

องค์การเภสัชกรรม กับการเดินทางสู่.. TQM ที่คิวเอ็ม



โดย สุชาดา ศุภจัตุรัส
ผู้อำนวยการกองผลิตภัณฑ์ชีวภัณฑ์,
รองประธานคณะกรรมการส่งเสริมและ
ประสานงานที่คิวเอ็ม องค์การเภสัชกรรม

โลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การเปิดเสรีทางการค้า WTO ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดสภาพการเพิ่มการแข่งขันซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอด และสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ในอนาคต จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

องค์การเภสัชกรรม เช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจหลักในการผลิตยาและเวชภัณฑ์ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรรองยาและเวชภัณฑ์ตามแผนเตรียมพร้อมแห่งชาติ และสนับสนุนนโยบายด้านสาธารณสุขอื่นๆ ให้แก่ภาครัฐ ตลอดจนสนองความต้องการของโรงพยาบาลเอกชน สถานพยาบาลเอกชน และประชาชนทั่วไป จากการที่องค์การเภสัชกรรมถูกกำหนดให้มีบทบาทในการสนองตอบนโยบายของรัฐในด้านยาและเวชภัณฑ์ ทำให้ไม่สามารถเลือกผลิตเฉพาะยาและเวชภัณฑ์ที่มีกำไรสูงเท่านั้น แต่ต้องผลิตยาและเวชภัณฑ์ที่มีปริมาณความต้องการต่ำ และจำหน่ายในราคาที่ไม่คุ้มกับต้นทุนการผลิต เช่น ยาแก้ปวด และชีววัตถุ เป็นต้น เพื่อสนองนโยบายด้านสาธารณสุขของรัฐ ในขณะที่การแข่งขันของ



อุตสาหกรรมยาในประเทศไทยอยู่ในระดับสูง และรัฐบาลมีนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป็นการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส องค์การเภสัชกรรมต้องเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชน และยังคงความสามารถในการสนองนโยบายของรัฐด้านยาต่อไป จึงต้องมีการพัฒนาองค์กรให้พร้อมในทุกๆด้าน ปรับปรุงประสิทธิภาพภายในองค์กร การเพิ่มการสนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนา การขยายสู่ตลาดภาคเอกชน ควบคู่ไปกับการรักษาตลาดภาครัฐ และเตรียมความพร้อมเพื่อการแปรรูปเป็นองค์กรเอกชนในระยะต่อไป



วิสัยทัศน์(Vision)

ขององค์การเภสัชกรรม ใน 5 ปี (2545-2549)

“เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ” (World Class Organization) นายแพทย์ธงชัย ทวีชาชาติ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม เป็นผู้ริเริ่ม มุ่งมั่นเอาจริงในการนำ TQM มาใช้ในองค์การเภสัชกรรม ท่านประกาศนโยบาย TQM และให้จัดสัมมนา TQM ผู้บริหารระดับสูง แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงาน TQM มี ผชพ. คุณมนัญญา นุปะเรณู เป็นประธาน และจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและประสานงาน TQM มีคุณเดชา พุทธวรรณ เป็นหัวหน้าศูนย์เพื่อจัดอบรม TQM แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน เพื่อร่วมกันผลักดันให้วัฒนธรรม

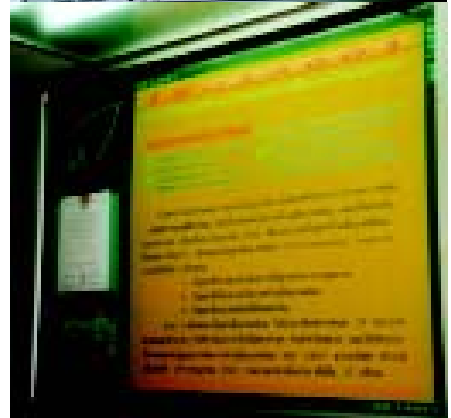
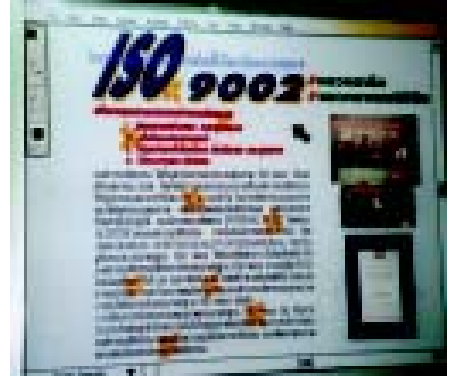
องค์กรแบบ TQM เกิดขึ้น (มุ่งเน้นลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพงานและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า) ท่านผู้อำนวยการทำพิธีประกาศนโยบาย TQM ขององค์การเภสัชกรรมอย่างเป็นทางการในวันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ 2545 ดังนั้นการทำ TQM ขององค์การเภสัชกรรม จึงเป็นทั้งแบบ Top Down และ Bottom Up คือพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม โดยการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อสร้างคุณภาพ และปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้นโยบาย (เข็มมุ่ง) เป็นเครื่องมือกำกับให้เป็นระบบ และไปในทิศทางเดียวกัน



