

KEY SUCCESS FACTORS for TQM IMPLEMENTATION

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้



จัดทำเอกสารและบรรยาย โดย

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

บริษัท ทีคิวเอ็มเบสท์ จำกัด

โทรศัพท์ 0-2260-3710~3, e-mail:vpl@tqmbest.com



Doctors of TQM



2539~2543 ริเริ่ม TQM ภายใต้โครงการ Japan-Asean TQM Project
2539~2540 กรรมการในคณะกรรมการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2541~2543 ผู้นำในการแปล TQM Handbook (21 เล่ม)
2545~2550 ประธานเทคนิคและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2545~ปัจจุบัน ริเริ่มก่อตั้งและประธานมูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย



2535-ปัจจุบัน กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส
2548 ได้รับรางวัล Thailand Quality Class (TQC)
2546-2551 ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2547-2549 อนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2550-2552 อนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (PMQA)
2549-2550 ประธานก้านกรอบทความ Symposium on TQM Best-Practices in Thailand
2551-2552 ประธานกรรมการจัดงาน Symposium on TQM Best-Practices in Thailand



2538~ปัจจุบัน เป็นที่ปรึกษา TQM ให้หลายบริษัท (ในปี 2552 = 10 บริษัท)

DOEB, DW, EGCO, NE, PBP, POLYMATE, RX, SK, SKR, SS

2539~ปัจจุบัน เขียนตำราเกี่ยวกับ TQM รวม 16 เล่ม
2539~2540 เลขานุการและกรรมการในคณะกรรมการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2545~ปัจจุบัน ริเริ่มก่อตั้งและกรรมการมูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย

เพราะ TQM สัญญากับเราว่า
จะให้อุณหภูมิที่แตกต่างไปจากเส้นทาง
เดิมๆอย่างสิ้นเชิง
อุณหภูมิที่บริษัทจะมีความเจริญรุ่งเรือง
อย่างยั่งยืนและไม่รู้จบ

หัวข้อสัมมนา

1. ทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM (สั้นๆ)
2. องค์ประกอบของ TQM Leadership 3 ข้อ
3. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในระบบ TQM

