នន័យសម្រាប់សន្លឹកគ្រួតពិនិត្យប្រភេទនេះត្រូវ

បានកត់ត្រាជាញឹកញាប់ដោយដាក់ "X" នៅក្នុងការសែមរម្យ។ ក្នុងករណីនេះពេលវេលាត្រូវបានកត់ត្រាទុក ដើម្បីផ្តល់ព័ត៌មានបន្ថែម សម្រាប់ការដោះស្រាយបញ្ហា។

បើអាចធ្វើបាន សន្លឹកពិនិត្យ(ឆែក)ក៏ត្រូវរចនា ដើម្បីបង្ហាញទីតាំងផងដែរ។ ឧទាហរណ៍ សន្លឹកត្រួតពិនិត្យ កង់ ការលាបពណ៌មិនអនុលោមភាព អាចបង្ហាញពីគ្រោងនៃកង់ដោយអក្សរ X បង្ហាញពីទីតាំងនៃការមិនអនុលោមភាព។ ការច្នៃប្រឌិតដើរតួនាទីយ៉ាងសំខាន់ក្នុងការរចនាសន្លឹកត្រួតពិនិត្យ។ វាគួរតែមានភាពងាយស្រួលសម្រាប់អ្នកប្រើប្រាស់ និងនៅពេលណា អាចរួមមាន ព័ត៌មានអំពីពេលវេលា និងទីកន្លែង។

៦. អ៊ីស្តូក្រាម

បច្ចេកទេសស្ថិតិដំបូងគេនៃSPC គឺអេស្រ្តូក្រាម។ វាពិពណ៌នា អំពីការប្រែប្រួលនៅក្នុងដំណើរការ ដូចបង្ហាញ ក្នុងរូបភាព ១៥-៧។



រូបភាព ៨-៧ **អេស្តូក្រាមប្រេកង់**

អ៊ីស្រ្តូក្រាមប៉ាន់ស្មានជាលក្ខណៈក្រាហ្វិកអំពីសមត្ថភាពដំណើរការ ប្រសិនបើចង់បាន ហើយទំនាក់ទំនងនឹងលក្ខណៈជាក់លាក់ និងធម្មតា(គោលដៅ)។ វាក៏បង្ហាញរាងនៃPopulation និងចង្អុលបង្ហាញភាពខ្វះចន្លោះណាមួយក្នុងទិន្នន័យប្រសិនបើមាន។

នៅក្នុងឧស្សាហកម្ម អាជីវកម្ម(ធុរកិច្ច) និងរដ្ឋាភិបាលបរិមាណទិន្នន័យប្រមូលបាន គឺមានទំហំធំ។ សូម្បីតែជាតុមួយ ដូចជាចំនួននៃកំហុសវិក័យប័ត្រប្រចាំថ្ងៃរបស់ធនាគារធំមួយ អាចតំណាងដោយទិន្នន័យយ៉ាងច្រើនដែលអាចធ្វើអោយមានការភាន់ច្រឡំ ជាងមានប្រយោជន៍។ ឧទាហរណ៍ ពិចារណាលើទិន្នន័យដែលបង្ហាញក្នុងតារាង ៨-១។ ច្បាស់ណាស់ទិន្នន័យនៅក្នុងទម្រង់នេះគឺពិបាកប្រើ និងមិនមានប្រសិទ្ធភាពក្នុងការពិពណ៌នាពីលក្ខណៈនៃទិន្នន័យ។ មធ្យោបាយមួយចំនួន ក្នុងការសង្ខេបទិន្នន័យ គឺត្រូវការ ដើម្បីបង្ហាញនូវអ្វី ដែលតម្លៃទិន្នន័យទំនោរទៅជាបណ្តុំ (Cluster)និងរបៀបដែលទិន្នន័យត្រូវបានរា (រប៉ាយ =

Dispersed) ឬពង្រាយ (Spreat out)។ ត្រូវការបច្ចេកទេសពីរ ដើម្បីសម្រេចការសង្ខេបទិន្នន័យនេះ - រៀបជាក្រាហ្វិក និងវិភាគ។

តារាង ៨-១ **ចំនួននៃកំហុសវិក័យប័ត្រប្រចាំថ្ងៃ**

0	1	3	0	1	0	1	0
1	5	4	1	2	1	2	0
1	0	2	0	0	2	0	1
2	1	1	1	2	1	1	
0	4	1	3	1	1	1	
1	3	4	0	0	0	0	
1	3	0	1	2	2	3	

បច្ចេកទេសរៀបជាក្រាហ្វិច គឺជាការដៅចំណុច(Plot) ឬរូបភាពនៃបំណែងចែកហ្វ្រេកង់ ដែលសង្ខេប ចំណុចទិន្នន័យ(ការសង្កេត) កើតឡើងនៅក្នុងផ្នែកនីមួយៗ នៃតម្លៃដែលបានអង្កេត ឬក្រុមនៃតម្លៃដែលបានអង្កេត។ បច្ចេកទេស វិភាគទិន្នន័យសង្ខេប ដោយគណនារង្វាស់នៃទំនោរកណ្តាល (មធ្យម មេដ្យាន និងម៉ូត) និងរង្វាស់នៃរប៉ាយ(ដែន និងគម្លាតស្តង់ដា)។ ពេលខ្លះ បច្ចេកទេសទាំងពីរ៖ ក្រាហ្វិច និងវិភាគ ត្រូវបានប្រើ។

ដោយសារតែទិន្នន័យដែលមិនបានរៀបចំ គឺស្ទើរតែគ្មានន័យ វិធីសាស្រ្តនៃដំណើរការទិន្នន័យ គឺចាំបាច់។ តា រាង ៨-១ នឹងត្រូវប្រើដើម្បីបង្ហាញគំនិត។

អ្នកវិភាគពិនិត្យមើលព័ត៌មាន ដូចចែងក្នុងតារាងនេះ មានការលំបាកក្នុងការយល់អត្ថន័យនៃទិន្នន័យ។ ការយល់ដឹងកាន់តែប្រសើរអាចត្រូវបានទទួល ដោយផ្តុំហ្វ្រេកង់នៃតម្លៃនីមួយៗ ដូចបង្ហាញក្នុងតារាង ៨-២ ។

តារាង ៨-២ **ផ្តុំហ្វ្រេកង់ចំនួននៃកំហុសវិក័យប័ត្រប្រចាំថ្ងៃ**

ចំនួនមិនអនុលោម	ផ្តុំ	ហ្វ្រេកង់
0	~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~	15
1	~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~ ~~IIII~~	20
2	~~IIII~~ III	8
3	~~IIII~~	5
4	III	3
5	I	1

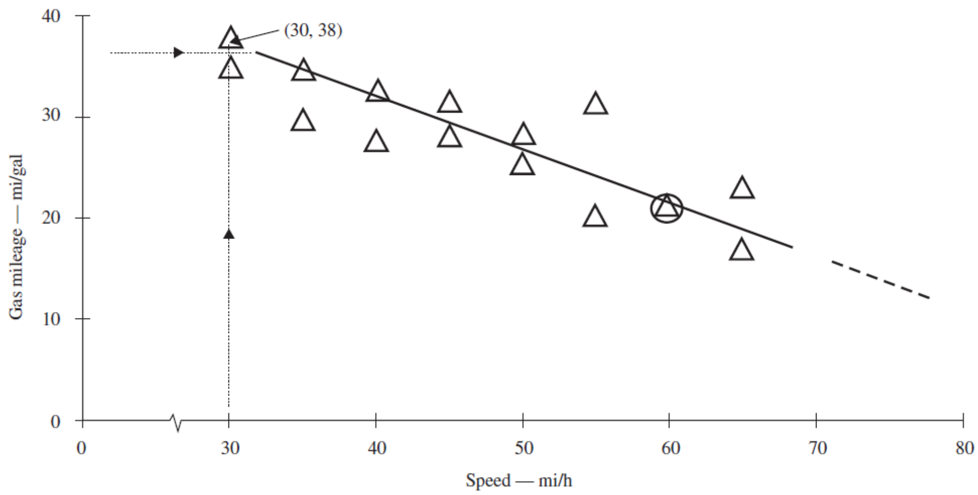
អ៊ីស្តូក្រាម អាចផ្តល់ព័ត៌មានគ្រប់គ្រាន់អំពីបញ្ហានៃគុណភាព ដើម្បីផ្តល់ជាមូលដ្ឋានសម្រាប់ធ្វើការសម្រេចចិត្ត ដោយមិនចាំបាច់វិភាគបន្ថែមទេ។ វាក៏អាចត្រូវបានប្រៀបធៀបទាក់ទងនឹងទីតាំង (Location) រប៉ាយ (Spreade) និងរូបរាង (Shape)។ អ៊ីស្តូក្រាម គឺដូចជារូបភាព បង្ហាញពីបម្រែបម្រួលនៃនៃដំណើរការ។ អ៊ីស្តូក្រាម អាចកំណត់សមត្ថភាពដំណើរការ ប្រៀបធៀបលក្ខណៈជាក់លាក់ សំណើរាងនៃPopulation និងចង្អុលបង្ហាញពីភាពខុសគ្នានៃទិន្នន័យ ដូចជាចន្លោះ (Gaps) ជាដើម។

៧. ដ្យាក្រាមចំណុច (Scatter Diagrams)

វិធីសាមញ្ញបំផុតដើម្បីកំណត់ថាប្រសិនបើមានទំនាក់ទំនងបុព្វហេតុ និងផលប៉ះពាល់ រវាងអថេរពីរ គឺត្រូវដៅ Scatter Diagrams។ រូបភាពទី ១៥-៣២ បង្ហាញពីទំនាក់ទំនងរវាងល្បឿនរថយន្តកើន ការស៊ីឥន្ធនៈថយចុះ។ ល្បឿនយានយន្តត្រូវបានគ្រោងនៅលើអ័ក្ស x និងជាអថេរឯករាជ្យ។ អថេរឯករាជ្យជាធម្មតាអាចគ្រប់គ្រងបាន។ ចំងាយហ្គាសគឺស្ថិតនៅលើអ័ក្ស y និងជាអថេរអាស្រ័យ ឬឆ្លើយតប។ ឧទាហរណ៍នៃទំនាក់ទំនងផ្សេងទៀតមានដូចជា៖

