



TPA

Industrial Promotion

บทบาทหน้าที่การส่งเสริมอุตสาหกรรมโดย ส.ส.ท.



รายได้ประชาชาติของไทย เมื่อพิจารณามูลค่ารายได้ทางด้านการเกษตรเมื่อเทียบกับที่ไม่ใช่เกษตรกรรม อาทิ รายได้จากอุตสาหกรรมการผลิต ท่องเที่ยว การค้า เป็นต้น จะเห็นว่ามีมูลค่ามากกว่าหลายเท่าตัว ระหว่าง 7-11 เท่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 ถึงปัจจุบัน (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ดังนั้นหากปีใดที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมจะทำให้รายได้ประชาชาติมีผลกระทบด้วย ถ้าพูดภาษาชาวบ้าน คือ ผลผลิตของเพื่อขายได้น้อยลง ทำให้รายได้ลดลง ดังนั้น การส่งเสริมให้อุตสาหกรรมได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพให้สูงขึ้น โดยคงคุณภาพที่ดีด้วยต้นทุนราคาที่ต่ำลงและไม่ผลิตเพื่อเก็บไว้ใน Stock แต่ผลิตเพื่อขาย-ส่งได้ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ ส่วนราคาขายนั้นทำอย่างไรที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าเมื่อจ่ายตามราคาซึ่งมีแต่เพิ่มขึ้นทุกวัน

ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้น การลดต้นทุนในส่วนที่เราควบคุมได้ การคิดแบบหักมุมด้วยการใช้บุคลากรน้อยลงแต่มีความสามารถมากขึ้นเป็นเรื่องที่องค์กรอุตสาหกรรมต่างต้องเร่งพัฒนา การพัฒนาคนด้วยระบบ THD (Total Human Development) การสร้างผู้สืบทอด (Successor Plan) เป็นเรื่องที่ยาก แต่ต้องทำ เพราะว่าเมื่อผู้บริหารองค์กรเกิดเกษียณขึ้นจะได้มีผู้นำคนใหม่ขึ้นแทนแน่นอน Successor คือการ Cloning ผู้บริหารให้เหมือน ไม่ใช่คล้ายและต้องดีกว่าคนเดิม จึงจะส่งมอบองค์การให้บริหารต่อไป เพื่อนำพาองค์การให้เจริญเติบโตขึ้นความสามารถหลายอย่างต้องถูกพัฒนาโดยเฉพาะต้องเลือกคนดี คนที่มีความจงรักภักดีกับองค์กรสูงเป็นคุณสมบัติอันดับแรก จากนั้นค่อยมาดูความสามารถอีกที ดังสุภาษิตที่ว่า "คนดีที่ไม่เก่งฝึกให้เก่งได้ คนเก่งที่ไม่ดีฝึกให้ดียาก" เป็นสังขะธรรม

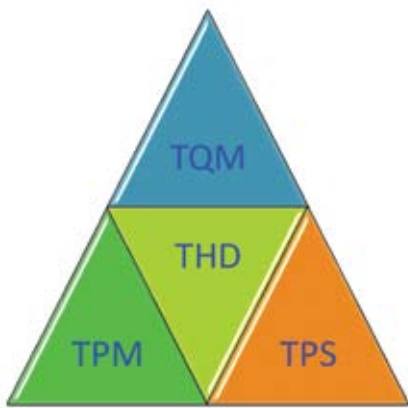
เมื่อมีวิธีการพัฒนาคนแล้ว สิ่งต่อไปที่ต้องดำเนินการ คือ ให้เครื่องมือ การให้พนักงานมีวินัย การบริหารโครงการอย่างเป็นระบบด้วย PDCA การคิดนอกกรอบ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ด้วยกิจกรรม Kaizen เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเพิ่มผลผลิตภาพ คุณภาพที่ลูกค้าต้องการด้วยการทำงานที่สอดรับกันทั้งองค์กรอย่าง TQM TPM และ TPS หรือ Lean เป็นเรื่องจำเป็น

