



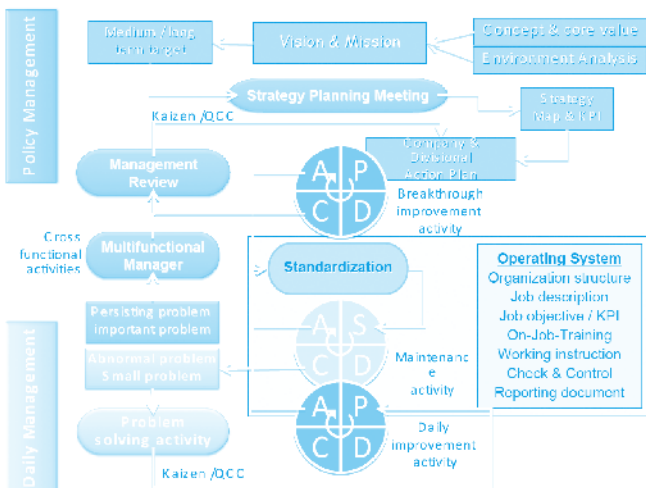
# จากโครงการนำร่อง สู่อางวัล KANO Quality Award

ต่อ



**ส**หรับฉบับนี้จะนำท่านผู้อ่านไปพบกับ บริษัทโตเซน อินดัสเตรียล จำกัด ซึ่งได้รับรางวัล KANO Quality Award ระดับ Certificate

ในฐานะที่บริษัทโตเซน เป็นองค์กรขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า SMEs บริษัทมีความต้องการที่จะใช้ โมเดล หรือรูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรที่เรียบง่าย สามารถปฏิบัติได้จริงและทำได้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง Kano's House Model ได้ตอบโจทย์ความต้องการของบริษัทได้อย่างลงตัว ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา 2 ปีครึ่งที่ทาง ส.ส.ท. ได้เข้ามาให้คำปรึกษา โดยนำแนวคิดบ้านของอาจารย์คาโน เข้ามาเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรนั้น ทางบริษัทได้นำแนวคิด มาพัฒนาร่วมกับแนวทางในการบริหารงานของบริษัท ดังรายละเอียดในโมเดลต้นแบบของโตเซนข้างล่างนี้ ซึ่งได้เริ่มนำมาประยุกต์ใช้



โดยเริ่มจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Policy Management) บริษัทได้จัดประชุมการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning Meeting) เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม ขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT และกำหนดเป้าหมายระยะยาวของบริษัท รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในปีต่อไป กลยุทธ์ในระดับองค์กรและเป้าหมายระยะยาว และระยะปานกลาง ได้ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัด (KPI) หรือเป้าหมายในระยะสั้น ซึ่งได้ย่อยลงสู่ระดับล่าง จากแผนที่กลยุทธ์ จะช่วยให้กลยุทธ์และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์นั้น ย่อยลงสู่ระดับล่างขององค์กร กลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้ อาจก่อการเปลี่ยนแปลง แบบ Break Through Change หรือจะเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Continuous Improvement หรือเพื่อรักษามาตรฐานให้คงอยู่ Maintain Standard ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ ต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) โดยมีตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัววัดความสำเร็จของแผนงาน ซึ่งจะย่อยจากระดับบริษัท ลงสู่ระดับผู้จัดการและหัวหน้างานตามลำดับ ในการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ต้องให้ความรู้และจัดประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้จัดการ หรือหัวหน้างานจะต้องทำการแก้ไขปัญหามาตามแนวทาง QCC Story และใช้เทคนิคต่างๆ ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขด้วยตัวชี้วัด หรือ KPI ที่จะต้องติดตามนั้นได้แก่ KPI ที่วัดผลด้านการเงิน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน รวมถึงผลของการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบโดยบุคคลภายนอกด้วย

โดยสรุปหมายความว่าในกลยุทธ์ที่เป็น Break Through หรือการบริหารงานเชิงนโยบาย จะต้องมียุทธศาสตร์ PDCA โดยมีการติดตามและตรวจสอบความสำเร็จในที่ประชุมฝ่ายบริหาร Management Review และในการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ทั้งในหัวข้อที่เป็นการรักษามาตรฐาน SDCA ให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานการทำงาน หากไม่ได้ตามมาตรฐาน ต้องมีการจัดทำ Abnormal Report เพื่อทำการแก้ไขปัญหา Problem Solving โดยการวิเคราะห์ตามแนวทาง QCC Story เช่นเดียวกับการปรับปรุง หรือยกระดับมาตรฐานด้วยกิจกรรม QCC & Kaizen ในงาน สำหรับบางกลยุทธ์ อาจจะต้องใช้การบริหารข้ามสายงาน Cross Functional

Management ตามแนวทาง ของ QCC Story ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานด้วยเช่นกัน

