



วิถีแห่ง TQM

ตอน บูรณาการเพื่อผลลัพธ์ วัชรุย์ สิมะโชค*

>>> **หลัก**การสำคัญของระบบ TQM มีด้วยกัน 3 ประการ คือ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการและการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

หลักการที่ 1: การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer-Oriented) ก็คือ การมุ่งเน้นที่ **คุณภาพ (Quality-Oriented)** นั่นเอง

องค์การที่ทำ TQM จะต้องยึด “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ

คุณภาพในที่นี้ หมายถึง คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ

การที่สินค้า หรือบริการมีคุณภาพหรือไม่ จะถูกตัดสินโดย “ลูกค้าภายนอก” เป็นหลัก

การที่เราจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ก็ต้องรู้ว่าลูกค้าของเราคือใคร ต้องการอะไรในเบื้องต้น ซึ่งทำได้ด้วยการวิจัยตลาด (Marketing Research) การสำรวจ (Survey) หรือการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

ดังนั้น การมุ่งเน้นที่คุณภาพ ก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus) เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

หลักการที่ 2: การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารตลอดจนพนักงานต้องมองการทำงาน (การผลิตหรือบริการ) อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่หมายถึงวัตถุประสงค์ จนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ นั่นคือสินค้าหรือบริการที่ถึงมือลูกค้าแล้ว

“การมุ่งเน้นที่กระบวนการ” ทำให้เกิดสภาวะ “ลูกค้าภายใน” (Internal Customer) พนักงานทุกคนจะเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขายในตัวเอง โดยเมื่อรับงานจากพนักงานคนอื่นเราจะเหมือน ผู้ซื้อ ครั้นเมื่อทำงานในส่วนที่รับผิดชอบเสร็จแล้วส่งต่อเราจะกลายเป็นผู้ขาย

ดังนั้น คุณภาพงานของแต่ละคน จึงเกี่ยวโยงไปยังลูกค้าภายนอก (External Customer) พนักงานทุกคนจึงต้องถือว่า “กระบวนการถัดไป (คนทำงานต่อจากเรา) คือ ลูกค้าของเรา” เนื่องจากพนักงานทุกคนในกระบวนการผลิตมีผลต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการที่จะส่งถึงมือลูกค้าภายนอก

การบริหารโดยยึดกระบวนการตั้งแต่นั้นจนจบครบวงจรเช่นนี้ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องนับแต่เริ่มต้น ตลอดจนถูกต้องทุกครั้งด้วย (Right the First Time and Right Every Time)

ฉะนั้น การที่ทำงานได้อย่างถูกต้องจึงต้องอาศัย “พนักงานที่มีคุณภาพ” รวมถึงมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความผิดพลาด ความสูญเสียต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไป

หลักการที่ 3: การให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) องค์การ TQM ถือเป็นองค์การที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ทุกระดับจะมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงไปสู่ “องค์กรคุณภาพ” (Quality Organization)

การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Employee Involvement) โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานย่อมรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุดทุกคนจึงมีโอกาสดูแลข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม วิธีที่ได้ผลประการหนึ่งก็คือการที่ผู้บริหารระดับสูงจัดตั้ง “ทีมงานประเภท Cross-Functional Team” เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหลายๆ หน่วย หลายๆ แผนกขององค์กร เพราะคุณภาพของสินค้าหรือบริการไม่ได้เกิดจากคนใดคนหนึ่งหรือหน่วยงานใดๆ เพียงหน่วยเดียว

ปัจจุบัน ลักษณะปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรมักมีความซับซ้อนมากขึ้นและเกี่ยวข้องกับหลายคน หลายหน่วยงาน ดังนั้น จึงต้องอาศัยความรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการมองต่างมุมของคนต่างระดับเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและปรับปรุงงานให้มากขึ้น โดยที่ทีมงานจำเป็นต้องรวมตัวกันแบบข้ามสายงาน จะได้แก้ปัญหาหรือโจทย์ลักษณะดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ จะเกิดผลสัมฤทธิ์ก็ต่อเมื่อผู้บริหารจัดการได้ดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนครับผม !



* อธิปไตยกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่