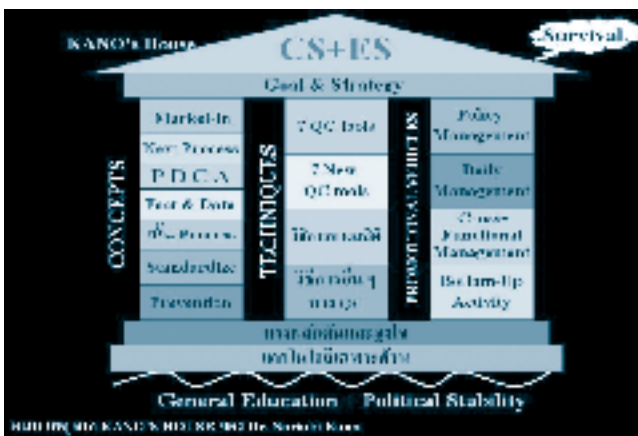


How to Start TQM : Total Quality Management ?

ฉบับ นี้ขอนำบทความของคุณชำนาญ รัตนกร กรมการ ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพภายใน ที่ตีพิมพ์ลงในหนังสืองานประกาศผล KANO Quality Award 2011 สำหรับองค์กรที่ริเริ่มทำระบบบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) จะได้นำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

คงมีหลายองค์กรที่อยากจะเริ่มใช้การบริหารแบบ TQM เพราะได้ศึกษาและเห็นตัวอย่างผลลัพธ์ขององค์กรที่ใช้การบริหารแบบ TQM แต่ยังไม่รู้ว่าจะเริ่มใช้การบริหารรูปแบบนี้อย่างไร เพราะถ้าเริ่มไม่ถูกขั้นตอนจะทำให้เสียเวลาและอาจส่งผลให้ใช้การบริหารรูปแบบนี้ไม่สำเร็จ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอขั้นตอนการนำการบริหารแบบ TQM เข้ามาใช้ในบริษัทของท่านและเพื่อให้การแนะนำเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น จึงขอใช้ Model การบริหาร TQM ของ Prof. Dr. Noriaki Kano ที่มีชื่อว่า Kano's House อธิบายประกอบ โดยมีขั้นตอนดังนี้



1. **เริ่มให้ความรู้หลักการการบริหารแบบ TQM (TQM Concepts)** หรือเสาแรกของ TQM House 7 ประการ ประกอบด้วย

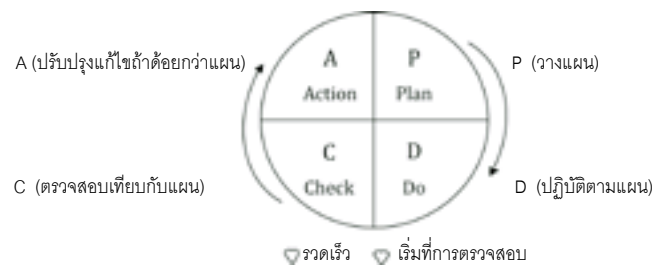
1.1 **Market-in** คือ ให้ความสำคัญกับผู้ซื้อสินค้าและบริการของเรา โดยการรับทราบความต้องการของลูกค้าในมุมมองของลูกค้า และที่สำคัญต้องหาทางที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

1.2 **Next Process** ความหมายลูกค้าของ TQM ไม่ใช่มีเพียงลูกค้าภายนอก คือ ผู้ซื้อสินค้าและบริการเท่านั้น ลูกค้าตามความหมายของ TQM ยังหมายถึงลูกค้าภายใน คือ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(Stakeholder) โดยเฉพาะก็คือหน่วยงานถัดไปที่รับงานจากเราไปทำต่อ (Next Process) ถือเป็นลูกค้าสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าลูกค้าภายนอก ต้องหาทางที่จะตอบสนองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เช่นเดียวกัน

1.3 **PDCA** ใช้แนวคิด PDCA (PDCA Cycle) ในการทำงาน เพื่อให้งานที่มีการคิดและทำอย่างเป็นระบบ

ใช้แนวคิด PDCA (PDCA Cycle) คิดและทำอย่างมีระบบ



1.4 **Fact & Data** การใช้แนวคิด PDCA ในการทำงานเพื่อให้งานที่มีการคิดและทำอย่างเป็นระบบ จะต้องใช้ความจริง (Management by Fact) ไม่ควรใช้ประสบการณ์ สัญชาตญาณและความกล้าในการตัดสินใจ ซึ่งอาจผิดบ้างถูกบ้าง การใช้ความจริงในการตัดสินใจ จะต้องใช้ข้อมูลโดยเฉพาะชื่อถูกตัวเลขให้มากที่สุด

