

การนำ

TQM

ไปใช้ในองค์กร

คณะทำงาน KANO Quality Award



ฉบับนี้ขอนำบทความของ รศ. พูลพร แสงบางปลา ประธานคณะกรรมการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพคาโน ซึ่งเขียนลงในหนังสืองานประกาศผลรางวัลคุณภาพคาโน ประจำปี พ.ศ. 2554 เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การจะนำระบบอะไรไปใช้ในองค์กร ผู้บริหารควรจะทำความเข้าใจกับระบบนั้นๆ ก่อนว่าระบบนั้นๆ หมายความว่าอย่างไร มีวัตถุประสงค์อะไร สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ไหม? จะดำเนินการอย่างไรและวัดผลอย่างไร โดยต้องศึกษาและวางแผนให้รอบคอบ รวมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้การนำระบบมาใช้แล้วบรรลุผลตามที่องค์กรวางไว้ เช่นเดียวกันกับการนำระบบ TQM มาใช้ก็ ต้องศึกษาว่า TQM คืออะไร วัตถุประสงค์ของ TQM มีวิธีดำเนินการอย่างไร พร้อมทั้งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ประกอบการทำ TQM รวมทั้งการประเมินผลของ TQM ซึ่งจะนำเสนอพอเป็นสังเขปในบทความนี้ต่อไป

ในการใช้ระบบใหม่ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่นเป็นสำคัญ ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ไม่มุ่งมั่นจริงจังในการติดตาม วิเคราะห์ แก้ปัญหา ประเมินผลแล้ว ก็จะเป็นการประยุกต์ใช้ที่ไม่ได้ผล อาจจะได้บ้างแต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมายก่อนนำระบบ TQM มาใช้นั้น ควรจะศึกษาถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต/บริการ ก่อนคือ

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต/บริการ

การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต/บริการ

- Man คน
- Machine เครื่อง
- Material วัตถุดิบ
- Method วิธีการ

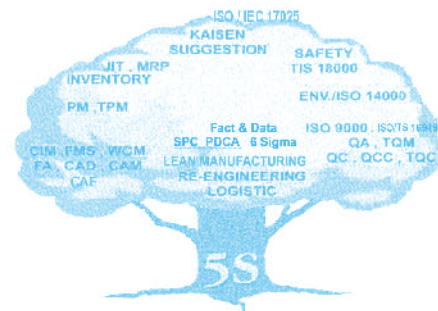


- Product ผลิตภัณฑ์
- Quality คุณภาพ
- Cost ราคา/ต้นทุน
- Delivery กำหนดส่ง
- Safety ปลอดภัย
- Moraleขวัญกำลังใจ
- Energy พลังงาน
- Environment สิ่งแวดล้อม

ดูจากแผนภูมิจะเห็นว่า ตัวประกอบทุกตัวจะมีส่วนสำคัญกับองค์กรทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น (4M P Q C D S M E E) คน เครื่องจักร

วิธีการทำงาน การควบคุมคุณภาพ ความปลอดภัย รวมทั้งการใช้พลังงานและดูแลสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาทั้งสิ้น องค์การใดที่ปัจจัยตัวใดอันก็ควรพิจารณาหาวิธีการมาพัฒนาเฉพาะตัวก่อน เช่น เรื่องของความปลอดภัย ถ้ามีอุบัติเหตุบ่อย ทำให้เกิดความสูญเสียมาก ก็ต้องรีบดำเนินการ กำจัดอุบัติเหตุไม่ให้เกิดขึ้นอีก อาจจะนำเอาระบบ TISI 18000 มาใช้ โดยเฉพาะคู่มือข้อบังคับและพระราชบัญญัติความปลอดภัย แต่หากว่าคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือบริการไม่ดี มีลูกค้าร้องเรียนมามาก ก็ควรพิจารณาเอาระบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้ระบบต่างๆ หรือเครื่องมือต่างๆ ที่จะนำมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการนั้นมีมากมาย สามารถศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและเป็นที่ยอมรับว่าจะต้องได้ผลแน่นอน เพราะได้มีการพิสูจน์มาแล้วจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

ระบบ/เครื่องมือที่จะเสริมการดำเนินงานของ TQM



การพิจารณานำปัจจัยในการเพิ่มผลผลิต หรือการนำระบบ หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี หากบริหารจัดการดีก็จะบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพิ่มผลกำไร ทำให้เกิดความยั่งยืน

TQM (Total Quality Management) หรือแปลเป็นไทยได้ว่าการบริหารคุณภาพโดยรวม จึงเป็นระบบหนึ่งที่จะช่วยบูรณาการในการบริหารจัดการทุกๆ ด้าน การผลิต การบริการ การตลาด การเงิน นวัตกรรมต่างๆ ฯลฯ มุ่งพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทุกด้านและการทำงานของคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสนองความพอใจและความมุ่งหวังของลูกค้า

TQM คืออะไร

TQM หมายถึง ระบบบริหารจัดการในทุกกระบวนการที่เน้นคุณภาพ โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีการเติบโตและมีผลกำไร มีนโยบายการจัดการที่ชัดเจน มีการกระจายนโยบาย มีกลยุทธ์ในการผลิต/การบริการ มีแผนยุทธศาสตร์ที่ติดตามผลได้ โดยบูรณาการจากผลลัพธ์ของการจัดการในด้านต่างๆ จากความพอใจของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีแผนในอนาคตด้วย

วัตถุประสงค์ของ TQM

เป็นระบบคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และประทับใจ (Customer Impression) ให้ลูกค้า โดยผ่านผลิตภัณฑ์/การบริการที่ดีและมีคุณภาพ ลดต้นทุนการผลิต (Cost Re-