- កាត់បន្ថយល្បឿននិងអាយុកាលឧបករណ៍ (Cutting speed and tool life)។
- សីតុណ្ហភាពនិងក្រែមលាបបបូរមាត់រឹង(Temperature and lipstick hardness)។
- សម្ពាធនិងចរន្តអគ្គិសនី(Striking pressure and electrical current)។
- សីតុណ្ហភាពនិងភាគរយពពុះនៅក្នុងភេសជ្ជៈ(Temperature and percent foam in soft drinks)។
- ទិន្នផលនិងការផ្តោតអារម្មណ៍(Yield and concentration)។
- ការបណ្តុះបណ្តាលនិងកំហុស(Training and errors)។
- ការបែកបាក់និងអាយុកាលឧបករណ៍(Breakdowns and equipment age)។
- គ្រោះថ្នាក់និងឆ្នាំជាមួយអង្គភាព(Accidents and years with the organization)។

មានជំហានងាយៗសម្រាប់ការសាងសង់ដ្យាក្រាមចំណុច។ ទិន្នន័យ ត្រូវបានប្រមូលជាគូតាមលំដាប់(x, y)។ ល្បឿនរថយន្ត (បុព្វហេតុ) ត្រូវបានគ្រប់គ្រង ចំណាយឥន្ធនៈ(ផលប៉ះពាល់) ត្រូវបានវាស់។ តារាង ៨-៣ បង្ហាញ លទ្ធផល x, y គូទិន្នន័យ។ អក្សផ្តេក និងបញ្ឈរត្រូវបានសាងសង់ ដោយដាក់តម្លៃលេខនៅខាងស្តាំសម្រាប់អ័ក្ស x និងឡើងលើសម្រាប់អ័ក្ស y។ បន្ទាប់មក ចំណុចត្រូវបានដៅតាងទិន្នន័យត្រូវបានគ្រោង។ ដោយប្រើបន្ទាត់ចុចៗ បច្ចេកទេសនៃកូអរដោនេចំណុចលេខ ១ (៣០, ៣៨) ត្រូវបានបង្ហាញនៅក្នុងរូបភាព ៨-៨។ តម្លៃ x គឺ ៣០ និងលេខ y គឺ ៣៨។ ចំនុចលេខ ២ ដល់ ១៦ ត្រូវបានដៅហើយ នោះដ្យាក្រាមចំណុចបានចប់សព្វគ្រប់។ ប្រសិនបើមានពីរចំណុច សមស្របនឹងបច្ចេកទេសដែលបានបង្ហាញក្នុងល្បឿន ៦០ ម៉ៃលយ៍/ម៉ោងអាចត្រូវបានប្រើ ដើម្បីគូសបន្ទាត់។



រូបភាព ៨-៨ **ល្បឿនរថយន្ត និងចំណាយឥន្ធនៈ**

តារាង ៨-៣ **ល្បឿនរថយន្ត និង ចំណាយឥន្ធនៈ**					
លេខសំណាក	ល្បឿន	ចំណាយឥន្ធនៈ	លេខសំណាក	ល្បឿន	ចំណាយឥន្ធនៈ
១	៣០	៣៨	៩	៥០	២៦
២	៣០	៣៥	១០	៥០	២៩
៣	៣៥	៣៥	១១	៥៥	៣២
៤	៣៥	៣០	១២	៥៥	២១
៥	៤០	៣៣	១៣	៦០	២២
៦	៤០	២៨	១៤	៦០	២២
៧	៤៥	៣២	១៥	៦៥	១៨
៨	៤៥	២៩	១៦	៦៥	២៤

៨. ការណែនាំ(បង្ហាញ)អំពីក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ (Introduction to Control Charts)

៨.១. សេចក្តីផ្តើម

គោលគំនិត(សញ្ញាណ)នៃការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ (Statistical Process Control = SPC) ត្រូវបានបង្កើតឡើងដំបូងដោយបណ្ឌិតWalter Shewhart នៃមន្ទីរពិសោធន៍Bell នៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩២០ ហើយ ត្រូវបានពង្រីកបន្ថែមដោយបណ្ឌិត W. Edwards Deming ដោយបានឧទ្ទេសនាម SPC ដល់ឧស្សាហកម្មជប៉ុន បន្ទាប់ពីសង្គ្រាមលោកលើកទី២។ ក្រោយពេលក្រុមហ៊ុនជប៉ុន ទទួលយកដោយជោគជ័យ បច្ចុប្បន្ននេះការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ ត្រូវបានអង្គភាពនានា នៅជុំវិញពិភពលោកបញ្ចូលជា ឧបករណ៍ចម្បង ក្នុងការធ្វើឱ្យ គុណភាពផលិតផល ប្រសើរឡើង តាមរយៈ ការកាត់បន្ថយបម្រែបម្រួល (Variation)នៃដំណើរការ។

លោកបណ្ឌិត Shewhart បានកំណត់នូវប្រភេទបម្រែបម្រួលនៃដំណើរការ (Process variation) ចំនួនពីរ៖ បម្រែបម្រួលឱកាស(Chance variation) ដែលមាននៅក្នុងដំណើរការ ហើយមានស្ថេរភាពតាមពេលវេលា និងបម្រែបម្រួលអាចចាត់ចែងបាន (Assignable variation) ឬមិនអាចត្រួតពិនិត្យបាន (Un-controlled variation) ដែលមិនមានស្ថេរភាពតាមពេលវេលា -លទ្ធផលនៃព្រឹត្តិការណ៍ជាក់លាក់នៅក្រៅប្រព័ន្ធ។ លោកបណ្ឌិត Deming បានផ្លាស់ប្តូរ បម្រែបម្រួលឱកាស ជាបម្រែបម្រួលបុព្វហេតុទូទៅ(Comm-on Cause variation) និងបម្រែបម្រួលដែលអាចចាត់ចែងបានជាបម្រែបម្រួលបុព្វហេតុពិសេស(Special Cause variation)។

ផ្អែកលើបទពិសោធន៍ជាមួយនឹងទិន្នន័យដំណើរការច្រើនប្រភេទ និងត្រូវបានគាំទ្រដោយក្រិតក្រមស្ថិតិនិងប្រូ បាប៊ីលីតេ លោកបណ្ឌិត Shewhart បានបង្កើតក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ (Control chart) ហើយត្រូវបានប្រើដើម្បីដៅទិន្នន័យ(Plot data) តាមពេលវេលា និងកំណត់ទាំងបម្រែបម្រួលបុព្វហេតុទូទៅ និងទាំងបម្រែបម្រួល បុព្វហេតុពិសេស។

៨.២. បម្រែបម្រួលនៃដំណើរការ (Process Variability)

ប្រសិនបើអ្នកបានពិនិត្យមើលឡើងវិញ នូវការពិភាក្សាអំពីបំណែងចែកប្រេកង់ នៅក្នុងម៉ូឌុលអ៊ីស្តូក្រាម អ្នកនឹងចាំបានថាអ៊ីស្តូក្រាមជាច្រើន វាប្រហាក់ប្រហែលនឹងបំណែងចែកធម្មតា ដូចបានបង្ហាញខាងក្រោម(សូម កត់សម្គាល់ថា ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ មិនតម្រូវឱ្យមានទិន្នន័យបំណែងចែកធម្មតា ដើម្បីដំណើរការទេ -គេនឹងធ្វើការជាមួយបំណែងចែកដំណើរការណាមួយ- យើងប្រើបំណែងចែកធម្មតា (Normal Distribution) នៅក្នុងឧទាហរណ៍នេះដើម្បីភាពងាយស្រួលនៃបង្ហាញ)៖

ដើម្បីធ្វើការជាមួយបំណែងចែកណាមួយ ចាំបាច់ត្រូវមានរង្វាស់ទិន្នន័យរាយប៉ាយ (Data disper-sion) ឬរប៉ាយ (Spread)។ ការនេះអាចត្រូវបានបង្ហាញដោយដែន (Range) (តម្លៃខ្ពស់បំផុតដកទាបបំផុត) ប៉ុន្តែ វាត្រូវបានគេយល់បានយ៉ាងល្អថាជា គម្លាតស្តង់ដា(ស៊ិម៉ា)។ គម្លាតស្តង់ដា (Standard de-viation) អាចត្រូវបានគណនាដោយងាយ ពីក្រុមតួលេខ ដោយប្រើម៉ាស៊ីនគិតលេខ ឬកម្មវិធីសៀវភៅបញ្ជី (Spreadshe-et) ឬកម្មវិធីស្ថិតិ (Statistics program)។

ពិចារណា សំណាក (ប៉ាន់) ដែលមាន ទិន្នន័យ 6.5 , 7.5 , 8.0 , 7.2 , 6.8

ដែនរបស់វាគឺ តម្លៃធំបំផុត ដក តូចបំផុត៖ Range = 8.0 – 6.5

មធ្យមរបស់វា គឺ៖ Mean = $\bar{X}$ = 6.5 + 7.5 + 8.0 + 7.2 + 6.8/4 = 7.2

គំលាតស្តង់ដារ (Standard Diviation) s គឺៈ

$$s = \sqrt{(6.5-7.2)^2+(7.5-7.2)^2+(8.0-7.2)^2+(7.2-7.2)^2+(6.8-7.2)^2/(5-1)} = 0.59$$

៨.៣. ហេតុអ្វីភាពរាយប៉ាយ (រប៉ាយ)មានសារៈសំខាន់?(Why Is Dispersion So Important?)

