

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



นำเสนอในงาน **Symposium on TQM Best Practices**
30 สิงหาคม พ.ศ. 2552

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 ประธานกลั่นกรองบทความ 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. ทบทวน**ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM** (สั้นๆ)
2. องค์ประกอบของ **TQM Leadership 3 ข้อ**
3. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในระบบ **TQM**

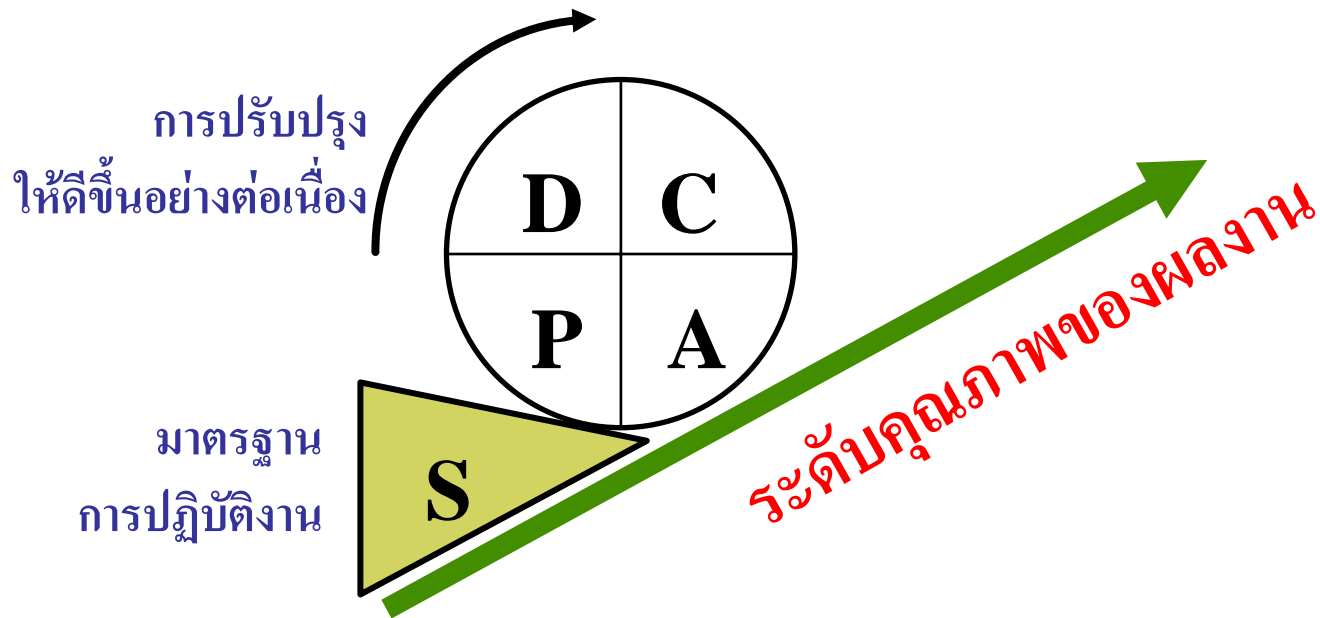


นียมของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total = ทั่วทั้งองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วม

Quality = สภาพที่เป็นคุณต่อลูกค้า

Management = ทำให้ดีขึ้นตลอดเวลา





นิยามของทีคิวเอ็ม-เชิงพฤติกรรม

TQM คือ การปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทั้งระบบ ผ่านวงจรแห่ง การ เรียนรู้ หรือ PDCA อย่างต่อเนื่อง โดย พนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สินค้าและบริการมีสภาพที่เป็นคุณหรือมีคุณค่าต่อ ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

ประสิทธิผล 9 ประการ ของ TQM Foundation

ชื่อผู้แต่ง ดร.วิระพงษ์ ผีประสิทธิ์สกุล
แต่งเมื่อ 1 ตุลาคม 2550

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

1. ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีการปรับเปลี่ยน **ทัศนคติในการทำงาน (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 **มีความสุขสนุกสนาน และความพอใจ** จากการร่วมมือกันเรียนรู้และคิดค้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆร่วมกัน