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจอุตสาหกรรมไทย ต้องการส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ถือเป็นทรัพย์สินหลักขององค์กรที่จะนำพาองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน เมื่อบุคลากรแข็งแกร่ง มีคุณภาพ องค์กรก็แข็งแกร่งและมีคุณภาพควบคู่กันไปเช่นเดียวกัน

เคยสงสัยกันหรือไม่ว่ารางวัลต่างๆ ที่ ส.ส.ท. ได้ส่งเสริมให้อุตสาหกรรมไทยเกิดการเรียนรู้ ให้เกิดการพัฒนา ทำให้มีหลากหลายประเภท มีความเป็นมาอย่างไร มีวิวัฒนาการอย่างไรจนถึงปัจจุบัน

นายอนุวรรตน์ ศิลารองอำไพ ผู้อำนวยการสายงานบริการการศึกษาฝึกอบรมและวิจัยให้คำปรึกษา สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) หรือ ส.ส.ท. กล่าวถึงการจัดให้มีการส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยให้มีการมอบรางวัลส่งเสริมแก่กลุ่ม หรือองค์กร แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. บริหารคุณภาพ (Quality)
2. การลดต้นทุน การลดความสูญเปล่า (Cost)
3. การผลิตเพื่อขาย ไม่ใช่เพื่อเก็บ โดยให้ส่งได้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ (Delivery Time)



โดยเริ่มรางวัลคุณภาพ ในอดีต ส.ส.ท. มีการให้รางวัลคุณภาพเพียงรางวัลเดียว คือ รางวัล QCC Prize ซึ่งดำเนินการมานานแล้วเกือบ 30 ปี มีการรณรงค์ส่งเสริมทุกปี โดย ส.ส.ท. ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลาง เป็นบุคคลที่ 3 เพื่อพิจารณาว่า สถานประกอบการมีการนำวงจร PDCA ไปใช้อย่างไร ได้มาตรฐานแล้วหรือยัง เหมือนระบบบริหารงานคุณภาพ ISO เมื่อสถานประกอบการได้นำระบบไปใช้ มีการจัดเตรียมเอกสาร ระบบบริหาร จะบอกว่าตนเองได้รับรองแล้วไม่ได้ ต้องให้องค์กรที่ 3 มาตรวจรับรองและปรีชญาที่แอบแฝง คือ **ต้องการส่ง**

เสริมให้องค์กรดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถโดยไม่รู้ตัว เปรียบเสมือนการค้นหา Successor นั่นเอง ผู้ที่มีภาวะผู้นำ การคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม การ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ แก้ปัญหาที่สาเหตุ การกล้า นำเสนอความคิด การสื่อสารที่ยืดเยื้อ การเล่าเรื่องราวอย่างมีเหตุมีผลเป็น Story ส่วนแล้ว แต่เป็นคุณสมบัติที่ ส.ส.ท. จะนำมาพิจารณา

และในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ส.ส.ท. เห็นว่าน่า จะส่งเสริมให้มีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เปรียบเสมือนว่าเป็นอาวุธหนัก ประเภท “รถถัง” มีการทำงานหลายคนเป็นทีม ซึ่งต่างจาก QCC Prize เป็นอาวุธประจำกาย “ปืนพก” ที่ทุกคน ต้องมีติดตัว แต่รวมกลุ่มแก้ปัญหา แต่ไม่ทั้ง องค์กร ส.ส.ท. ได้เผยแพร่แนวทางบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือเรียกว่า “Total Quality Management หรือ TQM” ในแนว Prof. Dr. Noriaki Kano มาตลอดเกือบ 30 ปี ท่านเป็น ประธานกรรมการตัดสิน Deming Prize ซึ่งถือได้ว่าเป็นรางวัลระดับสากลที่รู้จักกันดีทั่วโลก จึงได้ ขออนุญาตอาจารย์ในการใช้ชื่อท่านเป็นชื่อรางวัล “Kano Quality Award” และมีคณะกรรมการ ตรวจสอบนอก มีคณะกรรมการอนุมัติรางวัล โดย บุคคลที่มีชื่อเสียงในวงการอุตสาหกรรม เช่น