ជារឿយៗ យើងផ្តោតលើតម្លៃមធ្យម (Average Value) ប៉ុន្តែការយល់ដឹងពី**ភាពរាយប៉ាយ**មានសារៈសំខាន់ ចំពោះការគ្រប់គ្រងដំណើរការឧស្សាហកម្ម។ សូមពិចារណាឧទាហរណ៍ពីរៈ

- ប្រសិនបើអ្នកដាក់ជើងម្ខាងធុងទឹកកក(៣៣°F) ហើយជើងម្ខាងទៀត ក្នុងធុងដាក់ទឹក(១២៧°F) ជាមធ្យមអ្នកនឹងមានអារម្មណ៍ល្អ(៨០ °F) ប៉ុន្តែអ្នកនឹងមិនស្រួលទេ!
- ប្រសិនបើអ្នកត្រូវបានគេស្នើសុំឱ្យដើរឆ្លងកាត់ទន្លេ ហើយត្រូវគេប្រាប់ថា ជម្រៅទឹកមធ្យមគឺ ៣ ហ្វីត អ្នកប្រហែលជាត្រូវការព័ត៌មានបន្ថែម។ ប្រសិនបើអ្នកត្រូវបានគេប្រាប់ថា គម្លាតពី ០ ដល់ ១៥ ហ្វីត អ្នកប្រហែលជាចង់វាយតម្លៃ ការធ្វើដំណើរឡើងវិញ។

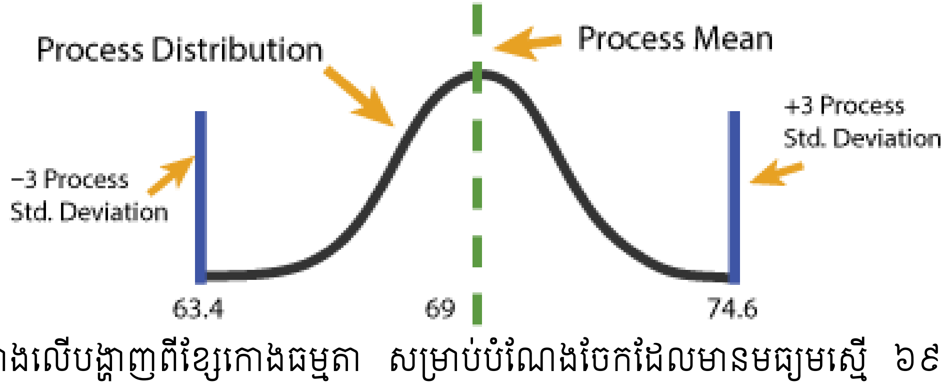
ការវិភាគ មធ្យម (Average=Mean=$\overline{X}$) គួរតែត្រូវបានអមដោយការវិភាគបម្រែបម្រួល!

៨.៤. ព្រំដែន(ដែនកំណត់)នៃការត្រួតពិនិត្យ (Control Limits)

តារាងស្ថិតិ ត្រូវបានបង្កើតឡើង សម្រាប់ប្រភេទនៃបំណែងចែក (Distribution) ផ្សេងៗគ្នាដែលកំណត់តំបន់ក្រោមខ្សែកោង សម្រាប់ចំនួនគម្លាតស្តង់ដារ ពីមធ្យម(Mean) (បំណែងចែកធម្មតា ត្រូវបានបង្ហាញក្នុងឧទាហរណ៍នេះ)។ ទាំងនេះអាចត្រូវបានប្រើជាតារាងប្រូបាប៊ីលីតេ ដើម្បីគណនាចំនួនសេស នៃតម្លៃដែលបានផ្តល់(ការវាស់វែង)គឺជាផ្នែកមួយនៃក្រុមទិន្នន័យតែមួយ ត្រូវប្រើដើម្បីសាងសង់អ៊ីស្តូក្រាម។

លោកShewhart បានរកឃើញថាដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យ ដែលបានយកនៅគម្លាតបីស្តង់ដារ ពីមធ្យម ទៅទិសដៅទាំងពីរ ផ្តល់នូវជម្រើសសេដ្ឋកិច្ចរវាងហានិភ័យនៃប្រតិកម្មទៅនឹងសញ្ញាមិនពិត និងហានិភ័យនៃការមិនប្រតិកម្ម ទៅនឹងសញ្ញាពិត - ដោយមិនគិត ពីរូបរាងជាមូលដ្ឋាន របស់បំណែងចែកនៃដំណើរការ។

ប្រសិនបើដំណើរការជាបំណែងចែកធម្មតា ៩៩,៧% នៃចំនួនប្រជាជន (Population) នោះវាត្រូវបានចាប់យកដោយខ្សែកោងនៅគម្លាត៣ស្តង់ដាពីមធ្យម។ មានវិធីមួយទៀត មានតែ ១-៩៩,៧% ឬ០,៣% ឱកាសនៃការស្វែងរកតម្លៃខាងក្រៅគំលាត៣ស្តង់ដារ។ ដូច្នេះតម្លៃនៃការវាស់លើសពីគម្លាតចំនួន៣ស្តង់ដារ បង្ហាញថាដំណើរការបានផ្លាស់ប្តូរ ឬប្រែជាមិនស្ថិតស្ថេរ (ភាពប្រែប្រួលកាន់តែខ្លាំង)។

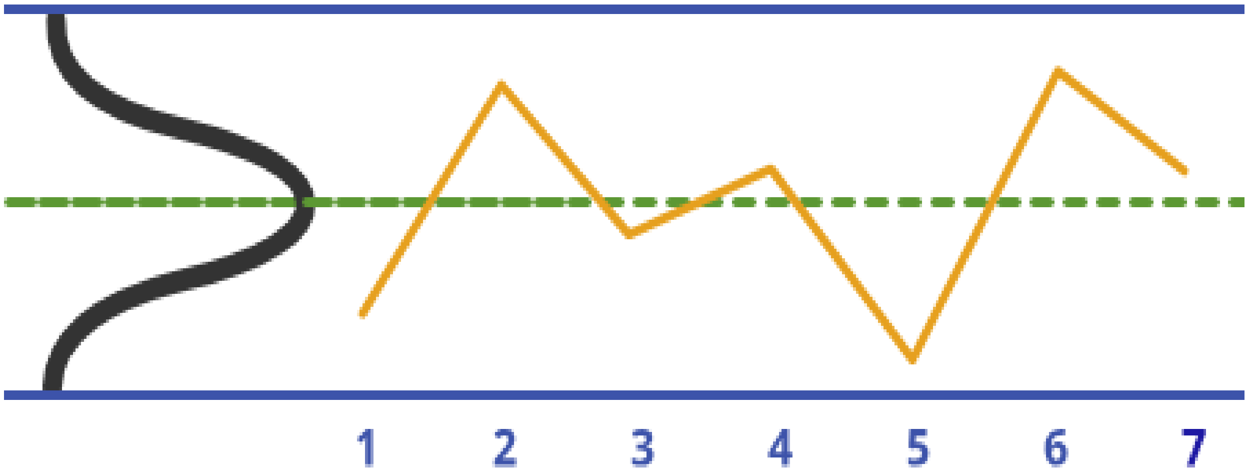


រូបភាពខាងលើបង្ហាញពីខ្សែកោងធម្មតា សម្រាប់បំណែងចែកដែលមានមធ្យមស្មើ ៦៩ គម្លាតពីមធ្យមតិចជាង(ដក) ៣ស្តង់ដារតម្លៃស្មើ ៦៣,៤ និងមធ្យមបូក ៣ គម្លាតស្តង់ដារ តម្លៃស្មើ ៧៤.៦។ តម្លៃ

ឬការវាស់វែងតិចជាង ៦៣.៤ ឬធំជាង ៧៤.៦ គឺមិនទំនងទេ។ ក្រិតក្រមនៃប្រូបាប៊ីលីតេទាំងនេះ គឺជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ។

ឥឡូវពិចារណាថា បំណែងចែក ត្រូវបានមើលទៅចំហៀងៗ (សងខាង) ហើយបន្ទាត់កណ្តាលតាងឲ្យមធ្យម (Mean) ហើយ ± ៣ គម្លាតស្តង់ដារត្រូវបានបន្ថែម ជាបន្ទាត់ស្របៗ សំណង់នេះបង្កើតជាមូលដ្ឋានគ្រឹះនៃក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យ។ ទិន្នន័យស៊េរីពេលវេលា ដែលបានដៅនៅលើរូប ត្រូវបានប្រៀបធៀបនឹងបន្ទាត់សងខាង ដែលឥឡូវនេះក្លាយជាដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យ។ ការប្រៀបធៀបចំណុចដែលបានដៅទៅនឹងដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យ អនុញ្ញាតឱ្យមានការវាយវាស់វែងតម្លៃប្រូបាប៊ីលីតេសាមញ្ញ (Simple probability measurement)។

យើងដឹងពីការពិភាក្សាពីមុនរបស់យើងថា ចំនុចដែលបានដៅនៅខាងលើ (Above) ដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper control limit = UCL) មានប្រូបាប៊ីលីតេទាប ធៀបនឹងតម្លៃផ្សេង ដែលមកពីប្រជាជន(Population)ដូចគ្នា ហើយត្រូវបានប្រើដើម្បីបង្កើតគំនូសតាងនេះ បង្ហាញថា -មានបុព្វហេតុពិសេស (Special cause)- ប្រភពនៃបម្រែបម្រួលខុស(លើស)ពីធម្មតា នៃបម្រែបម្រួលឱកាសនៃដំណើរការ។



៨.៥. អនុវត្តការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ (Statistical Proces Control = SPC)