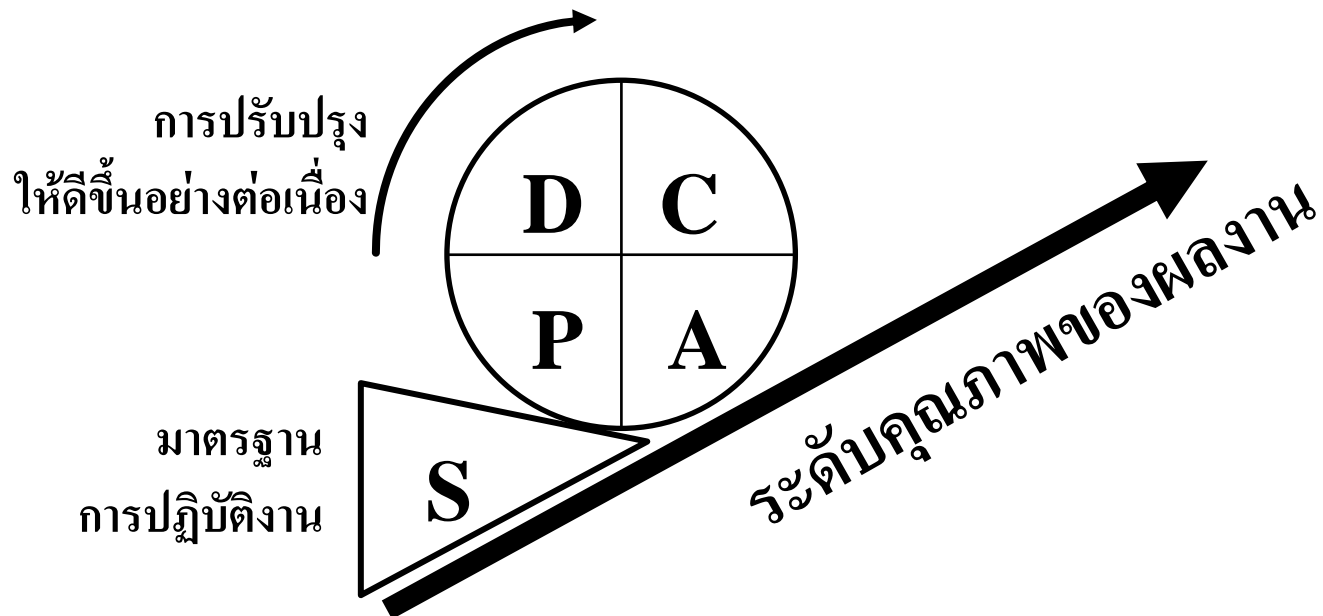


นียมของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total = ทั่วทั้งองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วม

Quality = สภาพที่เป็นคุณต่อลูกค้า

Management = ทำให้ดีขึ้นตลอดเวลา





นิยามของทีคิวเอ็ม-เชิงปฏิบัติการ

TQM คือ การปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทั้งระบบ ผ่านวงจรแห่ง การเรียนรู้ หรือ PDCA อย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สินค้าและบริการมีสภาพที่เป็นคุณหรือมีคุณค่าต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

ประสิทธิผล 9 ประการ ของ TQM Foundation

| | |
|-------------|------------------------------|
| ชื่อผู้แต่ง | ดร.วิระพงษ์ สีอประสิทธิ์สกุล |
| แต่งเมื่อ | 1 ตุลาคม 2550 |

ประสิทธิผล 9 ประการ ที่จะเกิดขึ้นจากการนำ TQM/TVM มาใช้บริหารธุรกิจในปีแรก (TQM Foundation ของ TQM Best)

1. ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน (ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร) ดังนี้
 - จาก ผลิตสินค้าตามใจชอบ (Production-Out)
 - เป็น ผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าและตลาด (Market-In)
 - จาก ทำงานตามใจชอบ (Work-Out)
 - เป็น ทำงานตามความต้องการของกระบวนการถัดไป (Next Processes are Customers)
 - จาก พึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย (Final Inspection)
 - เป็น เอาใจใส่ในการปรับปรุงกระบวนการ (Process Orientation)
 - จาก แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Remedy)
 - เป็น เน้นการป้องกันมิให้ปัญหาเกิดซ้ำ (Prevention)
 - จาก ทำงานโดยไม่มีวางแผน-ตรวจสอบ-ปรับปรุง
 - เป็น ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอตามวงจร Plan-Do-Check-Act
 - จาก ตัดสินใจโดยใช้ความรู้สึก
 - เป็น ตัดสินใจโดยใช้ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ
2. ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีความสนุกสนานและความสุขใจ จากการร่วมมือกันเรียนรู้และคิดค้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆร่วมกัน

3. กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ต่างๆทั่วทั้งองค์กร ได้รับการออกแบบใหม่ให้มีคุณภาพดีขึ้น โดยเน้นที่
 - ทำให้ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ
 - ยกเลิกงานที่ไม่จำเป็น (เช่น การตรวจสอบ การทำซ้ำ) รวมไปถึงงานที่ทำซ้ำซ้อนกันให้เหลือขั้นตอนเดียว
 - เปลี่ยนไปใช้วิธีการอื่นที่ทำงานง่ายกว่า ได้ผลดีกว่า
 - ลดลำดับการทำงานใหม่
 - ย้ายการทำงานบางอย่างออกไปทำนอกกระบวนการปฏิบัติงานหลายอย่างขนานกันไปพร้อมๆกัน
4. สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น โดยวัดได้จากอัตราส่วนสินค้าบกพร่องลดลง 20~80% ภายในเวลาปีเดียว
5. รอบเวลาการผลิตและการทำงานต่างๆ ลดลง 10~30% ภายในเวลาปีเดียว
6. ต้นทุนโดยรวม (วัสดุุดิบ แรงงาน ฯลฯ) ลดลง 5~15% ภายในเวลาปีเดียว
7. ลูกค้าพึงพอใจ โดยที่ ลูกค้าเก่าซื้อเพิ่มขึ้น 5~10% ในปีแรก และ 10~30% ในปีถัดมา (*) จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 10~40% ในปีถัดมา (*)
8. ยอดขายเพิ่มขึ้น 20~50% ในปีถัดมา (*)
9. กำไรเพิ่มขึ้น 10~20% ในปีแรก และ 20~30% ในปีถัดมา (*)