ปูเส้นทางแห่งคุณภาพของ องค์กรเภสัชกรรม

เจ้าของสโลแกน (slogan) “ รับผิดชอบชีวิต ผลิตยาคุณภาพ ”

- ปี พ.ศ 2531 ได้หนังสือรับรองมาตรฐานการผลิตยา (GMP ; Good Manufacturing Practice) จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา
- ปี พ.ศ 2532 เริ่มทำกิจกรรม 5ส
- ปี พ.ศ 2533 คือปีแห่งการเริ่มต้นการทำ QCC หรือ กิจกรรม QCC Circle
- ปี พ.ศ 2538 เดือนตุลาคมเริ่มนำระบบมาตรฐาน ISO 9002 มาใช้ และได้ใบรับรองมาตรฐาน ISO 9002 : 1994 จาก BVQI (Bureau Veritas Quality Internatinal) หมวด Sterile Products (Injections), Compressed tablets, Hard Shell capsules and Oral powders ในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2540
- ปี พ.ศ 2540 เริ่มทำกิจกรรม Kaizen Suggestion
- ปี พ.ศ 2541 ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมดีเด่นสาขาบริหารงานคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม
- ปี พ.ศ 2542 เดือนเมษายนเข้าร่วมโครงการสร้างระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ) และได้ ใบรับรอง ISO 14001 จาก BVQI วันที่ 29 กรกฎาคม 2543
- ปี พ.ศ 2543 ได้ใบรับรองมาตรฐาน ISO 9002 : 1994 จาก BVQI เพิ่มขึ้นหมวด Liquid, Creams, Coated tablets and Biological Products
- ปี พ.ศ 2545 วันที่ 25 มีนาคมได้หนังสือรับรองมาตรฐานการผลิตยา (GMP) ซึ่งใช้มาตรฐานทัดเทียมกับหลักเกณฑ์ GMP ขององค์การอนามัยโลก จากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา



ปัจจุบันองค์การเภสัชกรรมเป็นโรงงานผลิตยาที่ทันสมัย และใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีพนักงานทั้งหมด 1,974 คน มีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) 10% จากมูลค่าตลาดยาภายในประเทศประมาณ 32,000 ล้านบาท

- ปี พ.ศ 2545 เริ่มทำระบบมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 และคาดว่าจะได้ใบรับรองมาตรฐาน ในปี พ.ศ 2546
- ปี พ.ศ 2545 ประกาศนโยบายนำ TQM มาใช้เป็นระบบบริหารคุณภาพและคาดว่าจะเข้าสู่ TQA (Thailand Quality Award) หรือรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปีพ.ศ.2547

นำไปถึงทำ TQM

TQM เป็นปรัชญาชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารคุณภาพที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ร่วมด้วยช่วยกัน ทำงานเป็นทีม ดำเนินกิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ และมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีคิดและวิธีการอย่างเป็นระบบ แบบ PDCA, เชิงสถิติ, ใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ฝึกอบรมและพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพและบริการของพนักงาน ตลอดจนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ให้มีความก้าวหน้าตลอดเวลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า พนักงานและสังคม ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



เพื่อให้การเดินทางสู่ TQM ขององค์กรเกษตรกรรมสะดวก รวดเร็วขึ้น ถูกทิศทางโดยเฉพาะการสร้างรากฐานที่ดีเพื่อให้องค์กรแบบ TQM ขององค์กรเกษตรกรรม มั่นคง แข็งแรง และสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ดีในอนาคต ทางองค์กรเกษตรกรรมจึงได้เชิญ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัท บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์ จำกัด และ บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด มาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาด้าน TQM ให้แก่ องค์กรเกษตรกรรม ซึ่งท่านทำงานเป็นที่ปรึกษาด้าน TQM ให้กับองค์กรธุรกิจชั้นนำหลายแห่ง



IIWแผนดำเนินการ TQM ขององค์กรเกษตรกรรม

(TQM implementation road map of GPO)

ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แบ่งออกเป็น 5 Modules

Module 1 : การบริหารนโยบายหรือเข็มมุ่ง (Hoshin Management)

แผนการ implement การบริหารเข็มมุ่งขององค์กรเกษตรกรรม ประจำปี 2545

Step 1 : การกำหนดและกระจายเข็มมุ่ง โดยจัดสัมมนาผู้บริหารระดับสูง 2 ครั้ง เพื่อระดมสมองหาปัญหาโดยใช้ตารางอริยสัจ 4 ของอาจารย์ที่ปรึกษา TQM และเลือกหัวข้อปัญหาหรือเข็มมุ่งประจำปีขององค์กร กระจายเข็มมุ่งประจำปีขององค์กรไปเป็นเข็มมุ่งย่อยของแผนก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเป็นระบบและเป็นทิศทางเดียวกันโดยการจัด Workshop หัวหนาแผนกประมาณ 200 คน ทั้งหมด 4 ครั้ง (ระยะเวลาดำเนินการ มกราคม ถึง มีนาคม 2545)

Step 2 : แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงาน TQM ประกาศรับสมัครเจ้าหน้าที่ TQM promotion office และจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมและประสานงาน TQM เดือนเมษายน 2545