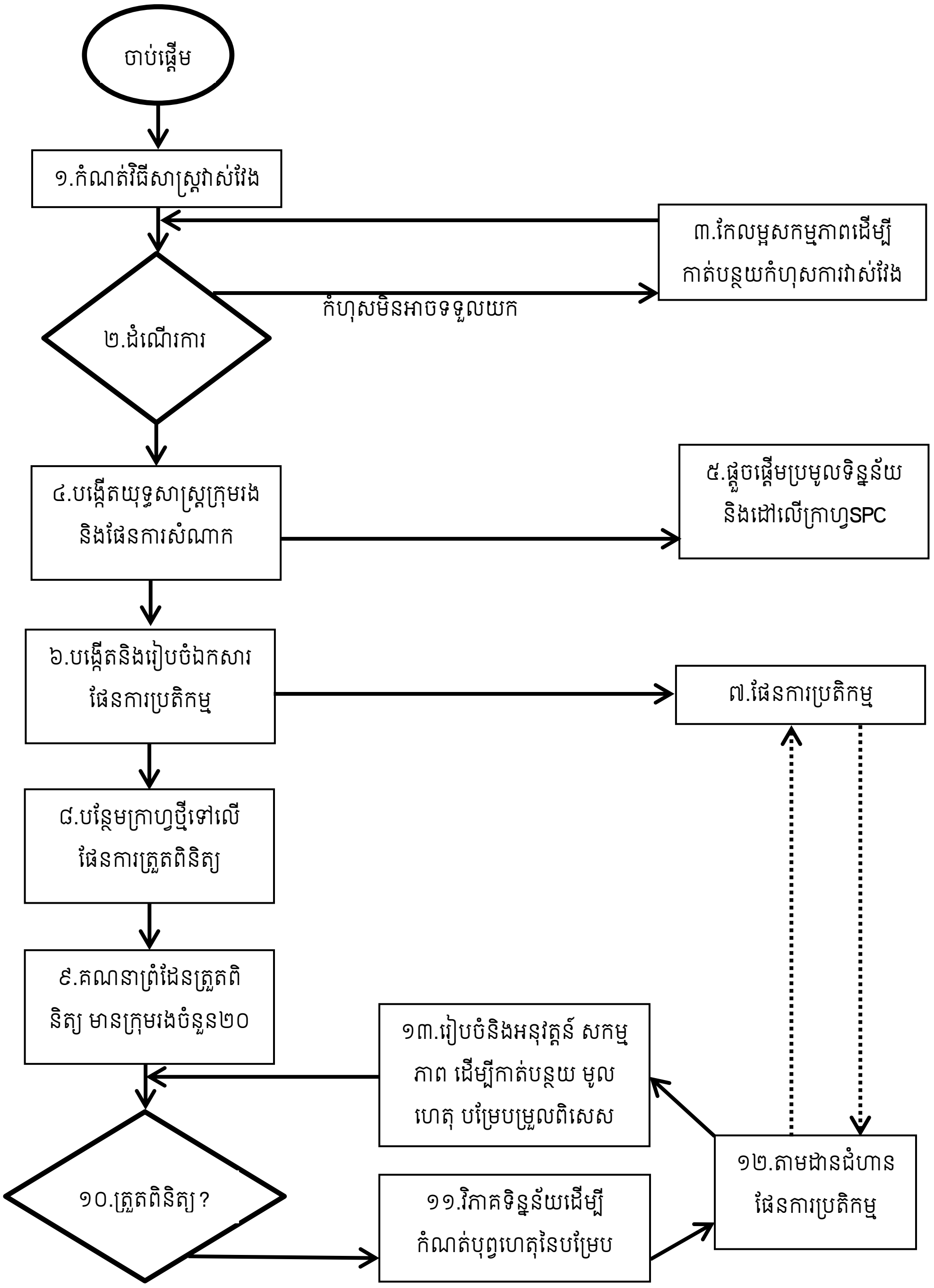
ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ គឺជាដំណើរការ ដែលខ្លួនវាទាមទារការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់អង្គភាពឆ្លងព្រំដែននៃមុខងារ(Across functional boundaries)។ ក្រាហ្វលំហូរ (Flow-chart) ខាងក្រោមបង្ហាញពីសមាសធាតុសំខាន់ៗនៃការខិតខំប្រឹងប្រែងរបស់SPC។ ជំហានដំណើរការត្រូវបានរាប់ជាលេខយោង។

<u>លេខ ១ កំណត់វិធីសាស្ត្រវាស់វែង</u>

ការត្រួតពិនិត្យដំណើរការតាមស្ថិតិ(SPC)ផ្អែកលើការវិភាគទិន្នន័យ ដូច្នេះជំហានដំបូងត្រូវសម្រេចចិត្តថាតើត្រូវប្រមូលទិន្នន័យអ្វីខ្លះ។ មានក្រាហ្វតារាងត្រួតពិនិត្យពីរប្រភេទ ដែលត្រូវបានសម្គាល់ដោយប្រភេទទិន្ន ន័យដែលត្រូវប្រើ៖ អថេរ(Variable) ឬគុណលក្ខណៈ (Atribute)។

ទិន្នន័យអថេរបានមកពីការវាស់វែងនៅលើមាត្រដ្ឋានបន្ត(Continuous scale) ដូចជា៖ សីតុណ្ហភាព ពេលវេលា ចម្ងាយ ទម្ងន់។ ទិន្នន័យគុណលក្ខណៈ គឺផ្អែកលើការញែកដាច់ពីគ្នា (Discrete Distinction) ដូចជាល្អ / អាក្រក់ ភាគរយដែលខ្វោះ (Percentage defective)ឬចំនួនខ្វោះក្នុងមួយរយ។

ប្រើទិន្នន័យអថេរនៅពេលណាដែលអាចធ្វើទៅបាន ព្រោះវាផ្តល់ព័ត៌មានដែលមានគុណភាពខ្ពស់ជាងមុន - វាមិនពឹងផ្អែកលើការបែងចែកភាពខុសគ្នារវាងការល្អ និងអាក្រក់។



<u>**លេខ ២ & ៣ គុណភាពនៃការវាស់វែងប្រព័ន្ធ**</u>

មានលក្ខណៈគ្រប់គ្រាន់ ប៉ុន្តែបានមើលរម្លងជំហាន ក្នុងដំណើរការគឺ ត្រូវមានប្រព័ន្ធវាស់វែង មានគុណភាព។ គ្មានប្រព័ន្ធវាស់វែង គ្មានកំហុសក្នុងការវាស់វែងទេ។ ប្រសិនបើកំហុសនោះលើសពីកម្រិត ដែលអាចទទួលយកបានទិន្នន័យមិនអាចត្រូវបានអនុវត្ត ដោយជឿជាក់បានទេ។ ឧទាហរណ៍: អ្នកផលិតផលិតផល Mid-west building បានរកឃើញថា ការវាស់វែងសំខាន់ៗជាច្រើន នៃដំណើរការសំខាន់ៗរបស់គេ មានកំហុសលើសពី ២០០% នៃដំណើរការអាចទ្រាំទ្របាន (The process tolerance)។ ដោយប្រើ

ទិន្នន័យដែលមិនត្រឹមត្រូវ ដំណើរការត្រូវបានកែតម្រូវក្នុងខុសទិសដៅ -បន្ថែមភាពអស្ថិរភាពជាជាងកាត់បន្ថយបម្រែបម្រួល។

លេខ ៤ & ៥ ផ្តួចផ្តើមការប្រមូលទិន្នន័យនិងគូសក្រាហ្វ SPC

រៀបចំផែនការជ្រើសសំណាក(ប៉ាន់គម្រូ) ដើម្បីប្រមូលទិន្នន័យ (ក្រុមរង=Subgroup) តាមរបៀបចៃដន្យ(A random fashion) តាមប្រេកង់ដែលបានកំណត់។ ត្រូវប្រាកដថា បណ្តុះបណ្តាលអ្នកប្រមូលទិន្នន័យតាមរង្វាស់និងបច្ចេកទេសគូសក្រាហ្វត្រឹមត្រូវ។ បង្កើតក្រុមរង(ក្រុមតូចៗ) តាមយុទ្ធសាស្ត្របែងចែកជាក្រុមដោយសនិទានភាព(សមហេតុផល) ធ្វើដូច្នេះ បម្រែបម្រួលដំណើរការ ត្រូវបានចាប់យករវាង (Between) ក្រុមរងជាជាងក្នុង(Within)ក្រុមរង។ ប្រសិនបើបម្រែបម្រួលដំណើរការ (ឧទាហរណ៍ពីពីរវគ្គផ្សេងគ្នា) ត្រូវបានចាប់យកក្នុងក្រុមរងមួយ លទ្ធផលដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យ (Control limit) នឹងកាន់តែទូលំទូលាយ ហើយក្រាហ្វនឹងមិនបានភ្ញោចតាមវគ្គដំណើរការ។

ប្រភេទក្រាហ្វដែលត្រូវប្រើ អាស្រ័យលើប្រភេទទិន្នន័យ ដែលប្រមូលបាន ក៏ដូចជាទំហំក្រុមរងដូចបង្ហាញក្នុងតារាងខាងក្រោម។ របារ ឬបន្ទាត់ខាងលើអក្សរបង្ហាញពីតម្លៃមធ្យមសម្រាប់ក្រុមរងនោះ។ ដូចគ្នានេះដែររបារទ្វេដងមានន័យថាជាមធ្យមនៃមធ្យម។

ពិចារណា ឧទាហរណ៍ នៃក្រុមរងពីរ ដែលនីមួយៗ មានការសង្កេត (Observation) ៥ ។ តម្លៃរបស់ក្រុមរងដំបូងគឺ៖ ៣, ៤, ៥, ៤, ៤ ផ្តល់លទ្ធផលមធ្យមក្រុមរងទីមួយស្មើ ៤ ($\overline{X}_1$)។ ក្រុមរងទី ២ មានតម្លៃដូចខាងក្រោម៖ ៥, ៤, ៥, ៦, ៥ ផ្តល់លទ្ធផលមធ្យមគឺ ៥ ($\overline{X}_2$)។ ជាមធ្យមមធ្យមនៃក្រុមរងទាំង ២ គឺ $\frac{៤+៥}{២} = ៤,៥$ ដែលត្រូវបានគេហៅថា X-double-bar($\overline{\overline{X}}$) ពីព្រោះវាជាមធ្យមភាគនៃមធ្យម។ អ្នកអាចមើលឧទាហរណ៍នៃគំនូសតាងនៅក្នុង លេខ ៩ ស្តីពីដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យ។

<table>
<tr><th>ប្រភេទទិន្នន័យ</th><th>កំណត់ភាពខ្វោះ</th><th>ក្រុមរង</th><th>ប្រភេទក្រាហ្វ</th></tr>
<tr><td rowspan="4">• ទិន្នន័យគុណលក្ខណៈ
• រាប់ជាបាតុភូតចំនួនគត់</td><td rowspan="2">ទិន្នន័យខ្វោះ
-ចំនួនខ្វោះ
មិនមែនចំនួនខូច(អាចប្រើបាន)</td><td>ក្រុមរងមានទំហំមិនប្រែប្រួល</td><td>• ក្រាហ្វ C
• ចំនួនខ្វោះ(ខូច)</td></tr>
<tr><td>ក្រុមរងមានទំហំប្រែប្រួល</td><td>• ក្រាហ្វ u
• ចំនួនខ្វោះ(ខូច)ក្នុង១ឯកតា</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ចំនួនខូច(ប្រើមិនកើត)</td><td>ក្រុមរងមានទំហំមិនប្រែប្រួល
ជាទូទៅ≥៥០</td><td>• ក្រាហ្វ np
• ចំនួនឯកតាខ្វោះ(ខូច)</td></tr>
<tr><td>ក្រុមរងមានទំហំប្រែប្រួល
ជាទូទៅ≥៥០</td><td>• ក្រាហ្វ p
• ផលធៀបចំនួនឯកតាខ្វោះ(ខូច)</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">• ទិន្នន័យ នៃ បម្រែបម្រួល
• ត្រូវបានវាស់ លើកម្រិតបន្ត</td><td>ទំហំក្រុមរង=១</td><td>• X និង Rm
• ដកដែនចេញ</td></tr>
<tr><td>ទំហំក្រុមរង<១០</td><td>• $\overline{X}$ និង R</td></tr>
<tr><td>ទំហំក្រុមរង≥១០</td><td>• $\overline{X}$និងs</td></tr>
</table>

