

KANO

Quality Award



ฉบับนี้ ช อ น า
ท่านพบกับ
คุณเกื้อกูล หาราศาสตร์ี รอง-
ประธานและกรรมการผู้จัดการ
บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด

ท่านกล่าวไว้ในหนังสือประกาศผลงาน KANO Quality Award 2013
ดังนี้

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นสาขาของ Spansion LLC. ที่ก่อตั้งขึ้นในปี 2548 จากการควบรวมกิจการของส่วนงานหน่วยความจำของบริษัท Advanced Micro Devices USA และบริษัท Fujitsu (Japan) โดย Spansion LLC. มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) เป็นโรงงานผลิตของสแปนชั่นในเอเชียที่มีการจัดการบริหารโดยคนไทยทั้งหมด บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) มีการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจและโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเปลี่ยนกลยุทธ์จากเดิมซึ่งมุ่งเน้นการขยายส่วนแบ่งตลาดเป็นหลักมาเน้นการเติบโตอย่างมีผลกำไรและมุ่งเน้นการใช้สินทรัพย์ให้คุ้มค่า

ผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) เป็นบริษัทผู้ประกอบและทดสอบหน่วยความจำ NOR-Flash โดยรับผิดชอบการประกอบและการทดสอบผลิตภัณฑ์ภายใต้กำลังการผลิตประมาณ 10 ล้านหน่วยต่อสัปดาห์ ผลิตภัณฑ์ของสแปนชั่นมีการพัฒนาให้มีเทคโนโลยีล้ำสมัย และถูกนำไปใช้ในอุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในรถยนต์ของบริษัทชั้นนำต่างๆ ของโลก

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร

บริษัท สแปนชั่น ทั่วโลกมีค่านิยมและมีความมุ่งมั่นหนึ่งเดียวกันในการที่จะบรรลุเป้าหมายและพันธกิจของบริษัทเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) มีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน

- **วิสัยทัศน์ (Vision):** เราเป็นต้นแบบของโรงงานผลิตอัน

ยอดเยี่ยมที่บริหารความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอย่างใกล้ชิดดุจพี่น้อง (We are the manufacturing model of excellence with human touch)

- **พันธกิจ (Mission):** เติบโตอย่างมีกำไร (Profitable growth)

- **ค่านิยม (Value):** บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) เชื้อมั่นในหลักการว่า “บุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด” และเป็นกฎแห่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ค่านิยม 6 ข้อของบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) ประกอบด้วย ความถูกต้อง (Integrity) ความมุ่งมั่น (Determination) ความรับผิดชอบ (Accountability) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ฉลาดคิด-ฉลาดทำ (Smart Innovation) และ ไชโย (Winning together)

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสมดุลใน 4 มิติ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สังคม อารมณ์และสติปัญญา โดยผ่านกิจกรรม 8 HAPPY (Happy Body, Happy Brain, Happy Heart, Happy Home, Happy Relax, Happy Society, Happy Soul) เพราะเราเชื่อว่าผลการบูรณาการจากการเรียนรู้ที่พนักงานได้รับจากการร่วมทำกิจกรรมแห่งความสุขร่วมกันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันอย่างสมานฉันท์และมีความสุข

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) มีแนวทางโดยรวมที่สำคัญเพื่อทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ด้วยปรัชญาการบริหารงานของบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) ที่มุ่งเน้นให้บริษัทฯ เป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของพนักงาน เราจึงตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมและพลังความร่วมมือจากพนักงานในทุกๆ ความสำเร็จขององค์กร บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการสร้างเครือข่ายทวิภาคีในการทำงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และเป็นการสร้างความเข้าใจ เพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทางของธุรกิจ เป้าหมายองค์กร ตลอดจนการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงช่องทางและโอกาสในการมีส่วนร่วม โดยมีการทบทวนความ

สำเร็จอย่างสม่ำเสมอ เริ่มตั้งแต่การประชุมผู้บริหารระดับกลางเพื่อรับทราบสภาวะการณ์ของธุรกิจและการกำหนดเป้าหมายแผนงานในระดับบริษัท และระดับหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงมีการสื่อสารผ่านไปถึงพนักงานทุกระดับเพื่อรับทราบและรับฟังข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำเป้าหมายและแผนงานสำหรับพนักงานแต่ละคน มีการบันทึกในระบบฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลงานรายบุคคล และยังมีระบบติดตาม เพื่อรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้พนักงานในทุกๆ ระดับได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมและกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันในเป้าหมาย แผนงานและภารกิจที่เป็นของส่วนรวม กระบวนการสำคัญที่ได้นำมาใช้ก็คือ อาทิ พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถหยุดการผลิตได้ทันทีเมื่อพบงานเสีย การมอบหมายงาน การให้ดำรงตำแหน่งแทนชั่วคราว การเป็นผู้แทนบริษัทในสมาคมหรือองค์กรต่างๆ การร่วมเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการในชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการนันทนาการ คณะกรรมการอาหาร คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการบริหารงานอาชีพอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม คณะกรรมการอนุรักษ์พลังงาน คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมความสุข 8 ประการ เป็นต้น ผลจากการกระจายอำนาจดังกล่าวก่อให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ เกิดความยืดหยุ่นมีความคล่องตัวในการบริหารงาน มีผลดีต่อกระบวนการสื่อสารองค์กร อีกทั้งเป็นการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของทีมงาน สร้างความภาคภูมิใจ สร้างการยอมรับในศักยภาพของพนักงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจเชิงบวก

2. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร

บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) ดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีการแข่งขันรุนแรงทั้งในด้านราคาและคุณภาพ ทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความต้องการเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยทำให้ผู้ผลิตต้องผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ความรวดเร็วในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ออกสู่ตลาดและการลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องสะท้อนความได้เปรียบในการแข่งขัน ระบบแนวคิดในการปรับปรุงของสแปนชั่น เรียกว่า ระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Kaizen+ (อ่านว่า ไคเซ็นพลัส) Kaizen+ หมายถึง การปรับปรุงตั้งแต่เล็กๆ น้อยๆ จนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเกิดขึ้นจากความพยายามปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของคนทั่วทั้งองค์กร เริ่มจากการแก้ไขแบบค่อยเป็นค่อยไปจนถึงการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปรับปรุงจากมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้นรวมถึงการปรับปรุงการทำงานประจำวันให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เป็นระบบที่ช่วยให้นักงานทุกภาคส่วนทั้งในส่วนสายงานการผลิตและสายงานบริการ มีส่วนร่วมในการทำการปรับปรุงคุณภาพงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างไม่มีหยุดนิ่ง

และการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญอย่างหนึ่งของบริษัทฯ บริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงประโยชน์จากการทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร จึงได้มีการกำหนดให้มีการบริหารจัดการ Kaizen+ อย่างเป็นรูปธรรม และมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้ โดยวัตถุประสงค์ถูกแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่

1. ความพยายามในการลดต้นทุนการผลิต เพื่อให้ราคาต้นทุนต่อหน่วยลดลงอย่างต่อเนื่อง (Lean)
2. การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพดีน่าเชื่อถือ (Quality)
3. การเป็นโรงงานที่รับผิดชอบต่อพนักงาน สิ่งแวดล้อม และชุมชน (CSR)


บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) ได้ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กระบวนการของ Deming Cycle ได้แก่ Plan-Do-Check-Act (PDCA) คือ การดูปัญหา วางแผนหาวิธีแก้ปัญหาคัดลองแล้วตรวจสอบว่าสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ และนำไปใช้ ซึ่งหลังจากการกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว แต่ละวัตถุประสงค์หลัก (Lean, Quality และ CSR) หรือแม้กระทั่งกลุ่ม QCC จำเป็นต้องมีเครื่องมือไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือทางคุณภาพ (QC Tools) หรือเครื่องมือทางสถิติ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อแสดงถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การวิเคราะห์หาสาเหตุ การคัดเลือกแนวทางการแก้ไข จนกระทั่งถึงการนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น

- การควบคุมคุณภาพสินค้า และ ตัวแปรของกระบวนการบริษัท มีการนำเครื่องมือทางสถิติที่เรียกว่า Statistical Process Control Chart (SPC Chart) เช่น X-Bar R Chart, X-Bar S Chart เป็นต้น เข้ามาใช้ในการควบคุมคุณภาพสินค้า ตั้งแต่กระบวนการผลิตจนถึงกระบวนการบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับสินค้าที่ไม่มีข้อบกพร่องจากกระบวนการผลิตดังกล่าว

- การกำหนดและติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพของกระบวนการผลิต (Cpk หรือ PPM) เพื่อให้รู้ว่ากระบวนการผลิตใดที่ทำให้เกิดปัญหาคุณภาพ

- การใช้ Why-Why Analysis, Fish Bone Diagram, Affinity Diagram เป็นต้น ในการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

- การนำ Statistical tools เช่น การทำ Design of Experiment (DOE), t-Test, F-Test เป็นต้น มาใช้ในการพิสูจน์สมมติฐานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง

สำหรับฉบับต่อไปยังมีบทความดี ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านคุณภาพ และบทสัมภาษณ์ท่านผู้บริหารขององค์กรชั้นนำ แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า 

ด้วยรักจากใจ

คณะทำงาน KANO Quality Award