

i การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดย webinar นี้ได้รับเกียรติในการบรรยายจาก Prof.Dr.Noriaki Kano ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบมาตรฐานคุณภาพต้นแบบของโลก และยังเป็นเจ้าของชื่อรางวัลคุณภาพคาโน (KANO Quality Award) อีกด้วย

1. Business and TOM

เคล็ดลับความสำเร็จของการทำ TQM ก็คือ “Business and TQM” กล่าวคือ ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วน TQM เป็นส่วนเสริมที่จะช่วยพัฒนาไม่ใช่การนำ TQM มาใช้แต่ไม่คำนึงว่าวัตถุประสงค์องค์กรเป็นอย่างไร

2. TOM คืออะไร

TQM เป็นวิธีการดำเนินงานที่โฟกัสที่ลูกค้าเป็นหลัก โดยต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (System approach), ตรวจสอบและปรับปรุงสม่ำเสมอ (PDCA cycle), ใช้แนวทางตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific approach), มองในภาพรวมองค์กร (Company-/group-wide way) ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นหรืออาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และในขณะเดียวกันก็ผลิตสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในระยะเวลาและราคาที่เหมาะสม

ความแตกต่างระหว่าง TQM กับ ISO 9001

TQM เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานที่เน้นมุมมองของลูกค้าและผลกำไรของบริษัท โดยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร แต่ ISO 9001 เป็นการบริหารการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นลูกค้า จากการดำเนินการโดยพนักงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สนับสนุน ดังนั้น ISO 9001 จึงเป็นซับเซตของ TQM เพราะความหมายของ TQM ครอบคลุมกว่า

3. องค์ประกอบของ TOM



(ที่มา : <https://std.smp.nso.go.th>)

Dr.Kano ได้อธิบายองค์ประกอบของ TQM ด้วยโมเดลรูปบ้าน (Kano's house) โดยหลังคา หมายถึง คุณภาพ ซึ่งก็คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและพนักงาน ส่วนเสา 3 ต้นที่ส่งให้หลังคา (วัตถุประสงค์) แข็งแรงมั่นคงได้ คือ

1. หลักการ (Principles) เช่น Attractive Quality, PDCA
2. ระบบบริหาร (Vehicles) เช่น การบริหารโดยนโยบาย (Policy Management), QC Circles
3. เทคนิค (Techniques) เช่น เครื่องมือควบคุมคุณภาพ 7 ประการ (7 tools), QC stories

ส่วนพื้นบ้าน คือ แรงจูงใจ ความรู้ในงาน และพื้นดินข้างล่างสุด คือ การศึกษาและความมั่นคงทางการเมือง

อะไรที่ทำให้คนยอมเหนื่อยเพื่อการพัฒนาคุณภาพ (Quality Sweating Theory)

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจทุกรูปแบบ เช่น การเปิดเสรีทางการค้าและการเงิน วิกฤตน้ำมัน และผลกระทบจากค่าเงินเยนแข็งค่า ทั้งนี้ เมื่อถูกกระตุ้นด้วยการเกิดวิกฤต ก็จะทำให้เกิดแรงผลักดันว่าต้องทำอะไรสักอย่าง หรืออีกกรณีหนึ่งเป็นการทำ TQM ที่เริ่มมาจากวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น SCG ที่เริ่มนำ TQM มาใช้ใน ช่วงปี 1990 ซึ่งตอนนั้นสถานการณ์ปกติดี แต่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่าควรจัดฝึกอบรมพนักงานไว้ก่อน หรืออีกกรณีหนึ่งที่คล้ายกันคือ TATA Steel ที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่าควรฝึกอบรมด้าน TQM ไว้ก่อน แม้ว่าจะยังไม่เกิดวิกฤตก็ตาม

4. QC Circle Activities

เงื่อนไข 3 ประการที่จะทำให้ QC Circles ดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืน ได้แก่