លេខ ៦ & ៧ បង្កើតនិងរៀបចំផែនការឯកសារប្រតិកម្ម

ក្រាហ្វដំណើរការនីមួយៗគួរមានផែនការឯកសារប្រតិកម្ម ដើម្បីណែនាំសកម្មភាពដល់អ្នកក្រាហ្វក្នុងករណីមានស្ថានភាពហួសការត្រួតពិនិត្យ(Out of Control) ឬហួសលក្ខណៈនៃលក្ខខណ្ឌបញ្ជាក់ (Out of specifi-cation condition)។ សូមអានវគ្គ ១០ ខាងក្រោមដើម្បីស្វែងយល់ពីរបៀបដើម្បីរកឱ្យឃើញនូវស្ថានភាពដែលមិនអាចគ្រប់គ្រងបាន។

វិធីសាមញ្ញមួយដើម្បីបង្ហាញពីផែនការប្រតិកម្មគឺបង្កើតគំនូសតាងលំហូរ (Flow chart) ដែលមានលេខយោង និងយោងលើតារាងលំហូរនៅលើក្រាហ្វSPC។ ផែនការប្រតិកម្មជាច្រើននឹងស្រដៀងគ្នា ឬសឹងតែដូចគ្នាសម្រាប់ដំណើរការផ្សេងៗ។

លក្ខណៈពិសេស មិនគួរត្រូវបានបង្ហាញជាបន្ទាត់នៅលើក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យទេ ពីព្រោះចំណុចដែលបានដៅគឺជាមធ្យម មិនមែនតែមួយលេខដោយឡែកៗទេ។ ការលើកលែងតែមួយគត់គឺ ក្រាហ្វតាងដែនរំកិល (The moving range chart) ដែលអាស្រ័យលើទំហំក្រុមរងមួយៗ។ ពិចារណាលើករណីនៃក្រុមរងនៃចំណុចទិន្នន័យបីគឺ ១៣, ១៥, ១៧។ ឧបមាថាដែនកំណត់បញ្ជាក់ខាងលើ (the Upper specific limit) គឺ ១៦។ មធ្យមនៃក្រុមរងមានត្រឹមតែ ១៥ ដូច្នេះចំនុចដៅមើលទៅដូចជាស្ថិតនៅក្នុងការបញ្ជាក់ ទោះបីជាការវាស់វែងមិនមានលក្ខណៈជាក់លាក់ក៏ដោយ! ទោះយ៉ាងណាក៏ដោយ លក្ខណៈ គួរតែត្រូវបានរម្លេច (បញ្ជាក់) នៅចំហៀងខាងលើ ឬខាងក្រោមនៃតារាងសម្រាប់ប្រៀបធៀបការអាននីមួយៗ។

<u>លេខ ៨ បន្ថែមក្រាហ្វទៅក្នុងផែនការត្រួតពិនិត្យ</u>

ផែនការត្រួតពិនិត្យ គួរតែត្រូវមានព័ត៌មានពាក់ព័ន្ធទាំងអស់នៅលើក្រាហ្វនីមួយៗដែលបានរក្សាទុករួមមានដូចជា៖

- ប្រភេទក្រាហ្វ
- អ្នកគូសក្រាហ្វ - បុគ្គលដែលទទួលខុសត្រូវក្នុងការប្រមូលនិងធ្វើតារាងទិន្នន័យ
- ទីតាំងក្រាហ្វ
- វិធីសាស្ត្រវាស់វែង
- ការវិភាគប្រព័ន្ធវាស់ (កំហុសអាចទទួលយកបាន?)
- ផែនការប្រតិកម្ម
- លេខរង្វាស់ - ភ្ជាប់ជាមួយកម្មវិធីក្រិតតាមខ្នាត
- ផែនការជ្រើសសំណាក
- ស្ថានភាពស្ថេរភាពនៃដំណើរការ
- Cp &Cpk

ផែនការត្រួតពិនិត្យអាចត្រូវបានកែប្រែឱ្យសមនឹងតម្រូវការទីតាំង។

<u>លេខ ៩ គណនាដែនកំណត់នៃការត្រួតពិនិត្យបន្ទាប់ពីក្រុមរង ២០-៣០</u>

ពាក្យដែលត្រូវបានប្រើនៅក្នុងរូបមន្តក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យផ្សេងៗគ្នាត្រូវបានសង្ខេបដូចខាងក្រោម:

ពាក្យប្រើក្នុង SPC

p = ផលធៀបនៃចំនួនឯកតាមានខ្វោះ

np = ចំនួនឯកតាដែលមានខ្វោះ

c = ចំនួនខ្វោះ

u = ចំនួនខ្វោះក្នុងមួយឯកតា

n = ទំហំក្រុមរង

k = ចំនួនក្រុមរង

X = តម្លៃសង្កេត

R = ដែននៃការសង្កេតក្រុមរង

A_2, D_3, D_4, d_2 និង E_2 សុទ្ធតែថេរ(មេគុណ) -សូមមើលតារាងថេរ(មេគុណ)នៅខាងក្រោម។

រូបមន្តត្រូវបានបង្ហាញខាងក្រោមសម្រាប់ទិន្នន័យគុណលក្ខណៈនិងអថេរ៖

រូបមន្តទិន្នន័យគុណលក្ខណៈ:

ប្រភេទក្រាហ្វ	ក្រុមរង	ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យ		
• ក្រាហ្វ p • ផលធៀបចំនួនឯកតាខ្វោះ(ខូច)	ប្រែប្រួល ឬថេរ	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\bar{p} = \Sigma np / \Sigma n$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$\bar{p} + 3 * \sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})/n}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$\bar{p} - 3 * \sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})/n}$
• ក្រាហ្វ np • ចំនួនឯកតាខ្វោះ(ខូច)	ថេរ	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\overline{np} = \Sigma np / k$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$\overline{np} + 3 * \sqrt{\overline{np}(1-\bar{p})}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$\overline{np} - 3 * \sqrt{\overline{np}(1-\bar{p})}$
• ក្រាហ្វ C • ចំនួនឯកតាខ្វោះ(ខូច)	ថេរ	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\bar{c} = \Sigma c / k$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$\bar{c} + 3 * \sqrt{\bar{c}}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$\bar{c} - 3 * \sqrt{\bar{c}}$
• ក្រាហ្វ u • ចំនួនខ្វោះ(ខូច) ក្នុង១ឯកតា	ប្រែប្រួល ឬថេរ	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\bar{u} = \Sigma c / \Sigma n$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$\bar{u} + 3 * \sqrt{\bar{u}/n}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$\bar{u} - 3 * \sqrt{\bar{u}/n}$
• $\bar{X}$ • ក្រាហ្វមធ្យម	<១០ ជាទូទៅ ៣ទៅ៥	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\bar{\bar{X}} = \bar{X}_1+\bar{X}_2+\bar{X}_3+...+\bar{X}_k/k$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$\bar{\bar{X}} + A_2\bar{R}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$\bar{\bar{X}} - A_2\bar{R}$
• R • ក្រាហ្វដែន	<១០ ជាទូទៅ ៣ទៅ៥	បន្ទាត់កណ្តាល(Center Line)	CL =	$\bar{R} = R_1+R_2+R_3+...+R_k/k$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងលើ (Upper Control Limit) = UCL	UCL =	$D_4\bar{R}$
		ព្រំដែនត្រួតពិនិត្យខាងក្រោម (Lower Control Limit) = LUCL	LCL =	$D_3\bar{R}$

(នៅទីនេះ n = ក្រុមរងឬទំហំសំណាកនិង k = ចំនួនក្រុមរងឬសំណាក)

តម្លៃសម្រាប់ថេរ(មេគុណ)នៃរូបមន្តត្រូវបានផ្តល់ជូនដោយតារាងដូចខាងក្រោម:

X & R Chart				
Subgroup Size (n)	A_2	D_3	D_4	d_2
2	1.880	0	3.267	1.128
3	1.023	0	2.574	1.693
4	0.729	0	2.282	2.059
5	0.577	0	2.114	2.326
6	0.483	0	2.004	2.534
7	0.419	0.076	1.924	2.704
8	0.373	0.136	1.864	2.847
9	0.337	0.184	1.816	2.970
10	0.308	0.223	1.777	3.078

$\bar{X}$ & S Chart			
Subgroup Size (n)	A_2	B_3	B_4
11	0.927	0.322	1.678
12	0.886	0.354	1.646
13	0.850	0.382	1.619
14	0.817	0.407	1.593
15	0.789	0.428	1.572