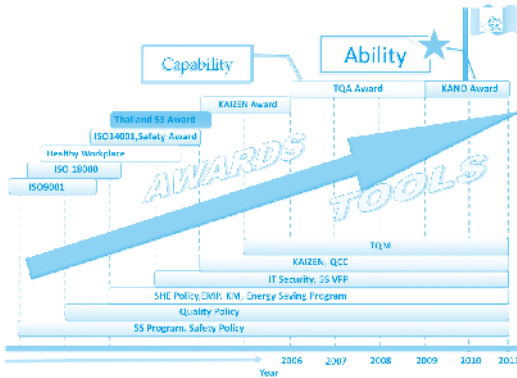
duction) จัดส่งได้เร็วขึ้น (Shorten Delivery) เพิ่มผลผลิต (Productivity Enhancement) เพิ่มยอดขาย/บริการ (Sales Result) เพิ่มกำไร (Business Result)

คุณภาพ คือ สินค้า/บริการ ที่สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้ลูกค้า

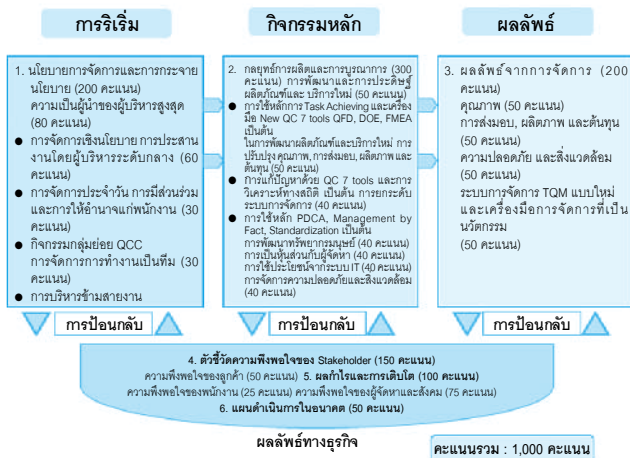
วิธีการดำเนินงานของ TQM

1. ผู้บริหารองค์การต้องมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำ TQM โดยศึกษา TQM ให้ถ่องแท้และวางแผนในการดำเนินการให้เกิด TQM
2. ตั้งศูนย์ TQM โดยมีผู้จัดการศูนย์รับผิดชอบ ดำเนินการวางแผนจัดทำกลยุทธ์ กระจายแผนและนโยบายลงไปในทุกหน่วยงาน
3. ให้การศึกษา TQM อบรมแนวทางการดำเนินการ การใช้เครื่องมือต่างๆ สร้างจิตสำนึกในด้านคุณภาพ
4. ติดตามการนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ให้เป็นไปตามแผน มีการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ แก้ไขและติดตามผลที่เกิด โดยทำ PDCA รวมทั้งให้มีการพัฒนาทั้งด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ใหม่
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและเสนอแนะ การทำ Benchmark เพื่อสู่ระดับโลก

KANO Quality Award Road Map



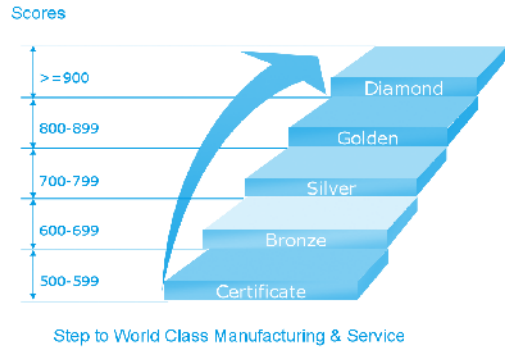
เกณฑ์การให้รางวัล TQM ตาม KANO Quality Award



Evaluation Method

Type of Award	Bronze	Silver	Golden	Diamond (Deming equivalent)
Best Practice Case Study	Operational Excellence	Performance Excellence compare with own	Business Excellence compare with Competitors	World / Regional class
1. Improve Quality, Delivery, Productivity and Cost ● Problem Solving tools	✓	✓	✓	✓
2. Coordination by Middle Mgt. ● Daily Mgt.	✓	✓	✓	✓
3. Leadership by Top Mgt. ● Policies Mgt.		✓	✓	✓
4. Develop and Innovate New Product / Service ● Task Achieving tools			✓	✓
5. New TQM scheme / tools innovation				✓

Type of KANO Quality Award



ซึ่งหลักเกณฑ์การให้คะแนนจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ทุกๆ องค์การที่ขอรับรางวัลคุณภาพคาโนไปแล้วในปีที่ผ่านมา สามารถขอรับการรับรองได้ในปีต่อไป เพื่อยืนยันระบบรวมทั้งเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อไปสู่เป้าหมายในระดับสากล ซึ่ง **“องค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพคาโนในระดับ Golden ขึ้นไปสามารถเทียบเคียงได้กับ Deming Prize ซึ่งเป็นรางวัลการบริหารองค์การคุณภาพระดับสากล”** เป็นคำยืนยันของ Prof.Dr.Noriaki Kano ปรมาจารย์ด้านระบบบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์การ: TQM ที่ให้เกียรติอนุญาตให้ใช้ชื่อสกุลเป็นชื่อรางวัลนี้ในประเทศไทย

สำหรับองค์การที่สนใจขอรับรางวัลคุณภาพคาโน ขณะนี้กำลังเปิดรับสมัครองค์การที่ประยุกต์ใช้ TQM และต้องการทราบสถานะขององค์การเพื่อเปรียบเทียบกับองค์การระดับสากล พร้อมทั้งรับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพ โดยสามารถติดตามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ website: <http://www.tpi.or.th/kanoAward/KANOQualityAward2013.pdf> หรือที่แผนกส่งเสริมอุตสาหกรรม e-mail: award@tpa.or.th แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า