(*) หมายเหตุ การนำระบบบริหารแบบ TQM Foundation มาใช้ในปีแรก จะเน้นที่ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนและการออกแบบใหม่กระบวนการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร จึงทำให้ประสิทธิผลในข้อ 7, 8, 9 ไม่ชัดเจนมากนักในปีแรก แต่จะเห็นได้ชัดในปีถัดมา

ประโยชน์ของ TQM (ตัวอย่างจริง)

ประสิทธิผลของ TQM ที่บริษัท เอส.เค.โพลีเมอร์ จำกัด (ข้อมูลจริงจากรายงานของบริษัทฯ ณ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๑)

| ผลการดำเนินงาน (หน่วย) | 2540 | 2541 | 2542 | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 |
|---|-------|------|------|------|------|------|-------|------|------|-------|------|
| ยอดขาย (ล้านบาท/ปี) | 31.25 | 49.5 | 84.6 | 105 | 115 | 138 | 154.4 | 221 | 239 | 239 | 234 |
| อัตราส่วนของ Rejected Lot (%) | | | | 5 | 2.65 | 1.92 | 0.59 | 0.48 | 0.35 | 1.39 | 0.02 |
| การจ้างงาน (คน) | 120 | 150 | 203 | 250 | 242 | 231 | 280 | 296 | 366 | 313 | 311 |
| อัตราพนักงานลาออกสะสม (%) | | | 3.23 | 3.55 | 2.24 | 2.94 | 1.48 | 4.57 | 12.6 | 5.65 | 5.46 |
| มูลค่ารายการใหม่ที่เพิ่มขึ้น (ล้านบาท/ปี) | | | | | 22.8 | 19.2 | 33.4 | 17 | 15.8 | 15.95 | 9.34 |
| จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น (ราย/ปี) | | | | | 16 | 13 | 24 | 10 | 5 | 9 | 24 |

วิเคราะห์ประสิทธิผล

| | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| มูลค่า Reject Lot ตามผลจากการปรับปรุงที่เกิดขึ้นจริง (ล้านบาท/ปี) | | | | 5.25 | 3.05 | 2.65 | 0.91 | 1.06 | 0.84 | 3.32 | ① |
| มูลค่า Reject Lot กรณีที่ไม่ได้ปรับปรุง (คงที่ 5.00% ตามปี 2543) | | | | 5.25 | 5.75 | 6.90 | 7.72 | 11.05 | 11.95 | 11.95 | ② |
| มูลค่า Reject Lot ที่ลดลงได้ตามผลจากการปรับปรุงที่เกิดขึ้นจริง | | | | - | 2.70 | 4.25 | 6.81 | 9.99 | 11.11 | 8.63 | ③ |
| มูลค่า Reject Lot ที่ลดลงได้ฯ สะสมจากปี 2543 (ล้านบาท) | | | | | 2.70 | 6.95 | 13.76 | 23.75 | 34.86 | 43.49 | ④ |
| กำไรที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถลดการสูญเสียเปล่าต้นทุนการผลิต Reject Lot ¹⁾ | | | | | 2.16 | 5.56 | 11.01 | 19.00 | 27.89 | 34.79 | ⑤ |
| ผลิตภาพของแรงงาน (ยอดขาย/จำนวนพนักงาน) | 0.260 | 0.330 | 0.417 | 0.420 | 0.475 | 0.597 | 0.551 | 0.747 | 0.653 | 0.764 | ⑥ |
| จำนวนลูกค้าเก่าที่รักษาไว้ได้ (รายในแต่ละปี) ²⁾ | | | | | 45 | 55 | 61 | 77 | 78 | 75 | 75 |
| จำนวนลูกค้าสุทธิ (ราย) ³⁾ | | | | 50 | 61 | 68 | 85 | 87 | 83 | 84 | ⑦ |
| ยอดซื้อเฉลี่ยของลูกค้าแต่ละราย (ล้านบาท/ราย) | | | | 2.10 | 1.89 | 2.03 | 1.81 | 2.55 | 2.88 | 2.86 | ⑧ |