ឧទាហរណ៍ ក្រាហ្វ

ក្រាហ្វ XBar ($\bar{X}$) និង R

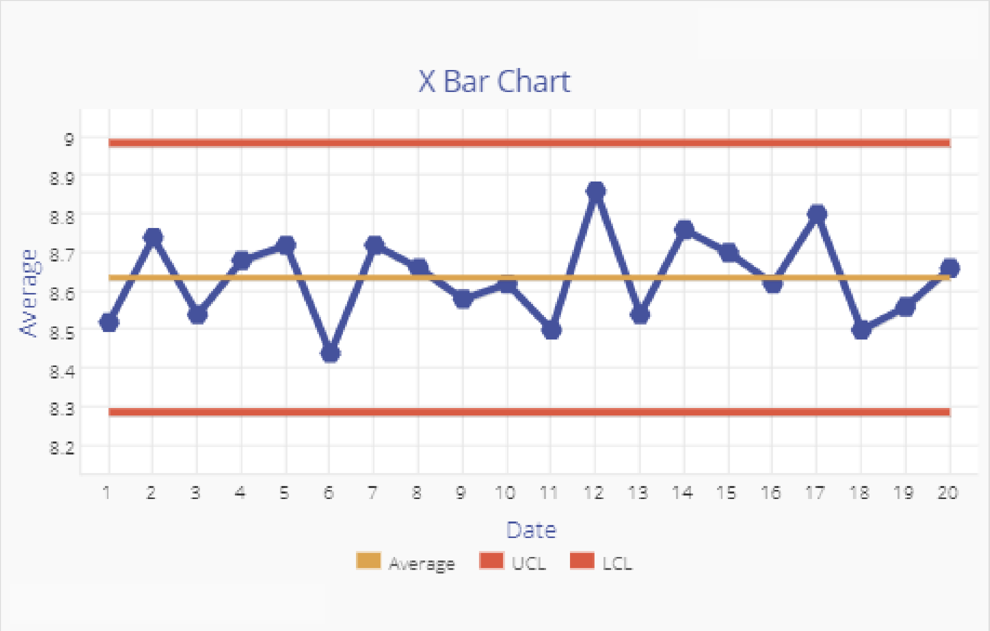
X Chart Statistics

	Stage 1
UCL	8.985
Average	8.636
LCL	8.287

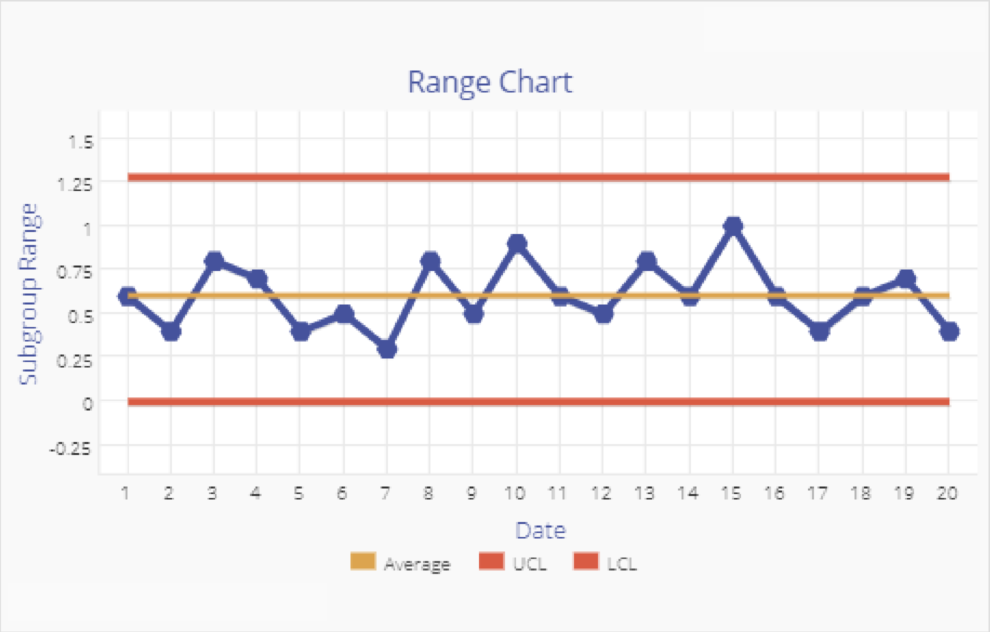
R Chart Statistics

	Stage 1
UCL	1.2793
Average	0.605
LCL	0

Charts of 2 variables



Charts of 2 variables

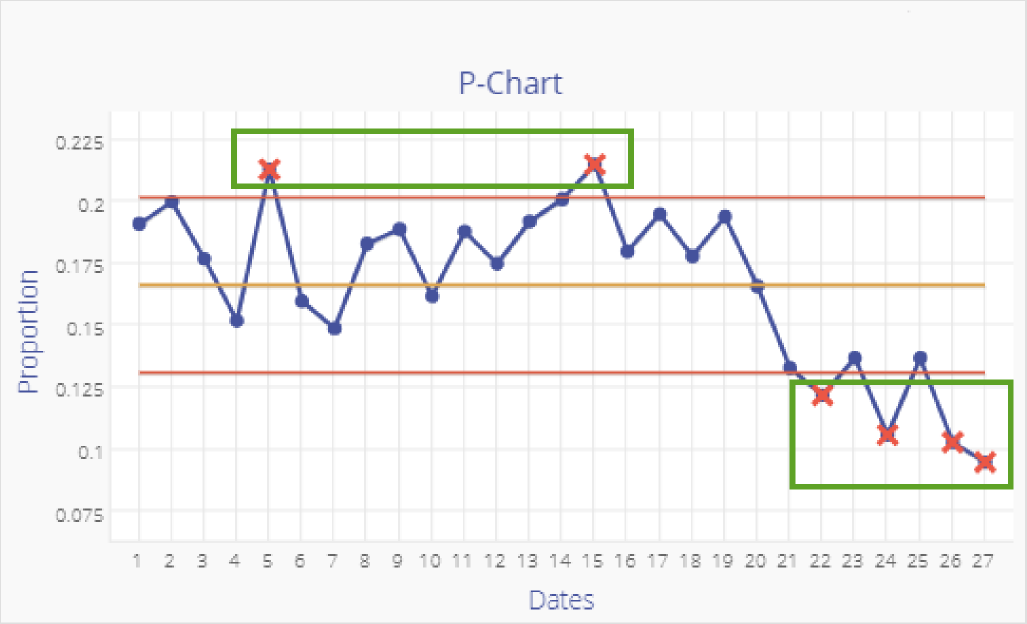


ក្រាហ្វ P

Results

	Overall
UCL	0.2017
Average	0.1664
LCL	0.1311

Chart of Scrap



តំបន់គូសជ្រុងបញ្ជាក់ពីស្ថានភាពដែលមិនអាចត្រួតពិនិត្យបាន (Out of control) ដែលត្រូវបានពិភាក្សាខាងក្រោម។

<u>លេខ ១០ វាយតម្លៃការត្រួតពិនិត្យ</u>

បន្ទាប់ពីបង្កើតដែនកំណត់ការត្រួតពិនិត្យ (Control limit) ជំហានបន្ទាប់គឺត្រូវវាយតម្លៃថាតើដំណើរការនេះស្ថិតក្នុងការត្រួតពិនិត្យ ឬអត់ (ស្ថេរភាពស្ថិតិតាមពេលវេលា)។ ការកំណត់នេះត្រូវបានធ្វើឡើងដោយសង្កេតមើលទំនោរនៃចំណុចដែលបានដៅ (Plot point patterns) និងអនុវត្តវិធានសាមញ្ញចំនួន ៦ ដើម្បីកំណត់ពីលក្ខខណ្ឌក្រៅការត្រួតពិនិត្យ(Out of control condition)។

- លក្ខខណ្ឌក្រៅការត្រួតពិនិត្យ**(Out of control condition)**

ប្រសិនបើចំណុចមួយ ឬច្រើន នៅខាងក្រៅដែនកំណត់ការត្រួតពិនិត្យខាងលើ(UCL) ឬដែនកំណត់ការត្រួតពិនិត្យទាប(LCL) ។ UCL និង LCL គឺជាគម្លាតស្តង់ដាចំនួនបីនៅលើផ្នែកណាមួយនៃមធ្យម - សូមមើលផ្នែក A នៃរូបភាពខាងក្រោម។

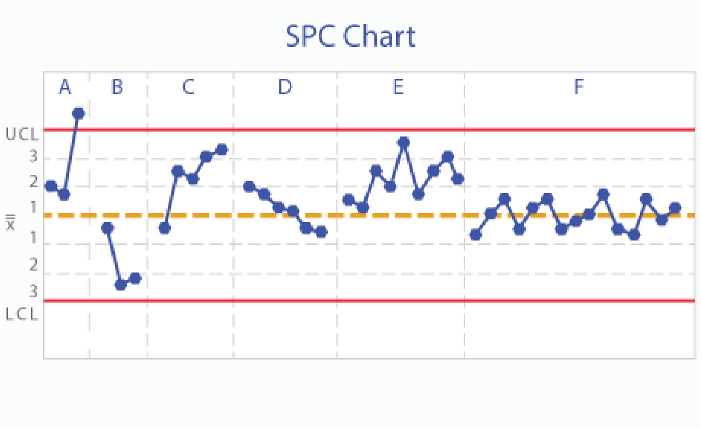
ប្រសិនបើពីរក្នុងចំណោមបីចំនុចបន្តបន្ទាប់គ្នា ធ្លាក់ក្នុងតំបន់ដែលលើសពីពីរគម្លាតស្តង់ដាពីមធ្យមខាងលើឬខាងក្រោម -សូមមើលផ្នែកBនៃរូបភាពខាងក្រោម។

ប្រសិនបើបួនក្នុងចំណោមប្រាំចំណុចបន្តបន្ទាប់ ធ្លាក់នៅក្នុងតំបន់ដែលលើសពីមួយគម្លាតស្តង់ដាពីមធ្យមទាំងខាងលើឬខាងក្រោម - សូមមើលផ្នែក C នៃរូបភាពខាងក្រោម។

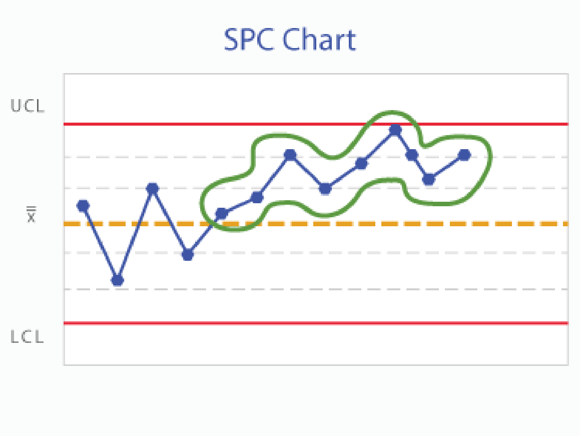
ប្រសិនបើមានការរត់ប្រាំមួយចំណុចឬច្រើនជាងនេះដែលទាំងអស់ខ្ពស់ឬទាបបន្តបន្ទាប់ -សូមមើលផ្នែកDនៃ ឧទាហរណ៍ខាងក្រោម។

ប្រសិនបើមានប្រាំបី ឬច្រើនចំណុចធ្លាក់នៅក្នុងផ្នែកណាមួយនៃមធ្យម (អង្គភាពខ្លះប្រើ ៧ ចំណុច ខ្លះ៩ ចំណុច) - សូមមើលផ្នែកEនៃរូបភាពខាងក្រោម។

ប្រសិនបើមាន ១៥ ចំណុច ក្នុងជួរដេកធ្លាក់ក្នុងតំបន់ នៅផ្នែកណាមួយ នៃមធ្យម គឺជាគម្លាតមួយស្តង់ដាពីមធ្យម - សូមមើលផ្នែក F នៃរូបភាពខាងក្រោម។



នៅពេលដែលស្ថានភាពក្រៅការត្រួតពិនិត្យកើតឡើង ចំណុចគួរតែត្រូវបានគូសនៅលើតារាងហើយផែនការប្រតិកម្មគួរតែត្រូវបានអនុវត្ត។



នៅពេលសកម្មភាពកែតម្រូវបានជោគជ័យ ចូរធ្វើកំណត់ចំណាំនៅលើក្រាហ្វដើម្បីពន្យល់ ពីអ្វីដែលបានកើតឡើង។

ក្រាហ្វត្រួតពិនិត្យផ្តល់នូវមធ្យោបាយដែលមានអនុភាពសម្រាប់ការទំនាក់ទំនង។ ដំណើរការផ្លាស់ប្តូរវេនតាមវគ្គលេខខណ្ឌក្រៅការត្រួតពិនិត្យ និងសកម្មភាពដែលត្រូវកែតម្រូវ គួរតែត្រូវបានកត់សម្គាល់នៅលើក្រាហ្វដើម្បីជួយភ្ជាប់បុព្វហេតុ និងឥទ្ធិពលនៅក្នុងចិត្តរបស់អ្នកដែលប្រើក្រាហ្វ។ ក្រាហ្វល្អបំផុត តែងតែមានកំណត់ត្រាច្រើនលើនោះ!