3. **กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน** ต่างๆทั่วทั้งองค์กร **ได้รับการออกแบบใหม่ให้มีคุณภาพดีขึ้น** โดยเน้นที่
 - ทำให้ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ
 - ยกเลิกงานที่ไม่จำเป็น (เช่น การตรวจสอบ การทำซ้ำ) รวมไปถึงลดงานที่ทำซ้ำซ้อนกันให้เหลือขั้นตอนเดียว
 - เปลี่ยนไปใช้วิธีการอื่นที่ทำงานง่ายกว่า ได้ผลดีกว่า
 - ลดลำดับขั้นการทำงานใหม่
 - ย้ายการทำงานบางอย่างออกไปทำนอกกระบวนการ
 - ปฏิบัติงานหลายอย่างขนานกันไปพร้อมๆกัน
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 แต่จะเห็นได้ชัดในปีต่อมา

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
กำไรที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถลดการสูญเสียค่าต้นทุนการผลิต Reject Lot ¹⁾					2.16	5.56	11.01	19.00	27.89	34.79	⑤
ผลผลิตของแรงงาน (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

- ที่ปรึกษา
- พนักงานให้ความร่วมมือ
- ความมุ่งมั่นตั้งใจของเจ้าของกิจการและกรรมการผู้จัดการ

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

⑨

ท่านคิดว่าระดับคุณภาพของระบบบริหารในปัจจุบันของบริษัทฯอยู่ในระดับใด?

- ปล่อยปละละเลยต่อปัญหา
- ตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา
- ป้องกันปัญหามิให้เกิดซ้ำ
- วางแผนเพื่อคุณภาพที่ดีกว่า
- วางแผนเพื่อเพิ่มความสามารถแข่งขัน

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

⑩

หมายเหตุ (ข้อมูลสมมติที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ)

- ต้นทุนการผลิตรวมเฉลี่ย=80% ของราคาขาย
- คิดที่อัตราการรักษาลูกค้า 90%
- จำนวนลูกค้าในปี 2543 มี 50 ราย

เปรียบเทียบ ISO9000/BNQA/TQM

นับเฉพาะที่อยู่ใน Area to Address

ไม่ได้นับที่ Description ของ Categories หรือ Items

Category	What	How	Total
Profile	35	1	36
Category 1 Leadership	5	29	34
Category 2 Strategic	9	26	35
Category 3 Customer	1	37	38
Category 4 Information	3	19	22
Category 5 Employee	2	26	28
Category 6 Process	3	19	22
Category 7 Results	17	3	20
SUM	75	160	235
SHARE	32	68	100
Profile Excluded SUM	40	159	199
SHARE	20	80	100
P & C-7 Excluded SUM	23	156	179
SHARE	13	87	100

เปรียบเทียบ ISO9000/BNQA/TQM

	% by Weight		
	What	How	Why
ISO9000	100		
BNQA/TQA	20	80	
TQM	5	15	80
	Vehicles	Tools	Concepts
ปลา	วิธีการจับปลา	หลักการที่นำมาใช้ในการออกแบบวิธีการ	
คำตอบ	วิธีการหาคำตอบ		



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

เป็นทั้ง**เหตุ**และ**ผล**ของ TQM

สังคหวัตถุ ๔

ทาน ปิยะวาจา

อิตถจริยา สمانัตตา

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)

(อย่าหลงทาง=ไปเน้นตรวจดูที่ผลิตภัณฑ์, ฟังผลการประเมินผล)

ดูตัวอย่างของ DW ดูตัวอย่างของ SKR

บรรยายการตรวจวินิจฉัย คุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (Daily Management) ที่ Dream World

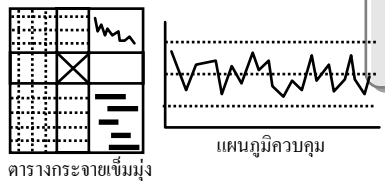




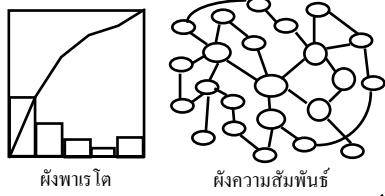
QC Story

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2009)

1. หาหัวข้อที่จะปรับปรุง



8. ระบุปัญหาที่ยังหลงเหลือหรือ หัวข้อปรับปรุงต่อไป



7. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่

ฝึกอบรม

ป้าย/โปสเตอร์

วิธีการปฏิบัติงาน

2. กำหนดดัชนีวัดและเป้าหมาย

TQM Living Handbook ภาคที่ ๓
ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ

เป้าหมาย benchmark

กราฟเส้น

3. สืบสภาพปัจจุบัน และ ทบทวนเป้าหมาย

การแบ่งกลุ่มข้อมูล

อัสโตแกรม

รายการ	ความถี่	รวม
ก	///	///
ข	//	
ค	///	
ง	///	///
จ	///	
ฉ	/	

ใบรายการตรวจสอบ

4. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สาเหตุ

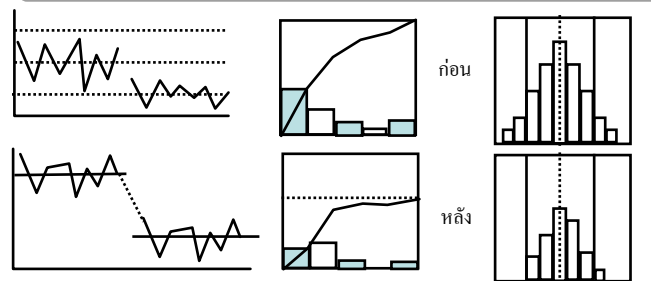
ปัญหา

ผังก้างปลา

ปัญหา/สาเหตุ	A	B	C	D	E	F
ก	///				///	///
ข	//	///	/	///		
ค	///		///			
ง		///		///	///	
จ		/	///			
ฉ	/			///	/	///

ตารางแมทริกซ์

6. ดำเนินการตามแผนและตรวจสอบประสิทธิผล



5. คิดค้นมาตรการแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการ

เป้าหมาย

แผนปฏิบัติการ

Action	ใคร	อะไร	ที่ไหน	อย่างไร	เท่าใด
1. วัตถุประสงค์					
2. วัตถุประสงค์					
3. วัตถุประสงค์					
4. วัตถุประสงค์					
5. วัตถุประสงค์					
6. วัตถุประสงค์					
7. วัตถุประสงค์					
8. วัตถุประสงค์					

ตารางแมทริกซ์

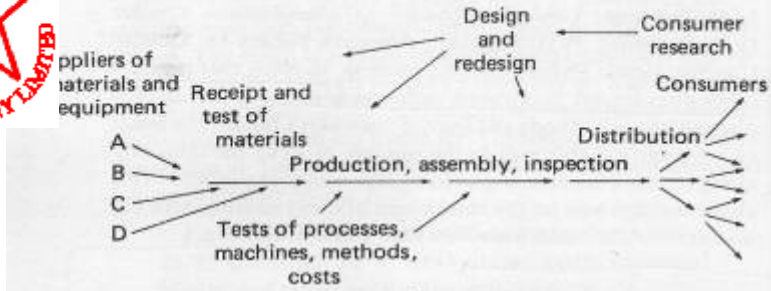
ประโยชน์ 5 ระดับ ของการปรับปรุงงานแบบ QC Story

1. ปัญหาลดลง (เช่น ของเสียเฉลี่ย ลดลงจาก 7% -> 2.5% ในช่วง 6 เดือน)
2. ได้วิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่ทำให้คุณภาพของผลการทำงานดีขึ้น
3. ได้/ค้นพบความรู้ใหม่ๆ
4. พัฒนาทักษะใน การคิดให้เป็น, การวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล, การแก้ปัญหอย่างเป็นขั้นตอน/เป็นระบบ, การสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย
5. เปลี่ยนวิธีคิด/โลกทัศน์ ในการดำรงชีวิตและการทำงาน (ชีวิตคุณจะเปลี่ยนไปตลอดกาล) พบเห็นปัญหาที่ไม่เคยเห็น, เด็กแก้วขวบแก้วไข, กระจกในผนังของแรงจูงใจภายใน, เคารพในความหลากหลายของคน, ฯลฯ