หน้าที่ของศูนย์ส่งเสริมและประสานงาน TQM

▶ ประสานงานด้านการกระจายนโยบาย (เข็มมุ่ง) ประจำปีของผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปรับปรุงงานของทุกหน่วยงาน (ทุกปี)

▶ ส่งเสริม และตรวจวินิจฉัย บอร์ดเข็มมุ่งโดยใช้ QC Story

๑ จัดให้มี และติดตามผลการ
ตรวจวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูง

๒ รายงานผลการตรวจวินิจฉัย
ให้ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม

๓ จัดฝึกอบรมด้าน TQM ให้แก่
พนักงาน

Step 3 : จัดอบรม TQM Over
view ให้แก่พนักงาน ส่งเสริมการปรับ
ปรุงงานตามเข็มมุ่ง โดยจัดทำบอร์ด
เข็มมุ่งแจกทุกแผนก จัด Workshop
บอร์ดเข็มมุ่งเพื่อปรับปรุงงาน โดยใช้
QC Story (ระยะเวลาดำเนินการ
เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม 2545)

Step 4 : ส่งเสริมและตรวจ
วินิจฉัยการปรับปรุงงานตามเข็มมุ่ง
โดยใช้ QC Story โดยคณะกรรมการ
ส่งเสริมและประสานงาน TQM และศูนย์
ส่งเสริมและประสานงาน TQM (ระยะ
เวลาดำเนินการ เดือนมิถุนายน-ตุลาคม
2545)

Step 5 : ตรวจวินิจฉัยบอร์ด
เข็มมุ่งโดยผู้อำนวยการองค์การเภสัช
กรรม และผู้บริหารระดับสูง (ระยะเวลาดำ
เนินการเดือนสิงหาคม-ตุลาคม 2545)

Step 6 : จัดทำรายงานความ
คืบหน้าการบริหารเข็มมุ่งเสนอท่าน
ผู้อำนวยการเดือนละครั้ง (ระยะเวลาดำ
เนินการเดือนมิถุนายน - ธันวาคม
2545)



Step 7 : สรุปรายงานผลการ
ตรวจวินิจฉัยบอร์ดเข็มมุ่งประจำปี 2545
เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
ในการเลือกหัวข้อเข็มมุ่งขององค์กร
ในปีต่อไป (ระยะเวลาดำเนินการเดือน
พฤศจิกายน - ธันวาคม 2545)

Module 2 : การบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Management)

House of Quality : HOQ

Mission + KQI (Key Quality In-
dicator)

Quality Deployment Matrix :
QDM

Quality Business Process :
QBP

Module 3 : การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)

Quality Work Assignment :
QWA + KQI

(key Quality Indicator)
Quality Work Procedure/In-
struction : QWP, QWI

Quality Work Form : QWF

Statistical Quality Analysis :
SQA

Module 4 : การบริหารทรัพยากร บุคคล (Human Resource Manage- ment)

QC Story

Quality culture

Competency and Knowledge
Management

Module 5 : การบริหารตลาด (Marketing Management)



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ในการบริหารคุณภาพ ด้วย TQM ขององค์กรเภสัชกรรม

พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีวินัย มีคุณภาพและการบริการอยู่ในหัวใจ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างคุณภาพให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ผลผลิตที่ได้ มีต้นทุนต่ำ (% yield สูง, % defect ต่ำ) คุณภาพสูง (ยาได้มาตรฐานตามข้อกำหนดสากล, ความพึงพอใจแฝงของลูกค้า เช่น รสชาติ กลิ่น สี บรรจุภัณฑ์ และอื่นๆ) ราคายุติธรรม เป็นที่ต้องการของลูกค้า

บริการเป็นเลิศ จัดส่งเร็วตามความต้องการของลูกค้า, บริการก่อนและหลังการขายประทับใจ

พนักงาน มีความปลอดภัยในการทำงาน (ไม่เกิดอุบัติเหตุ) มีขวัญกำลังใจในการทำงาน (มีวินัย รักองค์กรเหมือนบ้าน) มีจรรยาบรรณในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

รับผิดชอบต่อสังคม
จัดกิจกรรมทางสังคม เช่น จัดทำกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ สนับสนุนยาและเวชภัณฑ์ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และสาธารณกุศล

ยาที่ผลิตโดยองค์กรเภสัชกรรมมีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

สามารถขายแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ นำมาซึ่งกำไรและความมั่นคงขององค์กร คุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ผลตอบแทนที่ดีของผู้ถือหุ้น ความเจริญองค์กรระยะยาว ความมั่งคั่งมั่นคงของประเทศ และการยกระดับชีวิตของประชาชนชาติ



“TQM จึงเป็นปรัชญาชีวิตขององค์กรธุรกิจ เป็นระบบบริหารคุณภาพที่เปี่ยมไปด้วยจริยธรรม และนำมาซึ่งความผาสุกของมวลมนุษย์ ”

“TQM เริ่มต้นที่การศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และสำเร็จได้ด้วยการศึกษาของพนักงานทุกคน”