លេខ ១១ & ១២ វិភាគទិន្នន័យដើម្បីកំណត់រកមូលហេតុនិងកែលម្អ

ប្រសិនបើស្ថានភាពក្រៅការត្រួតពិនិត្យត្រូវបានកត់សម្គាល់ ជំហានបន្ទាប់គឺប្រមូល និងវិភាគទិន្នន័យដើម្បីកំណត់ពីបុព្វហេតុ។

លំហាត់គម្រូ និង ការវិភាគ មាននៅក្នុងសៀវភៅ

"ការត្រួតពិនិត្យគុណភាព" "Quality Control"

មេរៀនទី ៩

ការអនុវត្តគោលការណ៍គ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប នៅក្នុងបរិបទឧស្សាហកម្ម ៤.0

១. សេចក្តីផ្តើម

ក្នុងឆ្នាំ ២០១១ ឧស្សាហកម្ម ៤.0 ត្រូវបានបង្ហាញ លើកដំបូងនៅ "ហាន់ណាវមេស" "Hannover Messe" (The **Hannover Messe** (**HM**; "Hanover Fair") is one of the world's largest trade fairs. It is held on the Hanover Fairground in Hanover, Germany. Typically, there are about 6,500 exhibitors and 250,000 visitors)។ ចាប់តាំងពីពេលនោះមកឧស្សាហកម្ម ៤.0 បានជំរុញការផ្លាស់ប្តូរកាន់តែច្រើនឡើងៗ មិនត្រឹមតែនៅក្នុងបច្ចេកវិទ្យាប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងនៅក្នុងជីវភាពរស់នៅប្រចាំថ្ងៃរបស់យើងក្នុងនាមជាអ្នកប្រើប្រាស់ផលិតផល និងសេវាកម្ម។ គ្មានការសង្ស័យទេថាការផ្លាស់ប្តូរទាំងនេះនឹងលើកទឹកចិត្តឱ្យមានការកែលម្អថ្មីនៃវិធីសាស្ត្រគ្រប់គ្រងនៅក្នុងអាជីវកម្ម[17]។

TQMនៅតែជាម៉ូដែល(គម្រូ)មួយ នៃម៉ូដែលគ្រប់គ្រងធំបំផុតនៅលើពិភពលោកដែលត្រូវបានអនុវត្ត ដើម្បីទទួលបានការធ្វើឱ្យប្រសើរឡើងជាប្រចាំ(កែលម្អជាបន្តបន្ទាប់) នៅក្នុងការអនុវត្តការងាររបស់អង្គភាព[18]។ ការអនុវត្តឧស្សាហកម្ម ៤.0 មានគោលបំណងដូចគ្នានៅក្នុងគ្រប់វិស័យអាជីវកម្ម ជាមួយនឹងប្រសិទ្ធភាពខ្ពស់ និងការកែលម្អគុណភាពមិនត្រឹមតែលើលទ្ធផលប៉ុណ្ណោះទេ ប៉ុន្តែថែមទាំងនៅក្នុងដំណើរការទៀតផង។

ជាមួយនឹងទស្សនៈនេះ គោលកាណ៍ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM) អាចត្រូវបានគេរំពឹងថានឹងត្រូវប្រឈមជាមួយឧស្សាហកម្ម ៤.0 ឬក៏អាចត្រូវបានជំនួសដោយអ្វីថ្មីផ្សេងថ្មី។ ការនេះគួរតែត្រូវបានពិភាក្សាចាប់ពីពេលនេះព្រោះការច្នៃប្រឌិតថ្មីនៅក្នុងផលិតកម្ម ឬការធ្វើអធិការកិច្ចផលិតផល នឹងជម្រុញវិធីសាស្ត្រថ្មី និងងាយស្រួលនៅក្នុងឧស្សាហកម្ម ៤.0 ។

២.ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM) និងគោលការណ៍ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប គឺជាប្រព័ន្ធគុណភាព និងការកែលម្អជាប្រចាំ ដើម្បីបង្កើនការបំពេញចិត្តអតិថិជន គុណភាព ផលិតភាព ផលចំណេញសម្រាប់ការគ្រប់គ្រងអង្គភាពទាំងមូល។ តាមទស្សនៈការគ្រប់គ្រង ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុបមានតួនាទីសំខាន់ ក្នុងការអភិវឌ្ឍការអនុវត្តការគ្រប់គ្រង។

Deming (១៩៨៦) ជូរ៉ាន់ (១៩៨៨) និង Crosby (ឆ្នាំ ១៩៧៩) ដែលជាអ្នកជំនាញខាងការគ្រប់គ្រងគុណភាពការបង្កើតរូបមន្តអភិវឌ្ឍន៍តាមបែបផែន TQM។ ផ្អែកលើក្របខ័ណ្ឌរបស់ពួកគេការសិក្សា និងការស្រាវជ្រាវជាច្រើនត្រូវបានអនុវត្ត នេះបើយោងតាមការសិក្សាថ្មីៗនេះថា វិមាត្រដែលមានឥទ្ធិពលបំផុតនៃ TQM រួមមាន៖

(ក) ការគាំទ្រអ្នកគ្រប់គ្រងថ្នាក់ខ្ពស់

(ខ) ការចូលរួមរបស់បុគ្គលិក

---

17 Kamile Canbay, *et al., 2019*

18 Gharakhani *et al., 2013*

(គ) ការកែលម្អជាប្រចាំ និង

(ឃ) ការបែរឆ្ពោះទៅរកអតិថិជនឬការផ្តោតអារម្មណ៍លើអតិថិជន និយាយក្នុងពាក្យផ្សេងទៀត។

យោងតាមអង្គការស្តង់ដារអន្តរជាតិអាយអេសអូ ផ្តោតសំខាន់លើការគ្រប់គ្រងគុណភាព គឺដើម្បីបំពេញតម្រូវការរបស់អតិថិជន និងខិតខំអោយលើសពីការរំពឹងទុករបស់អតិថិជន ហើយវាជាការសំខាន់ណាស់ដែលមានការចូលរួមពីមនុស្សគ្រប់ជាន់ថ្នាក់ ក្នុងការសម្រេចបាននូវគោលបំណងគុណភាពរបស់អង្គភាព (អាយអេសអូ ២០១៥)។

វាច្បាស់ណាស់ថា អង្គភាពមួយ គួរតែមានការផ្តោតអារម្មណ៍ជាប្រចាំ ទៅលើការកែលម្អរបស់ខ្លួនដើម្បីទទួលបានជោគជ័យនៅក្នុងទីផ្សារ។

៣. ឧស្សាហកម្ម ៤.0

មានបដិវត្តឧស្សាហកម្មធំៗចំនួន ៤ ដែលបានផ្លាស់ប្តូរជាមូលដ្ឋាន នូវដំណើរការផលិតកម្មក្នុងប្រវត្តិសាស្ត្រដែលបានកត់ត្រា ចាប់តាំងពីចុងសតវត្សរ៍ទី ១៨។ ទីមួយ បានចាប់ផ្តើម ជាមួយនឹងការរកឃើញមេកានិចដែលអាចជួយឱ្យការប្រើប្រាស់ថាមពលទឹក និងចំហាយកាន់តែមានប្រសិទ្ធភាព។

បដិវត្តឧស្សាហកម្មលើកទី ២ បានចាប់ផ្តើមនៅដើមសតវត្សទី ២០ ជាមួយនឹងការរចនារបស់ហេនរីហ្វដ។ បដិវត្តឧស្សាហកម្មលើកទី ៣ បានចាប់ផ្តើមនៅទសវត្សឆ្នាំ ១៩៧០ ដោយប្រើម៉ាស៊ីនដែលអាចសរសេរកម្មវិធីបានដែលបណ្តាលឱ្យបច្ចេកវិទ្យាមេកានិក និងអេឡិចត្រូនិចចាកចេញ ទុកកន្លែងឱ្យបច្ចេកវិទ្យាឌីជីថល។

សព្វថ្ងៃមានការអភិវឌ្ឍដ៏អស្ចារ្យដែលមិនទាន់ត្រូវបានគេកំណត់ថា ជាបដិវត្តឧស្សាហកម្មទេ ប៉ុន្តែមានគុណសម្បត្តិនៃបដិវត្តឧស្សាហកម្ម។ ឧស្សាហកម្ម ៤.0។

មានការផ្លាស់ប្តូរជាទូទៅនៃផលិតភាព និងផលិតផល នៅក្នុងវិស័យឧស្សាហកម្ម ដោយប្រើប្រាស់បច្ចេកវិទ្យាព័ត៌មាន និងបច្ចេកវិទ្យាគមនាគមន៍ព័ត៌មានវិទ្យានៅជុំវិញពិភពលោក។ ឈ្មោះដែលបានផ្តល់ឱ្យដោយអាល្លឺម៉ង់នៃនិន្នាការនេះគឺឧស្សាហកម្ម ៤.0។ ឧស្សាហកម្ម ៤.0 មានគោលបំណង "បង្កើនការប្រាស្រ័យទាក់ទងក្នុងចំណោមមនុស្ស ម៉ាស៊ីន និងធនធានឱ្យបានខ្ពស់បំផុត" ដោយរក្សាគំនិតស្នូល នៃដំណើរការត្រួតពិនិត្យផលិតកម្មទៅជាស្វ័យភាព និងដំណើរការដែលគ្រប់គ្រងជាប្រចាំ។