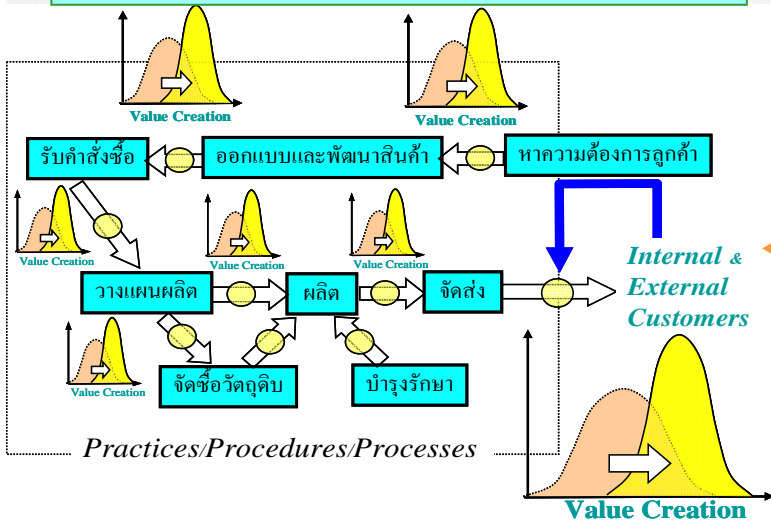
(คนเราเกิดใหม่ได้ทุกครั้งที่เปลี่ยนวิธีคิด+พฤติกรรม=พุทธทาสภิกขุ)



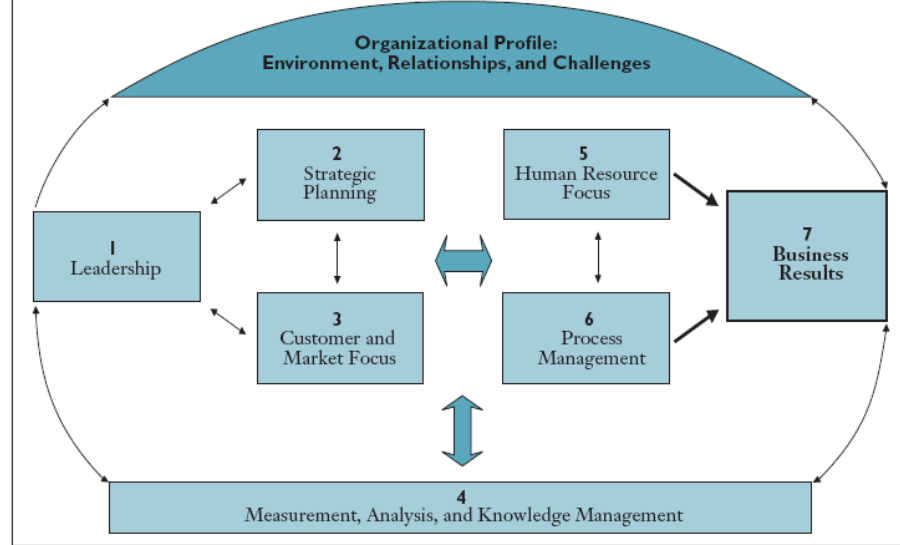
The Origin of TQM - Deming in 1950



Today TQM (XM/DM) - Veerapot 2005



Baldrige Criteria for Performance Excellence Framework: A Systems Perspective



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

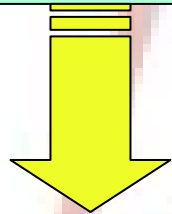
To be **Best-Practices** through QC Story, Six Sigma, Benchmarking, Reengineering

ผมเชื่อว่า

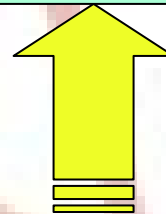
ระบบบริหารแบบทีคิวเอ็มในบริษัทของท่าน

จะเดินหน้า ไปได้เร็ว และ ไปได้ไกล แค่ไหน

ขึ้นอยู่กับ ความขยันในการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง



และ



การสร้างคนที่มีคุณค่า โดยผ่าน และ เพื่อ การปรับปรุงกระบวนการ
ปฏิบัติงาน (QC Story และ Daily Management)

คือ ต้นธารของการเจริญเติบโตอย่างไม่รู้จบขององค์กร

คำถามที่ส่งมาล่วงหน้า

คำถาม	ผู้ตอบ ตามลำดับ 1, 2, 3		
	SCN	PCK	VPL
จะเริ่มต้นทำ TQM อย่างไร	1	2	
คนมีแรงต้านจะทำอย่างไรดี	2	1	
ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจจะทำอย่างไร	2	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?	2	1	3