1. ดร.วิฑูรย์ สิมะโชติ ปลัดกระทรวง อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
2. คุณกานต์ ตระกูลฮุน กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. คุณนินนาท ไชยธีรวิญญู รองประธานคณะกรรมการ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
4. ดร.ผณิตพร ชำนาญเวช นายกสมาคมมาตรฐานและคุณภาพแห่งประเทศไทยและ

สมาคมอาหารแช่เยือกแข็งไทย

5. คุณถาวร ชลัษเฐียร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท เด็นโซ อินเตอร์เนชั่นแนล เอเชีย จำกัด, บริษัท เด็นโซ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นรางวัลเกียรติยศที่สถานประกอบการ จะได้เป็นเครื่องรับรองคุณภาพการบริหารว่าได้ ขึ้นมาตรฐานสากลมีการพิจารณาภาพรวมองค์กร ตั้งแต่การบริหารกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ มีการบริหารนโยบายอย่างไร (Policy Management) การบริหารที่หัวหน้างาน บริหารประจำวัน (Daily Management) ต่อไปถึงการบริหารข้ามสายงาน (Cross Function Management) นี้ เป็นเพียงเครื่องมือบริหาร แต่เป้าหมาย **ท่านได้ใช้เครื่องมืออย่างไรในการแก้ปัญหาทางด้านธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างมีเหตุมีผลเป็น Story อย่างไร เป็นสิ่งสำคัญในการให้รางวัล เป็นการฝึกสถานประกอบการให้รู้จักบันทึก รู้จักเรียนรู้จากอดีตและเป็นสื่อให้คนรุ่นหลังได้ เรียนรู้แนวคิดที่ได้ดำเนินการไป จะได้เป็นต้นแบบไม่สูญหายไปตามกาลเวลา**

“เมื่อ 9 ปีก่อน ส.ส.ท. ส่งผมไปอบรมที่ ประเทศมาเลเซีย ได้มีโอกาสสัมมนาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับประเทศ ASEAN เรื่อง Benchmarking สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาเลเซีย มีการมอบรางวัลที่มากมาย โดยเฉพาะรางวัล 5S เมื่อกลับมาประเทศไทย จึงมีความคิดว่าอุตสาหกรรมไทย โดยเฉพาะคนไทยมีปัญหาเรื่องระเบียบวินัย เป็นปัญหาอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงมีการตั้งรางวัลนี้เป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อ 8 ปีที่แล้ว”

5S เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังเป็นอย่างยิ่ง ถ้าดำเนินการถูกวิธี แค่เริ่มทำ 5S องค์กรทั้งหมดจะเกิด 5S คือ สามัคคีอย่างไรเห็น



ได้ชัด มีวินัยในการทำงาน พนักงานเริ่มทำตามกฎระเบียบ เพราะว่าเป็นประโยชน์กับตัวเขาโดยตรง อุบัติเหตุเป็นศูนย์ สถานที่สะอาด ลูกค้าอยากกลับมาอีก บางแห่งไม่มี Show room เขาโรงงานที่ทำ 5S เป็น Show room ลูกค้าไปเยี่ยมจะรู้สึกวางใจว่า โรงงานทำไม่สะอาดแบบนี้ ย่อมผลิตสินค้าได้ดีแน่นอน 5S เปรียบเสมือน "ศีล 5" พนักงานที่ปกติ ต้องมีหลักปรัชญา 5S ติดตัว ถ้าไม่มี 5S ก็เหมือนคนไม่มีศีล 5 เป็นคนไม่ปกติทำให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก ดังนั้น ส.ส.ท. จึงได้เริ่มมอบรางวัล "Thailand 5S Award" ขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทยเมื่อ 8 ปีที่แล้วและยังคงต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