៤. ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប(TQM) និងឧស្សាហកម្ម ៤.0

TQM ឆ្លើយតបទៅនឹងបដិវត្តឧស្សាហកម្មទី ២។ ឥឡូវនេះឧស្សាហកម្ម ៤.0 ផ្តោតលើការបង្កើនប្រសិទ្ធភាពនៃខ្សែសង្វាក់តម្លៃព្រោះវាផ្តល់នូវការគ្រប់គ្រងស្វ័យភាព និងផលិតកម្មប្រកបដោយថាមពលបង្កើនការប្រកួតប្រជែងកាន់តែខ្លាំងថែមទៀតនាពេលអនាគត។

តាមរយៈបណ្តាញដ៏ទូលំទូលាយ និងជិតស្និតនៃម៉ាស៊ីន ធនធាន និងផលិតផលនៅក្នុងរោងចក្រនាពេលអនាគត រួមទាំងខ្សែសង្វាក់តម្លៃទាំងមូល (the Intire value chain) ឧស្សាហកម្ម ៤.0 ត្រូវបានកំណត់ដោយបរិមាណដ៏ធំនៃទិន្នន័យសរុប។ ទិន្នន័យធំ ៗ ដូចជា សូចនាករជំនាន់ថ្មីសម្រាប់ត្រួតពិនិត្យ និងតាមដានដំណើរការផលិតកម្ម ពីព្រោះ វិធីសាស្ត្រវាស់វែងប្រសិទ្ធភាព និងប្រសិទ្ធភាពនៃដំណើរការនីមួយៗត្រូវតែបង្កើត និងអនុវត្តតាមអាយអេសអូ។ វិធីសាស្ត្រទាំងនេះ គួរតែត្រូវបានអនុវត្ត នៅក្នុងបរិយា

កាសឧស្សាហកម្ម ៤.០។ ទោះយ៉ាងណា ទាំងបញ្ហាប្រឈម និងឱកាសសម្រាប់ដែនគ្រប់គ្រងគុណភាព ដោយឧស្សាហកម្ម ៤.០។ និយាយម្យ៉ាងទៀត បញ្ហាប្រឈមនៃការស្រាវជ្រាវដែលមានសក្តានុពលសម្រាប់ ដែនគ្រប់គ្រងគុណភាពដែលកើតឡើងតាមរយៈឧស្សាហកម្ម ៤.០។ តាមទស្សនៈទាំងនេះវាមានតម្រូវការ សម្រាប់អ្នកអនុវត្ត និងវិទ្យាសាស្ត្រគ្រប់គ្រង ដើម្បីស្វែងយល់ពីមុខនាទីថ្មីនៃគោលការណ៍ TQM នៅក្នុងអង្គ ភាពមួយក្នុងបរិយាកាសឧស្សាហកម្ម ៤.0 ដើម្បីកែប្រែការអនុវត្តការគ្រប់គ្រង។

ឧទាហរណ៍មួយចំពោះតម្រូវការអំពីភាពជាអ្នកដឹកនាំ។ ជាមួយនឹងឧស្សាហកម្ម ៤.0 សមត្ថភាព របស់អ្នកដឹកនាំត្រូវធ្វើឱ្យកាន់តែប្រសើរឡើងពីព្រោះទីផ្សារប្រពៃណី និងគុណវុឌ្ឍិផលិតផល មានការផ្លាស់ ប្តូរយ៉ាងឆាប់រហ័ស។ អ្នកដឹកនាំត្រូវបានដឹកនាំមនុស្ស ហើយឥឡូវនេះមនុស្សយន្ត/ប្រព័ន្ធនិម្មិតជាមួយនឹង បញ្ញាសិប្បនិម្មិត គួរតែត្រូវបានដឹកនាំផងដែរ។ អ្នកដឹកនាំត្រូវតែមានសមត្ថភាព សម្រាប់អន្តរកម្មជាមួយ ទម្រង់ឌីជីថល។ ភាពជាអ្នកដឹកនាំឌីជីថល គឺជារបៀបដឹកនាំថ្មី ដើម្បីពង្រឹងក្រុមនៅក្នុងលក្ខខណ្ឌការងារដ៏ លំបាក នៃឧស្សាហកម្ម ៤.0 ជាមួយនឹងការកើនឡើងនៃការភ្ជាប់ពេលវេលាពិតប្រាកដ នៃម៉ាស៊ីនមនុស្ស ដែលរាប់បញ្ចូលទាំងអតិថិជន អ្នកផ្គត់ផ្គង់ និងមនុស្សផ្សេងទៀត។

គោលការណ៍នៃការប្តេជ្ញាចិត្តរបស់និយោជិក គួរតែត្រូវបានកំណត់ឡើងវិញ ពីព្រោះនិយោជិកនឹង មិនត្រូវបានផ្សំឡើងដោយមនុស្សទេ ប៉ុន្តែក៏មាន Androids ផងដែរ។ ក្នុងករណីនេះ កម្រិតនៃការប្តេជ្ញាចិត្ត និងលក្ខខណ្ឌ គឺជាបញ្ហាប្រឈមថ្មីនៅក្នុងគោលការណ៍របស់ TQM ។

វិធីសាស្ត្រមួយចំនួនដែលត្រូវបានអនុវត្តដើម្បីអនុវត្តគោលការណ៍កែលម្អជាប្រចាំនៃ TQM ដូចជា Kaizen ផ្តោតលើការកែលម្អបន្ថែម និងល្បឿននៃការវិវត្តបច្ចេកវិទ្យាដែលភ្ជាប់មកជាមួយឧស្សាហកម្ម ៤.0 មិនអាចអនុញ្ញាតឱ្យរក្សាសារៈសំខាន់របស់វា នៅក្នុងអង្គភាពគ្រប់គ្រងជាមួយ TQM បានទេ។

ទំនាក់ទំនងរវាងមនុស្ស និងម៉ាស៊ីននឹងកាន់តែមានលក្ខណៈសរីរាង្គទាន់ពេលវេលា។ ប្រព័ន្ធផលិត កម្មដែលមានមូលដ្ឋានលើCPS(ស៊ីភីអេស)នឹងជះឥទ្ធិពលដល់ចំណុចប្រទាក់នៃ ម៉ាស៊ីន + មនុស្ស តួនាទី និងការពិពណ៌នាភារកិច្ច ការត្រួតពិនិត្យ និងវិធីសាស្ត្រត្រួតពិនិត្យ ដែលបានអនុវត្តតាមគោលការណ៍ SPC ក៏នឹងផ្លាស់ប្តូរផងដែរ។ ទីបំផុតការគ្រប់គ្រងសហគ្រាសនឹងទទួលឥទ្ធិពល។

ភាពដោយឡែកនៃផលិតផលកម្រិតខ្ពស់ នៃការធ្វើសមាហរណកម្មរបស់អតិថិជន និងដៃគូ រួមទាំង អ្នកផ្គត់ផ្គង់ ដំណើរការផលិតកម្ម ដែលអាចបត់បែនបានកាន់តែខ្លាំង តម្រូវការសមត្ថភាពថ្មីនៃធនធាន មនុស្សនឹងផ្តល់នូវលក្ខណៈថ្មីដល់គម្រូអាជីវកម្ម (Business Model)។ អភិវឌ្ឍន៍ (បង្កើត)វិធីផ្សេងៗនានា ដើម្បីគាំទ្រដល់គម្រូអាជីវកម្ម កំពុងមានសារៈសំខាន់ជាងមុន ពីព្រោះការស្រាវជ្រាវដែលមានស្រាប់ភាគ ច្រើនផ្តោតសំខាន់ទៅលើការអភិវឌ្ឍន៍បច្ចេកវិទ្យាមិនមែនលើគម្រូអាជីវកម្ម។

ឯកសារយោង៖

- ហេង សុភាព (១៩៩៨) "ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប"។ ឯកសារប្រើប្រាស់ផ្ទៃក្នុង នៅ វិទ្យាស្ថានជាតិគ្រប់គ្រង ភ្នំពេញ កម្ពុជា។
- Barrie G. Dale, David Bamford and Ton van der (2016), *Wiele Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gatewa*, 6th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Besterfield, Dale H. (2009), *Total Quality Management*, Revised Edition, Imprint: Butterworth-Heinemann, New York.
- D.R Kiran (2016), *Total Quality Management*, 1st Edition, Imprint: Butterworth-Heinemann, New York.
- David L. Goetsch and Stanley B. Davis (2016), *Íntroduction to total Quality*, 8th editon, Pearson Education, New York.
- Donna C. S. Summers (2018), *Quality*, 6th Edition Pearson Education, New York.
- James M. Burns (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- James R. Evans and William M. Lindsay (2019), *Managing for Quality and Performance Excellence*, 11th Edition, Cengae Learning, New York.
- Jeffry A. Doney (2019), *Total Quality Management (TQM): Concepts, Implementation*, Nova cience Publishers.
- Joseph Defeo (2016), *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*, 7th Edition, McGraw Hill.
- Joseph F. Castellano and Harper A. Roehm (March 2001),*The Problems With Managing By Objectives and Results*," Quality Progress.
- Poornima M. Charantimath (2017), *Total Quality Management*, 3rd Edition, Pearson India Education.
- Stephen R. Covey's book, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Quality Progress.
- Tapan K. Bose (2011), *Total Quality Management*, 1st Edition, Dorling Kindersley (India), Pearson.
- Thomas Foster S. (2017*), Managing Quality: Integrating the Supply Chain*, 6th Edition. - Pearson Education, ,
- Thomas Pyzdek (2013), *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York.

Link:

- *https://ppwsa.com.kh/kh/index.php?page=newsdetail&id=227*
- *https://www.belgelendirme.com/km/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi*
- *https://deming.org/explore/fourteen-points/*
- *https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_97.htm*
- *https://en.wikipedia.org/wiki/Manufacturers_Alliance_for_Productivity_and_Innovation*
- *https://www.juran.com/blog/the-juran-trilogy-quality-planning/*
- *https://www.isixsigma.com/press-releases/stamatis-named-professional-year-quality-magazine/*
- *https://www.intrafocus.com/balanced-scorecard/*

គាំទ្រថវិកាលើការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អដោយ

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា

មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

ក្រប បោះពុម្ព

គាំទ្រថវិកាលើការរៀបរៀង និពន្ធ និងកែលម្អដោយ

ក្រសួងអប់រំ យុវជន និងកីឡា

មូលនិធិស្រាវជ្រាវ គំនិតច្នៃប្រឌិត និងនវានុវត្តន៍

បណ្ឌិត ហេង សុភាព

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

Total Quality Management

សាកលវិទ្យាល័យជាតិគ្រប់គ្រង

National University of Management

ការគ្រប់គ្រងគុណភាពសរុប

បណ្ឌិត ហេង សុភាព

២០២១