



# วิถีแห่ง TQM

ตอน

## มุ่งสู่ความเป็นเลิศ วิทยุย์ สิมะโชค\*



>>> **บริษัท** หรือกิจการที่ประสบความสำเร็จ (โดยดูจากยอดขายและความสามารถในการทำกำไร) มักจะเป็นองค์กร ที่ผู้คนในองค์กรนั้นๆ มีนิสัยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” องค์กรที่เป็นเลิศจะมีผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำขององค์กรที่มีจิตวิญญาณของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากเป็นพิเศษ ในรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับ “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กรระดับโลก” (World

Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่นๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

### คุณลักษณะ: ประการแรก คือ การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action)

องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับ “การปฏิบัติจนเกิดผลสัมฤทธิ์” คือ หลังจากตกลงใจในนโยบายต่างๆ ชัดเจนแล้วก็จะทำอย่างมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือสรุปผลได้ องค์กรที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้

### คุณลักษณะ: ประการที่สอง คือ การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)

องค์กรที่เป็นเลิศจะพยายามหาโอกาสใกล้ชิดกับลูกค้าให้มากที่สุด ด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการให้บริการและคุณภาพ รวมทั้งการฟังความคิดเห็นของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้หลักการของ CRM (Customer Relation Management)

### คุณลักษณะ: ประการที่สาม คือ การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)

องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญในการทำงานแก่พนักงาน ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของกิจการ โดยพยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ นั้นด้วย

\* รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

### คุณลักษณะ: ประการที่สี่ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People)

องค์กรที่เป็นเลิศจะถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น การให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

### คุณลักษณะ: ประการที่ห้า คือ การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven)

ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในห้องหรือในสำนักงานเท่านั้นและติดตามงานต่างๆ อย่างจริงจัง ตลอดจนพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง

### คุณลักษณะ: ประการที่หก คือ การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting)

องค์กรที่เป็นเลิศจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัด (มีความเชี่ยวชาญ) หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่แล้วเท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มากและอาจกระทบกระเทือนกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการได้คืออยู่แล้ว

### คุณลักษณะ: ประการที่เจ็ด คือ การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff)

องค์กรที่เป็นเลิศจะจัดองค์กรอย่างเรียบง่ายและพยายามปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายที่สุดพร้อมๆ กับการส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างที่กะทัดรัด

### คุณลักษณะ: ประการที่แปด คือ การเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose tight Properties)

องค์กรที่เป็นเลิศจะเข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่าง



เต็มที่และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ในความเป็นจริงแล้ว คุณลักษณะของ “องค์กรที่เป็นเลิศ” ทั้ง 8 ประการข้างต้นนี้ ไม่ใช่เป็นเรื่องใหม่หรือของแปลกใหม่อะไรเลย แต่เป็นเพราะว่าองค์กรต่างๆ ได้ละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เพราะต่างคิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญที่จะต้องทำสิ่งต่างๆ อย่างนี้อยู่แล้ว (หรือได้ทำแล้ว) แต่ทางปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่ได้ทำ

*เหมือนกับที่เราทุกคนต่างรู้ว่า “เวลาเป็นของมีค่า” หากปล่อยให้ผ่านไปโดยไม่มีการเรียกกลับมาใช้ใหม่ได้ ที่ทำได้ดีก็นั่งเสียดายเท่านั้น แต่ทั้งๆ ที่รู้เช่นนี้ก็ตามเราก็อปล่อยให้เวลาสูญเปล่าไปโดยไร้สาระบ่อยครั้ง*

แต่องค์กรที่เป็นเลิศไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพราะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะทั้ง 8 ประการด้วยการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังตลอดเวลา จึงไม่ออกนอกกรอบนอกทาง (หรืออาจจะเบี่ยงเบนบ้างแต่ก็น้อยมาก) และประสบความสำเร็จอย่างสูง

ดังนั้น **สิ่งที่เรารู้** จึงอาจไม่ใช่หนทางแห่งความสำเร็จเสมอไปแต่สิ่งที่เราปฏิบัติจนเกิดผลต่างหากที่เป็นหลักประกันสู่ความสำเร็จ

เรื่องแบบนี้ ไม่ลองไม่รู้ **ครับผม!**