การดำเนินงานของบริษัท ภายใต้ระบบคุณภาพ ISO 9000 บริษัทได้กำหนด Organization Structure หรือโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่งานของพนักงานแต่ละคน Job Description มีการจัดทำกรไหลของกระบวนการ Business Workflow เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลนำเข้า Input ขั้นตอนการทำงาน Working Process และผลลัพธ์ Output โดยคำนึงถึงหน่วยงานถัดไปเป็นลูกค้าและในขั้นตอนการทำงานมีการกำหนดจุดควบคุม Control Point และจุดตรวจสอบ Check Point โดยเขียนเป็นมาตรฐานและคู่มือในการทำงาน (Working Instruction) หัวหน้าจัดให้มีการฝึกอบรมในงาน On The Job Training และต้องติดตามผลงานและตั้งใจให้พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายมาตรฐานการทำงานต้องมีการทบทวนและจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่า **เทคโนโลยีหรือความรู้ต่างๆ ของบริษัทได้รับการรักษาไว้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง** กิจกรรมข้อเสนอแนะและไคเซ็น เป็นการสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารข้ามสายงานจะรับผิดชอบโดยผู้จัดการในระดับสูงขึ้นไป เนื่องจากบางครั้งหัวหน้างาน หรือผู้จัดการระดับต้น จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกันกับฝ่ายอื่นและไม่สามารถที่จะจัดการปัญหานั้นได้ สำหรับหัวข้อการปรับปรุงใหญ่ๆ ที่สำคัญจะเป็นหัวข้อในการติดตามผลในที่ประชุมฝ่ายบริหารประจำเดือน พร้อมทั้งการรายงานความสำเร็จของตัวชี้วัดตามกลยุทธ์ต่างๆ ของบริษัทในที่ประชุมฝ่ายบริหารประจำเดือนด้วยเช่นกัน

ตลอดปีที่ผ่านมา บริษัทได้จัดกิจกรรมหลายอย่างเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในส่วนที่จัดให้แก่ลูกค้า ได้แก่ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดงาน Customer Day เพื่อให้ลูกค้าเยี่ยมชมโรงงานและการจัดสัมมนาและท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัลให้กับลูกค้า สำหรับการจัดกิจกรรมภายในต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการพัฒนาหรือเพื่อเป็นการสร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน ได้แก่ การจัดประชุมกลุ่มเวลด์คลาสที่เน้นในเรื่องการปรับปรุงองค์กร การจัดประชุม Operation Meeting เพื่อปรับปรุงระยะเวลาส่งมอบและการควบคุมสินค้าคงเหลือ รวมถึงการจัดให้มีการรายงานความคืบหน้าของกิจกรรม QCC และวัน Quality Day สำหรับพนักงานได้แสดงความสำเร็จของกลุ่ม การจัดประกวด Best QCC และ Best Kaizen การจัดกิจกรรมตรวจ 5S ประจำเดือน รวมถึงการตรวจสอบระบบคุณภาพโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก เป็นต้น

ยิ่งไปกว่านั้น ได้กำหนดให้มีคะแนนของ KPI คะแนน 5ส และคะแนนในการปรับปรุงต่างๆ ผงกเข้าไปกับระบบวิธีการประเมินผลงานประจำปีด้วย ซึ่งคะแนนการประเมินผลเหล่านี้ เป็นปัจจัยในการคำนวณโบนัสปลายปี รวมถึงการตัดสินใจต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลด้วย นอกจากนี้ยังมีการประกวดพนักงานดีเด่นและหัวหน้างานดีเด่น โดยให้พนักงานร่วมโหวตจากผู้ที่มีความสัมพันธ์ตรงตาม SMART Competency ของบริษัทและเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้และการพัฒนาที่ดี



ในทุกๆ ปี บริษัทได้จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานและแบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้า อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของบริษัทและความพึงพอใจ ในมุมมองของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท ตามแนวทางของบ้านอาจารย์คาโน

สำหรับการประยุกต์ใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ TQM ตามแนวทางของ Kano's Model ได้ผลลัพธ์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- **Daily Management - Quality Assurance: Monitor & Measurement of Product**

KPI: 80% of incoming parts/days

Actual Results: Average 96%

- **Daily Management - On-time Delivery :**

Actual Result: Average 99%

- **QCC Group Topic: Reduce Scrap from Tube welding**

KPI team: % Scrap < 2%

Actual Result: Average 1.79%

สรุปโดยรวมจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเฉลี่ยอยู่ที่ลูกค้ามีความพึงพอใจมาก รวมทั้งพนักงานก็มีความพึงพอใจเช่นเดียวกัน นอกเหนือจากนี้ผลประกอบการโดยรวมก็มีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับองค์กรที่สนใจขอรับรางวัลคุณภาพคาโน สามารถส่งผลงานองค์กรเข้ารับการประกวดการที่ประยุกต์ใช้ TQM เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรระดับสากล พร้อมทั้งรับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพ โดยสามารถติดตามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ website: [http://www.tpif.or.th/kano\\_Award/KANOQualityAward2013.pdf](http://www.tpif.or.th/kano_Award/KANOQualityAward2013.pdf) หรือที่แผนกส่งเสริมอุตสาหกรรม e-mail: [award@tpa.or.th](mailto:award@tpa.or.th) แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า

ด้วยรักจากใจ

คณะทำงาน KANO Quality Award  
ติดตามรายละเอียดได้ใน [www.tpif.or.th](http://www.tpif.or.th)