และในประมาณ 3 ปีนี้ ส.ส.ท. ได้เป็นตัวแทนขององค์กรญี่ปุ่น JIPM: Japan Institute of Plant Maintenance เป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีการให้รางวัล TPM (Total Productive Maintenance) เป็นการพัฒนาค้นหาคำตอบ เพื่อให้มีการเรียนรู้และดำเนินการลดความสูญเสียทั้ง 16 ประการ โดยเฉพาะความสูญเสียเปล่าอันเนื่องมาจากเครื่องจักร โดยมีการมอบรางวัลที่ประเทศญี่ปุ่น เป็นรางวัลนานาชาติ เริ่มตั้งแต่ Excellence Award, Consistent Award, Special Award, Advanced Special ขึ้นสุดท้ายคือ World Class Manufacturing ต้องใช้เวลานับ 10 ปี แต่ผลที่ได้บางแห่งได้เพียงครึ่งทาง แต่ประหยัด ลดความสูญเสียลดต้นทุนได้ถึงเป็นร้อยล้านบาทด้วยเวลาเพียง 3 ปี

อีกระบบบริหารจัดการหนึ่งที่มีการให้รางวัล นั่นคือ การปรับปรุงพัฒนาระบบการผลิตด้วยความคิดนอกกรอบ การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ ที่เรียกว่า รางวัล Thailand Kaizen Award มีทั้งระบบเดี่ยว ระบบกลุ่ม การปรับปรุงโดยไม่ต้องใช้ไฟฟ้าเรียก Unplug Kaizen หลากหลายความคิด มีผู้สนใจจำนวนมากด้วย ส.ส.ท. ต้องการเป็นเวทีที่แสดงผลทางความคิด การผลิตกึ่ง หรืออัตโนมัติ (Automation Kaizen Award) เพื่อให้คนไทย "ได้คิด"

สำหรับการปรับปรุง หรือเรียก Kaizen การคิดที่เป็นระบบ การขจัดคอขวดในระบบการผลิต การลดเวลาในการเตรียมเครื่องจักร ด้วยเป้าหมาย ต้องการผลิตสินค้าเพื่อขาย ไม่ใช่ผลิตเพื่อไว้เก็บ ให้ลูกค้ามาเลือกซื้อ ถ้าไม่ซื้อก็กลายเป็นเงินจม เป็นความสูญเสียเปล่ามหาศาล ดังนั้นต้องผลิตให้เร็วทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ ไม่มีการผิดพลาดหรือเผื่อเด็ดขาด ซึ่งเรียกกระบวนการบริหารจัดการแบบ Lean หรือแนวคิด TPS (Toyota Production System) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ส.ส.ท. จึงได้ให้รางวัล "Thailand Lean Award" เป็นครั้งแรกในประเทศไทย เมื่อ 3 ปีก่อน และยังได้นำแนวคิดนี้ เผยแพร่โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ประหยัดต้นทุน ลด

ความสูญเสียเปล่าได้เป็นพันล้านบาท ดังที่ได้แถลงผลงานและในหนังสือสู่อัจฉริยะ เป็นที่ตื่นเต้นมากในวงการอุตสาหกรรมอย่างมาก

ผู้อำนวยการสายงานบริการการศึกษาฝึกอบรมและวินิจจัยให้คำปรึกษา กล่าวเสริมว่า ทั้งหมดเป็นเพียงเครื่องมือบริหาร บางองค์การเข้าใจผิดคิดว่า "เป็นเป้าหมาย" "เราจะพิชิตรางวัลนี้ให้ได้" อันนี้เป็นความเข้าใจผิดมหันต์ TQM TPM TPS หรือ Lean เป็นเพียงเครื่องมือ เป้าหมาย คือ ทำอย่างไรให้องค์การแข็งแกร่งขึ้นจากจุดที่ขาดทุนมากที่สุด ชนะคู่แข่งในประเทศ นอกประเทศและเป็นหนึ่งในโลก อันนี้เป็นเป้าหมายที่แท้จริง แต่การไปถึงเป้าหมายนั้น แล้วแต่องค์การจะเลือกใช้เครื่องมือ ไม่จำเป็นต้องทำหมด สำคัญการมีระบบพัฒนาคนที่ดี THD เป็นระบบที่ ส.ส.ท. ได้คิดริเริ่ม มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ได้ใช้บริการอย่างการบินไทย การประปานครหลวง ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น เป็นสิ่งที่สำคัญสุด เพราะถ้าองค์กรมีคนดีและเก่ง ถึงแม้ไม่มีเครื่องจักร เงินทุน ตลาด คนเหล่านี้ก็สามารถแก้ไขได้ เช่น ไปเช่าดำเนินการ กู้เงินมาซื้อ เจริญหาตลาด แต่ถ้าไม่มีคนดีและเก่ง ทั้งหมดนี้ก็เป็นเศษเหล็ก