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การนำ TQM มาประยุกต์ใช้ประสบความสำเร็จ
 ก. ที่ปรึกษา
 ข. พนักงานให้ความร่วมมือดี
 ค. ความมุ่งมั่นตั้งใจของเจ้าของกิจการและกรรมการผู้จัดการ

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

๙

ท่านคิดว่าระดับคุณภาพของระบบบริหารในปัจจุบันของบริษัทฯอยู่ในระดับใด?

- ก. ปล่อยปละละเลยต่อปัญหา
 ค. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งๆ
 จ. วางแผนเพื่อคุณภาพที่ดีกว่า
 ช. วางแผนเพื่ออนาคตที่ไม่รู้จบ
- ข. ตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา
 ง. ป้องกันปัญหามิให้เกิดซ้ำ
 ฉ. วางแผนเพื่อเพิ่มความสามารถแข่งขัน

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

10

หมายเหตุ (ข้อมูลสมมติที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ)

- 1) ต้นทุนการผลิตรวมเฉลี่ย=80% ของราคาขาย
- 2) คิดที่อัตราการรักษาลูกค้า 90%
- 3) จำนวนลูกค้าในปี 2543 มี 50 ราย

องค์ประกอบของ TQM Leadership ข้อที่ 1

มีความตั้งใจแน่วแน่

ที่จะ สร้างคุณค่า (ในระยะยาวและอย่างยั่งยืน) ให้แก่

ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และ สังคม

สภาพที่เป็นคุณคือวัตถุประสงค์

ของการดำเนินธุรกิจ

Customers/Stakeholders Focus

อิทธิบาท ๔

นันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา

ความรัก ความเพียร ความเอาใจใส่ การเรียนรู้

องค์ประกอบของ TQM Leadership ข้อที่ 2

มีความคิดและความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ (ไม่ใช่ไสยศาสตร์)
เป็นเหตุเป็นผลเชิงวิชาการ เป็นระบบ เป็นกระบวนการ เชิงสถิติ

มุ่งปรับปรุงกระบวนการ

Process Orientation

อริยะสัจจ์ ๔

ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค

องค์ประกอบของ TQM Leadership ข้อที่ 3

เคารพในคุณค่าของคน
(สร้างคนที่มีคุณค่า และ เสริมแรงจูงใจภายใน)

การสร้างคน
เป็นทั้งเหตุและผลของ TQM

สังคหวัตถุ ๔
ทาน ปิยะวาจา
อิตถจริยา สมานัตตา

แทนที่ แรงจูงใจภายนอก (ผล) ด้วย แรงจูงใจภายใน (เหตุ)

แรงจูงใจภายนอก

- อยากได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า
- อยากได้รับการประเมินผลดีกว่าผู้อื่น
- อยากได้เงินเดือน-โบนัส มากๆ
- อยากได้รางวัล
- อยากได้ชัยชนะเหนือผู้อื่น
- กลัวแพ้
- กลัวถูกตำหนิ
- (ความอยากทำที่เกิดจากแรงกระตุ้นภายนอก)