1.5 **เน้น Process** หรือเน้นกระบวนการ (Process Oriented) ไม่ได้ดูแต่เพียงผลลัพธ์ ต้องเชื่อว่าถ้าควบคุมกระบวนการได้ผลลัพธ์ต้องออกมาดี ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ การตรวจสอบเมื่องานเสร็จ (Final Inspection) ไม่ได้ทำให้คุณภาพของงานดีขึ้น คุณภาพของงานจะดีขึ้นต้องตรวจสอบ หรือควบคุมกระบวนการให้ได้

1.6 **Standardize** มีการจัดทำมาตรฐานในการทำงาน โดยเฉพาะงานหลักที่สำคัญและต้องปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยใช้ 5ส, Kaizen หรือ QCC เป็นต้น

1.7 **Prevention** การกำหนดมาตรฐานและปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นมาตรการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ การแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ (Root Cause) และนำมาตรการแก้ไขนั้นมากำหนดเป็นมาตรฐานก็จะเป็นมาตรการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำเช่นเดียวกัน องค์กรอย่าง SMEs การให้ความรู้ TQM Concept นั้นจะเรียก

ประชุมพนักงานและบรรยายให้ฟัง ก็น่าจะครบถ้วนภายใน 1-2 วัน เนื่องจากมีพนักงานไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ อาจจะต้องใช้เครื่องมือช่วยในการให้ความรู้ เช่น พิมพ์เอกสารแจก หรือออกเสียงตามสายให้ความรู้วันละข้อ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมวันละ 5-10 นาที เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและเสียค่าใช้จ่ายน้อย

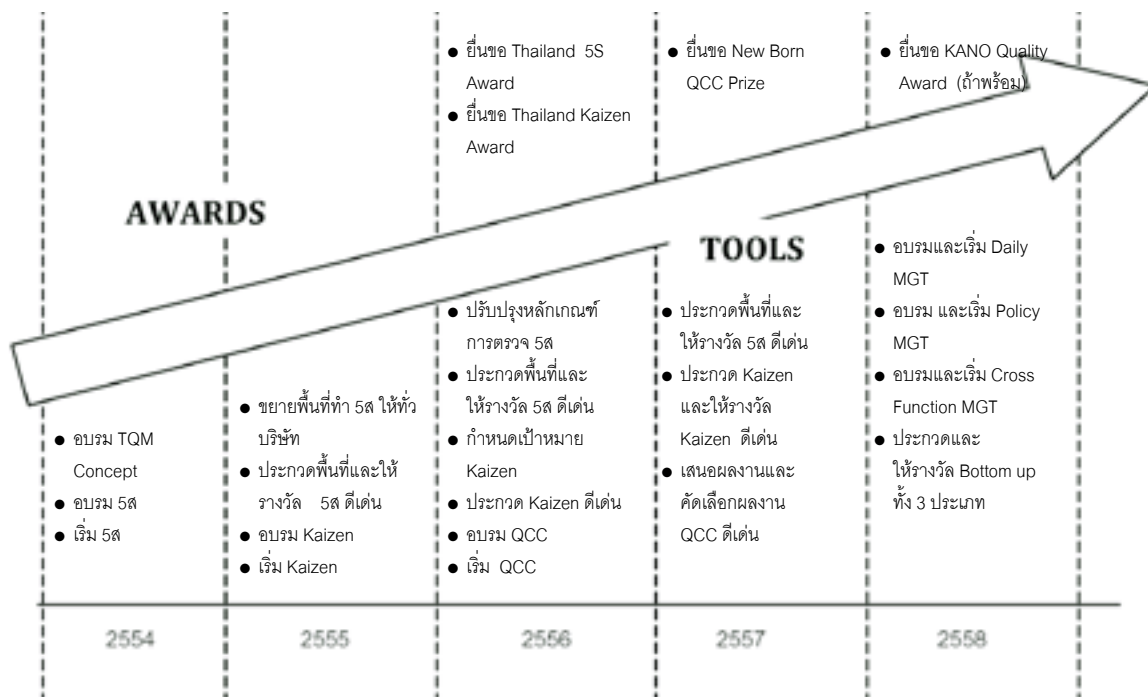
2. อบรมความรู้การบริหารแบบ TQM (Promotional Vehicle) ในเสาที่ 3 ความรู้การบริหารแบบ TQM มี 2 รูปแบบ รูปแบบแรกเรียกว่าการบริหารจากล่างสู่บน (Bottom-up Activity) รูปแบบสองเรียกว่าการบริหารจากบนสู่ล่าง (Top down Activity) ขอแนะนำให้เริ่ม Bottom-up Activity ก่อน ซึ่งประกอบด้วย 5ส, Kaizen และ QCC เนื่องจากแต่ละหัวข้อต้องให้ความรู้ด้วยการอบรม จึงจะเข้าใจและดำเนินการได้ เพราะฉะนั้นจึงต้องเลือกตัวบุคคลเข้าอบรมเป็นรุ่นๆ ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมีแผนดำเนินการและควรเริ่ม 5ส ก่อนตามด้วย Kaizen และ QCC สำหรับ SMEs Bottom-up Activity ใช้ 5ส และ Kaizen ก็น่าจะเพียงพอ แต่ถ้าเป็นกิจการขนาดใหญ่ควรทำ QCC ด้วย