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจการทำ QC Circle และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. มีการจัดฝึกอบรมด้านหลักการและวิธีการปรับปรุงคุณภาพ เช่น Customer focus, PDCA, seven tools
3. สร้างแรงจูงใจให้พนักงานโดยแสดงให้เห็นว่าพนักงานก็ได้รับความยอมรับนับถือไม่ต่างจากผู้บริหาร เช่น การแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จของพนักงานเหมือนกับที่แบ่งปันความสำเร็จของผู้บริหาร

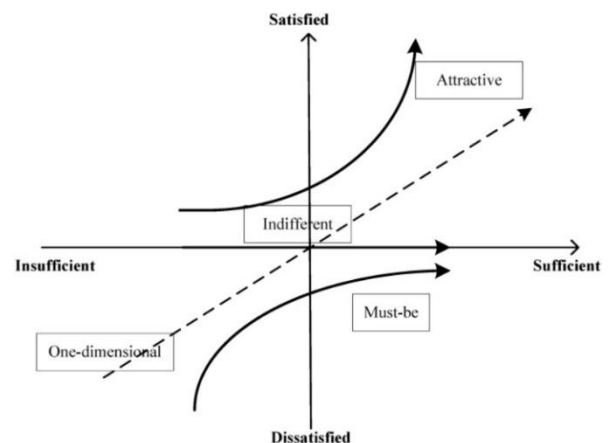
ประโยชน์จากการทำ QC Circle

1. มีการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยจะมีการบันทึกกิจกรรม QCC ไว้ในตอนท้ายของรายงานการพัฒนาคุณภาพ (improvement report) หลังจากการทำ QC Circle แต่ละครั้ง
2. มีการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการประจำวัน โดยการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน
3. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิก QC Circle

4. ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น
5. ช่วยแก้ปัญหาส่วนบุคคลได้

5. โมเดลด้านคุณภาพ (Kano's Model)

คุณภาพในความคิดของ Dr.Kano แบ่งได้ 3 ระดับ
ขั้นแรก สอดคล้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของลูกค้า
ขั้นสอง ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
ขั้นสาม ลูกค้ารู้สึกยินดีต่อคุณภาพที่เกินความคาดหมาย
Dr.Kano ได้แบ่งคุณภาพออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่



(ที่มา : www.mdpi.com)

1. must be quality เป็นคุณภาพที่ลูกค้าคาดหวังว่าต้องมีอยู่แล้ว เช่น ความปลอดภัยของสินค้า ถ้าจุดนี้ขาดลูกค้าจะรู้สึกไม่พึงพอใจมาก แต่ถ้ามีลูกค้าก็จะรู้สึกเฉยๆ
2. one dimensional quality ถ้าไม่มีคุณภาพด้านนี้ลูกค้าจะรู้สึกไม่พอใจ แต่ถ้ามีคือพอใจมาก เช่น การประหยัดพลังงาน
3. attractive quality ถ้าไม่มีคุณภาพด้านนี้ ลูกค้าจะรู้สึกเฉยๆ แต่ถ้ามีก็จะรู้สึกพอใจมาก เช่น สมัยปี 1980 ที่เพิ่งมีรีโมททีวีใช้
4. indifferent quality ลูกค้าไม่รู้สึกอะไร ไม่ว่าจะสินค้าจะมีคุณภาพด้านนี้หรือไม่ เช่น voice multiplex (เสียงแปลภาษาแบบอัตโนมัติในโทรศัพท์ เช่น แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาญี่ปุ่น) ซึ่งคนที่ไม่มีปัญหาในการฟังภาษาอังกฤษ ก็จะรู้สึกเฉยๆไม่ว่าจะมีหรือไม่มี
ทั้งนี้ คุณภาพก็มีการเปลี่ยนสถานะได้ (Life Cycle of A Quality Element) ตัวอย่างเช่น รีโมททีวี ในสมัยก่อนเป็น attractive quality แต่ในปัจจุบันเป็น must be quality