แรงจูงใจภายใน

- ความนับถือตนเอง
- ความรักในสิ่งที่จะทำ
- ความภูมิใจในฝีมือของตนเอง
- ความเป็นมืออาชีพ
- ความสนุกสนานในการทำ
- การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง
- ความเมตตา กรุณา ต่อผู้อื่น
- (ความอยากทำที่เกิดขึ้นในใจของตนเอง)

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในระบบ TQM

- เข้าเรียนทุกครั้ง (เดือนละ 2 วัน, 2 ปี=48 วัน, 24 หน่วยกิต)
- เป็นผู้นำในกระบวนการบริหารเชิงมุ่ง (Hoshin Kanri)
- เป็นผู้นำในกระบวนการ X-Functional Management
- ตรวจสอบวินิจัย QC Story เป็นกิจวัตร
- ตรวจสอบวินิจัย Daily Management เป็นกิจวัตร

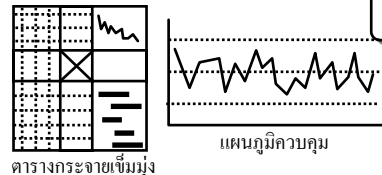
(เพื่อปรับปรุงกระบวนการและสร้างคนที่มีคุณค่า)



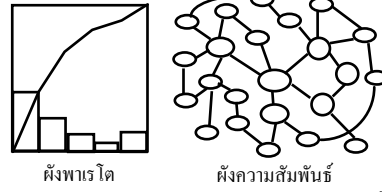
QC Story

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2009)

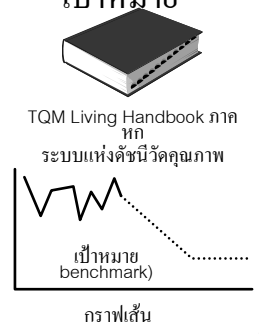
1.หาหัวข้อที่จะปรับปรุง



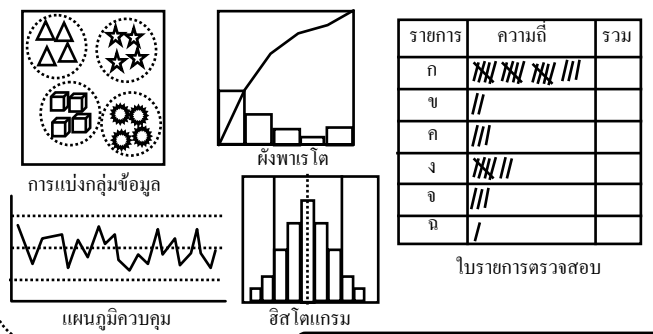
8.ระบุปัญหาที่ยังหลงเหลือหรือหัวข้อปรับปรุงต่อไป