3. การบริหารแบบบนสู่ล่าง (Top down Activity) ซึ่งมี 3

เครื่องมือคือ Daily Management, Policy Management และ Cross Function Management ควรเลือกใช้ภายหลังเริ่ม Bottom-up ไประยะเวลาหนึ่งแล้ว ซึ่งคงใช้เวลา 2-3 ปี ขึ้นอยู่กับขนาดและความพร้อมขององค์กร ข้อสำคัญคือไม่ควรเริ่ม Top down Activity ถ้ายังไม่ได้เริ่มหรือไม่มี Bottom-up Activity เพราะ Top down Activity ต้องใช้ Bottom-up Activity แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. เมื่อเริ่ม Bottom-up Activity ต้องสอน Techniques คือ 7 QC Tools ให้พนักงานใช้แก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหาใช้ความจริงและข้อมูลจะได้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น หลังการเริ่ม Bottom-up Activity ไประยะเวลาหนึ่งแล้ว (2-3 ปี) ก็ควรเริ่ม Top down Activity โดยทั่วไปก็จะเริ่ม Daily Management, Policy Management และตามด้วย Cross Function Management แต่ไม่ใช่กฎตายตัว องค์กรต้องพิจารณาด้วยตนเองว่า ควรจะเริ่มเครื่องมือชนิดใดก่อน ที่สำคัญต้องศึกษาวิธีการและประโยชน์ของเครื่องมือทั้ง 3 ชนิดก่อนตัดสินใจ

5. ขอสรุปรการเริ่ม TQM ระยะเวลา 5 ปี เริ่มจากปี 2554-2558 ด้วย Road Map ดังนี้



หมายเหตุ :

1. การอบรมและใช้การบริหารจากบนสู่ล่างทั้ง 3 เครื่องมือจะเริ่มดำเนินการในปี 2558 หรือภายหลังปี 2558 ก็ได้และจะเริ่มบางเครื่องมือก่อนก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาด ความต้องการ และความพร้อมของแต่ละบริษัท
2. ระยะเวลาการเริ่ม TQM 5 ปี ตาม Road Map แต่ละองค์กรต้องไปปรับให้เข้ากับขนาด ความต้องการและความพร้อมขององค์กรตนเอง 5 ปีเป็นเวลาโดยประมาณ อาจปรับให้เหลือ 4 ปี หรือปรับเพิ่มเป็น 6 ปี หรือ 7 ปีก็ได้
3. รางวัลทุกรางวัล ยื่นขอได้จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
 - Thailand 5S Award รางวัลสำหรับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้ระบบพื้นฐานการบริหารจัดการด้วย 5ส
 - Thailand Kaizen Award รางวัลสำหรับผลงานความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงาน
 - Thailand Lean Award รางวัลสำหรับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการด้วย Lean
 - Thailand Quality Prize รางวัลสำหรับผลงานกิจกรรมกลุ่มย่อย QC Circle (QCC)
 - KANO Quality Award รางวัลสำหรับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารจัดการด้วย TQM

พบกันใหม่ฉบับหน้า ขณะนี้อยู่ในช่วงการตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการสำหรับองค์กรที่สนใจสมัครเข้าขอรับรางวัล KANO Quality Award 2012 ท่านสามารถติดตามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ website: www.tpif.or.th/kanoAward/ หรือ แผนกส่งเสริมอุตสาหกรรม e-mail: award@tpa.or.th