คน ไม่ใช่ ทรัพยากร ทรัพยากรยิ่งใช้ยิ่งหมด แต่คนยิ่งใช้ยิ่งเก่ง ส.ส.ท. จึงเรียกว่า THD Total Human Development พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเรา พระองค์ทรงได้รางวัล Human Development จากสหประชาชาติ

หลากหลายโลโก้รางวัลคุณภาพ

นายอนุวรรตน์ กล่าวต่อว่า รางวัลคุณภาพเหล่านี้ทาง ส.ส.ท. เป็นผู้จัดให้รางวัลแห่งแรกในประเทศไทย โดยรางวัลแต่ละประเภทจะมีตราสัญลักษณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละตราสัญลักษณ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างด้วยเช่นกัน กล่าวคือ



Thailand 5S Award คือ มีสัญลักษณ์ที่เป็นคำพยายซึ่งเป็นคำพื้นฐานของเลขาคณิต ซึ่งอาจจะคำนวณพื้นที่วงกลม เป็นจำนวนที่ไม่รู้จัก นั่นหมายความว่า 5S เป็นพื้นฐานที่ทำให้รู้จัก ต้องทำไปเรื่อยๆ เป็นนิสัย



Thailand Lead Award มีสัญลักษณ์ที่เป็นเส้นขีดลายไทย เป็นลูกศรที่ขึ้น นอกจากนี้เส้นยังมีลักษณะบางเล็ก หมายความว่า เป็นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ส่วนเส้นที่บางและเล็กนั้น คือ องค์กรต้อง Slim มี 3 ข้อคือทำให้ Slim ทำให้ไม่

ใหญ่เทอะทะ ใช้คนน้อย เพราะคนเป็น Fixed Cost Simplify ขั้นตอนทำงานง่ายขึ้น สะดวก แล้วก็ Speed ทำงานได้รวดเร็ว



Thailand Quality Prize จะสังเกตเห็นว่าสัญลักษณ์เป็นตัว sigma เป็นค่าทางสถิติ ที่เป็นหลักและถ้ามองด้านหน้าแล้วนำตัวอักษร Q ที่มาจากคำว่า Quality มาต่อกันเป็นความหมาย Infinity หมายความว่า Q เป็นเรื่องที่ต้องทำไม่รู้จัก เป็นที่มาว่าคุณภาพต้องทำไม่รู้จักนั่นเอง



Thailand Kaizen Award ความหมายเช่นเดียวกับ Lean เป็นการปรับปรุงเพิ่มขึ้นต่อจาก Lean นั่นเอง



KANO Quality Award เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงการบริหารคุณภาพโดยใช้หลักการ Total Quality Management: TQM ซึ่งได้นำภาพของ Prof. Dr. Noriaki Kano ปรมาจารย์ด้าน TQM ที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันดีทั่วโลก นำมาใช้เป็นชื่อรางวัล "Kano Quality Award" และตราสัญลักษณ์



Thailand Operational Efficiency and Effectiveness Award หรือ OEE Award สัญลักษณ์นี้จะสังเกตเห็นว่ากายรูปวงกลม มีกลองสี่เหลี่ยมซึ่งเป็นตัวอักษรคือ Operational นั่นคือเป็นระบบ ด้านล่างคำว่า Operational เป็นการวัดระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเกิดเป็นค่าของ OEE ขึ้นมา

เหล่านี้คือระบบการบริหารคุณภาพที่ทาง ส.ส.ท. ได้มุ่งเน้นและสร้างสรรค์ขึ้นเพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผล สำหรับการบริหารองค์กรที่ต้องการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผลิตสินค้าคุณภาพดีสุด ด้วยต้นทุนต่ำสุด ส่งให้ลูกค้าตามนัดหมายถึงแม้ไม่ขึ้นราคา องค์กรก็กำไรมากขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อพัฒนาประเทศไทยต่อไป