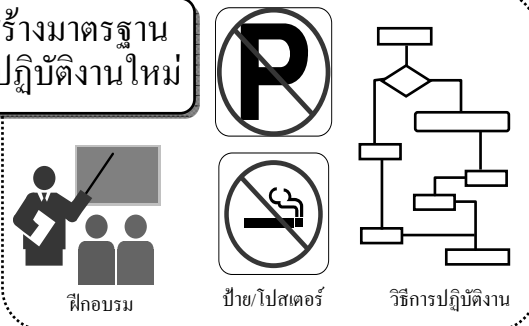
2.กำหนดดัชนีวัดและเป้าหมาย



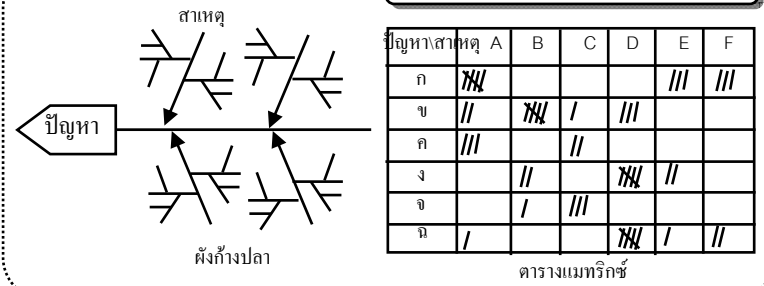
3.สืบสภาพปัจจุบัน และ ทบทวนเป้าหมาย



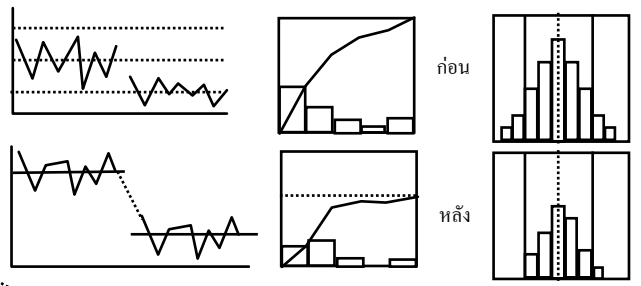
7.สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่



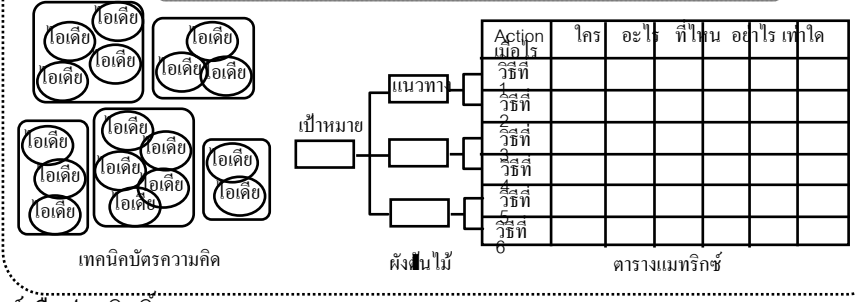
4.วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา



6.ดำเนินการตามแผนและตรวจสอบประสิทธิผล

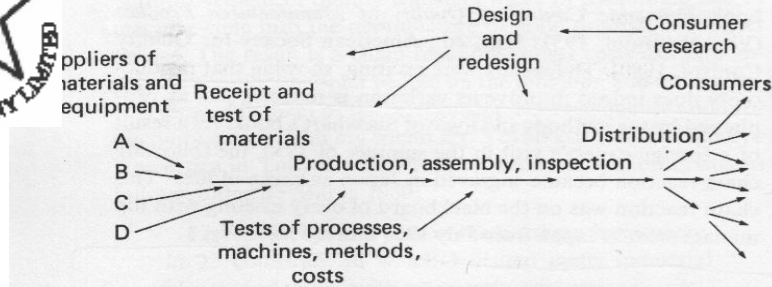


5.คิดค้นมาตรการแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการ

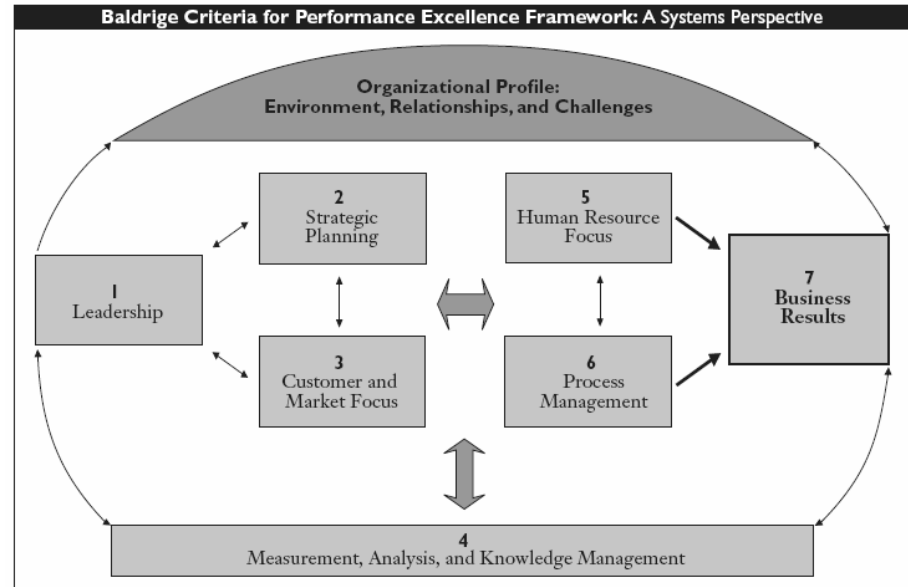
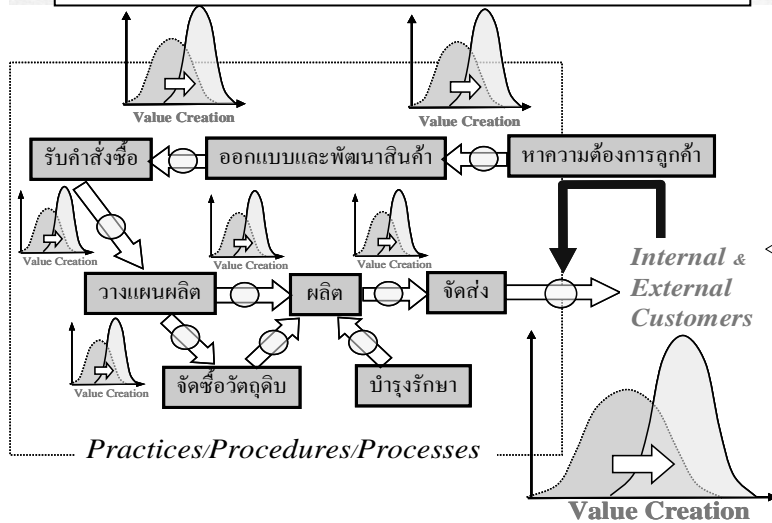




The Origin of TQM - Deming in 1950



Today TQM (XM/DM) - Veerapot 2005



Integration of **Fragmented Processes**

Require LEADERSHIP for CHANGING VALUES, VISION (=VALUE+Direction+Expectation), and for Improvement of PROCESS/SYSTEM

- Under TQM CONCEPTS/VALUES & TOOLS**
- Market-In (=customer-driven excellence)
 - Next Processes are Customers
 - Process Orientation/Standardization/Prevention
 - P-D-C-A (=A-D-L-I)
 - Management By Fact & SQC

To be Best-Practices through QC Story, Six Sigma, Benchmarking, Reengineering

ผมเชื่อว่า

ระบบบริหารแบบทีคิวเอ็มในบริษัทของท่าน
จะเดินหน้าไปได้เร็วและไปได้ไกลแค่ไหน
ขึ้นอยู่กับ ความขยันในการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง

และ

การสร้างคนที่มีคุณค่า โดยผ่านและเพื่อ การปรับปรุงกระบวนการ
ปฏิบัติงาน (QC Story และ Daily Management)
คือต้นธารของการเจริญเติบโตอย่างไม่รู้จบขององค์กร

คำถามที่ส่งมาล่วงหน้า

| คำถาม | ผู้ตอบ ตามลำดับ 1, 2, 3 | | |
|--|-------------------------|-----|-----|
| | SCN | PCK | VPL |
| จะเริ่มต้นทำ TQM อย่างไร | 1 | 2 | 3 |
| คนมีแรงต้านจะทำอย่างไรดี | 2 | 1 | |
| ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจจะทำอย่างไร | | | 1 |
| พนักงานไม่ให้ความร่วมมือจะทำอย่างไร | 1 | 2 | |
| ทำแล้วไม่คืบหน้า-ท้อแท้จะทำอย่างไร | 2 | 1 | |
| TPM กับ TQM จะรวมกันได้อย่างไร | 1 | | 2 |
| TQM กับ TQA เหมือนและต่างกันอย่างไร | 1 | 2 | 3 |
| ที่ปรึกษา TQM จำเป็นไหม? จะหาได้ที่ไหน? | 1 | 2 | 3 |