

Quality Journey

เล่าเรื่องคุณภาพ: ปัจจัยต่อความสำเร็จ

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

สามารถ หงษ์วิไล

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

28 กรกฎาคม 2552

๑ การส่งเสริมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

- การพัฒนาอุปสรรคขวากหนามตลอดอายุงาน (Quality Journey-Through working life time) :

ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

- การปลูกฝังปรัชญา แนวความคิด ค่านิยม เครื่องมือ วิธีการ “ **คุณภาพ** ” จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

มิใช่เพียง

x แสดงให้โลกรู้เท่านั้นว่า เราก็คือ “ **ทำ** ” โดยการตีตบ้ายโฆษณา

(ของเสียยังเต็มโรงงาน/ลูกค้าตั้งกระทู้ร้องเรียน/เครื่องจักรหยุดทำงาน/สภาพโรงงาน

เต็มไปด้วยเสียงดังเกินเกณฑ์/ฝุ่น/ควัน/น้ำมันนองพื้น ฯลฯ)

x กรรมการผู้จัดการ CEO ผบ.สูงสุดมากล่าวเปิด เมื่อเริ่มโครงการ / การฝึกอบรม TOM แล้วก็จากไป

(ต้องทำหน้าที่วินิจฉัย Diagnosis ด้วย)

x อบรมและอบรมเท่านั้นเช่นเชิญผู้เชี่ยวชาญมาอบรมภายในหรือส่งพนักงานไปอบรมภายนอก

(เรียนรู้ TQM จากกระทำ – Learning by Doing /TQM เป็นศาสตร์แห่งการปฏิบัติ)

x Quality starts and ends with training **ก็จริง**

(ต้องเร่งประยุกต์ใช้โดยให้ทุกคน ค้นพบปัญญา แก้ไข และป้องกันปัญหาเกิดซ้ำด้วยตนเอง)

x **อย่าลอกหลักสูตรอบรม**

(ต้องวิเคราะห์ความจำเป็นสำหรับการแก้ไขและป้องกันปัญหาขององค์กร)

x **จัดบอร์ดนิทรรศการเมื่อมีมหกรรมเท่านั้น**

(ปรับเข้าสู่วงจรการทำงาน)

x **จัดมหกรรมรวมพลคนคุณภาพ **ชั่วคราว** **ชั่วคราว****

(พัฒนา Web board)

x **ส่งเสริมให้มีกิจกรรม**แสดงผล**แห่งกิจกรรมเหล่านั้น เท่านั้น**

(ต้องเน้นกระบวนการแก้ไข ป้องกันด้วย)

x **หยิบยื่น**เครื่องมือคุณภาพ**ให้เท่านั้น**

(ต้องส่งเสริมให้ ฅบ.สนับสนุนการประยุกต์ใช้จนสัมฤทธิ์ผล)

x **เรียนลอก (Copy) แล้วก็**ลอกเรียน** (Copy) เท่านั้น**

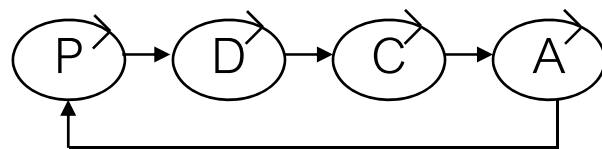
(ต้องปรับปรุง (Adapt)ให้เหมาะสมเป็นวัฒนธรรมองค์กร)

x **ทำตามคำบอกเล่า หรือคำสั่งให้ทำเท่านั้น**

(ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมจนแก้ไขปัญหองค์กรตนได้)

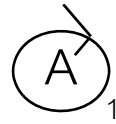
- ✓ ต้องส่งเสริม “ **คุณภาพ** ” ฝั่งผู้สายเลือดพนักงานทุกคน รวมถึงผู้รับจ้างทำงาน (Outsource) ผู้รับจ้างช่วง ผู้แทน ฯลฯ พยายามให้ลูกค้ามีส่วนร่วม
- ✓ ทุกคน “ **ค้นพบปัญหา - ลงมือแก้ไข - สร้างมาตรการป้องกัน** ” ด้วยตนเอง ไม่มีใครสั่ง “ หาปัญหาให้เจอ - แก้ปัญหาให้ได้ - ป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ ”
- ✓ การค้นพบปัญหาด้วยตัวเอง ในมุมมองลูกค้า (Market – in)
- ✓ การค้นพบปัญหาด้วยตัวเองด้วยการเปรียบเทียบ (Benchmarking)
- ✓ การค้นพบปัญหาด้วยตัวเองจากความท้าทาย/นโยบายองค์กร/เป้าหมายขององค์กร

• การแก้ไขปัญหา – การปรับปรุงงานด้วยวงจร



ทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ

• การป้องกันปัญหา : การทำเป็นมาตรฐาน

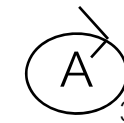


- การกำหนดมาตรฐาน (ปฏิบัติตามได้ง่าย/มีจุดตรวจสอบ จุดควบคุม ที่คุมได้ทางสายตา/กายภาพ)
- การส่งต่อ (สร้างความเป็นเจ้าของ)
- การติดตาม (ผลเป็นระยะๆ ตามความเหมาะสม)
- จูงใจ (การแสดงยอมรับ - รางวัล - เงิน : รักษาผลงานตามมาตรฐานต่อเนื่อง)
- ทบทวน (ตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป)

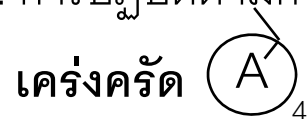
• การป้องกันปัญหา : การป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการค้นหาปัญหาอื่นที่อาจเกิดขึ้นเพื่อแก้ไข



• การป้องกันปัญหา : การเรียนรู้จากการลงมือแก้ไข ปรับปรุง – นวัตกรรม



• การป้องกันปัญหา : การปฏิบัติตามการรักษามาตรฐานอย่างมีวินัย ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ/



๐ ใครบ้างต้องเล่นบทบาทอย่างเหมาะสมในการฟื้นฟู

1) **ผบ.สูงสุดขององค์กร** (CEO/MD/President/GM/etc)

- มีภาวะผู้นำ สนับสนุน ส่งเสริมและมีส่วนร่วม

- ประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่าง

(เปลี่ยนแปลงบ่อย จะทำอย่างไรดี)

2) **ผู้ส่งเสริมคุณภาพ** (Promoter/Facilitator)

- เข้าใจปรัชญา แนวคิด และเครื่องมืออย่างลึกซึ้ง

- มีความสามารถในการปรับใช้ (แนวคิด เครื่องมือ ฯลฯ) อย่างเหมาะสมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

(ใครควรเป็นผู้ส่งเสริมดี)

3) พนักงาน ผู้ปฏิบัติ : ผู้ส่งมอบคุณภาพแก่ลูกค้า

- มีกระบวนการสื่อสาร อบรม ทำความเข้าใจ อย่างต่อเนื่อง **เหมาะสมตามกลุ่มพนักงาน**
(อายุ/อายุงาน/หน้าที่/ตำแหน่ง/ทีม/ฯลฯ).....**มุ่งที่กระบวนการทำงานและผลลัพธ์**
- ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญลูกค้า
(Turn Over Rate สูง ทำอย่างไรดี)

◎ จะส่งเสริมอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับยุคสมัย

- ปลุกฝัง “คุณภาพ” สู่ DNA ปฏิบัติจนกลมกลืน เป็นค่านิยมส่วนตัวให้ได้
- Top Down จนกว่าจะเกิด Bottom-UP
- ผสมผสานไปกับศาสตร์ต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร
(Rename but TQM Philosophy remain)