

**ผู้ที่นำคู่มือ JSA 21 เล่ม
มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ
เป็นรายแรกในอาเซียน**



คุณสมชาย นีราพารพงษ์พร

กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด

☆ : TQM ทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้อย่างไร

⊕ : บนพื้นที่กว่า 43,200 ตร.ม. อันเป็นที่ตั้งใหม่ของบริษัท สยามคาสท์โอออนเวอร์คส์ จำกัด ซึ่งก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 เมษายน 2517 โดยร่วมทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่น ภายใต้การส่งเสริมของ BOI เพื่อผลิตประตูน้ำเหล็กหล่อตรา SCI ที่ใช้งานเกี่ยวกับงาน ประปา การกำจัดน้ำเสีย การชลประทาน และในอุตสาหกรรม ต่างๆ จำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บริษัท ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต ตลอดจน ระบบบริหารคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นในการหลอมหล่อ แปรรูป ประกอบ ทดสอบการร่วซึม และบรรจุ

เริ่มแรกในปี พ.ศ.2537-2538 บริษัท ได้ศึกษาและได้รับ คำแนะนำระบบ TQM จากผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น (JICA) และได้ นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้บางเรื่อง ต่อมาในปี พ.ศ.2539 - 2543 บริษัท ได้รับการคัดเลือกให้เป็น Model Company (ASEAN-JAPAN TQM PROJECT phase I) ได้รับคู่มือ TQM รวมทั้งสิ้น 21 เล่ม โดยมีผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น (JSA) มาช่วย แนะนำการใช้คู่มือและช่วยติดตามเพื่อให้การนำไปปฏิบัติมีความ ก้าวหน้า โดยมีการให้ความรู้เพิ่มเติม เยี่ยมชมบริษัทต่างๆ ใน ประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งรายงานผลความก้าวหน้าด้วย ต่อมาได้ จัดในประเทศ ASEAN เช่น Malaysia, Indonesia, Philippines, Vietnam และประเทศไทยทุก 6 เดือน และเมื่อปี พ.ศ.2545 ได้นำระบบ TPM เข้ามาปฏิบัติโดยมีผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นเป็นที่ปรึกษา และพอปี พ.ศ.2547 ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาประยุกต์ใช้

บริษัท ได้ใช้คู่มือ TQM 21 เล่ม ซึ่งได้แปลเป็นไทยและ ให้ผู้นำระดับสูงและระดับสูงสุด ผู้นำระดับกลาง และพนักงาน ระดับล่างปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เมื่อได้นำคู่มือไปถ่ายทอดทุก ระดับแล้ว มีโครงการปรับปรุงรวม 189 โครงการ และเมื่อเดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2549 มี SOP (Standard Operation Procedure) ทั้งหมดในบริษัท รวม 666 มาตรฐาน ซึ่งถ้ามาตรฐานเยอะ หมายความว่าเราสามารถลดความบกพร่องได้มาก หากเป็น ภาษา TQA ก็เทียบได้กับ Organizational Asset คือเปลี่ยนจาก ความรู้ของคนมาเป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งอยู่ยงคงกระพัน คือมีความรู้อยู่แต่เรามีการปรับปรุงด้วยคนไปเรื่อยๆ

ที่บริษัท ทำ ครบ 21 เล่ม ถือว่าเป็นบริษัทต้นของต้นแบบ เหตุผลก็คือเราได้เป็นคนแปล เราชู้ลึกซึ้ง เข้าใจมากยิ่งขึ้นปฏิบัติ ได้มาก ไม่ใช่เอาแต่เรียนแต่ไม่ลงมือทำเสียที และได้แจกจ่ายไป ยังภายนอกบริษัท ด้วย (มอบให้สมอ. ไปจัดพิมพ์จำหน่ายใน ราคาประหยัด) เราทำทุกอย่างทั้ง TPM และ TQA หากจะว่าไป ก็ทำเกือบครบแล้ว เหลืออีกเพียงไม่มากคือ ปรับ PDCA เป็น Lean Six Sigma

บริษัทใช้หลักการของ ดร.คูเมะ และ ดร.คาโนะ มากำหนด วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ แนวคิดและวิธีปฏิบัติ เทคนิค และระบบการจัดการ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติและได้นำหลักการ ทำงาน 11 ประการ จาก TQA ให้ผู้นำทุกระดับนำไปปฏิบัติเพิ่ม เต็มอีก

คู่มือ TQM 21 เล่ม ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. Role of CEO | 12. Management of Facilities and Equipment |
| 2. Role of Manager | 13. Measurement Control |
| 3. Role of Employee | 14. Inspection |
| 4. Policy Management | 15. Education and Training |
| 5. Standardization | 16. External Supplier - Purchasing |
| 6. Daily Management | 17. Production Control |
| 7. QC Circle | 18. Disposal and Proper Arrangement |
| 8. Problem Solving | 19. Cleaning, Cleanliness, Environment |
| 9. Statistical Method | 20. Technology Development and Design Management |
| 10. Safety Control | 21. After - Sale Service |
| 11. Process Control | |

วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ

- 1) ประกันคุณภาพอย่างประหยัดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 2) สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้แก่ พนักงาน, คู่ค้า, ผู้ส่งมอบ, ผู้ถือหุ้น และชุมชนที่บริษัทให้ความสนใจ
- 3) มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดและวิถีปฏิบัติ

- 1) คุณภาพต้องมาก่อน
- 2) กระบวนการถัดไปคือลูกค้าของเรา
- 3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ (การจัดการไม่ใช่หน้าที่ของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่เป็นของพนักงานทุกคน ซึ่งความคิดนี้จะนำไปสู่การทำกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ อาทิเช่น 5 ส., กลุ่ม PMC, POKA, YOKE, ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง เป็นต้น
- 4) สร้างระบบมาตรฐานการทำงาน (ที่ดีเยี่ยม) และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- 5) ให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงาน และควบคุมตั้งแต่จุดเริ่มต้น
- 6) พูดด้วยความจริง (ข้อมูลจริง ของจริง สถานที่จริง)
- 7) แก้ปัญหาที่สาเหตุ โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและสาเหตุ (เพื่อเลือกแก้ปัญหาและสาเหตุใหญ่ก่อน) และเน้นการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ
- 8) เคารพความเป็นมนุษย์ โดยให้การศึกษาและพัฒนาเพื่อให้พนักงานใช้ศักยภาพและความสามารถออกมาปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอย่างเต็มที่
- 9) บริหารโดยใช้วงจร P-D-C-A เคลื่อนที่

เทคนิคใช้

กรรมวิธีทางสถิติช่วยในการแก้ปัญหา และปรับปรุง (QC Techniques เช่น QC-7, New QC 7, SPC)

ระบบจัดการ

- 1) ให้การศึกษา และฝึกอบรมด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ (การปรับปรุงคุณภาพเกี่ยวกับ PQCDSMEEI เพื่อลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ)
- 3) การปฏิบัติประจำวัน (การปฏิบัติตามแผน และเป้าหมายประจำวัน การปฏิบัติตามกลยุทธ์การปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน การค้นหาสิ่งผิดปกติ และการแก้ปัญหา และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ รวมทั้งการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว)
- 4) การจัดการข้ามฝ่าย (เมื่อมีปัญหานั้นมีฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ให้ฝ่ายต่างๆ ร่วมเข้ามาแก้ปัญหาร่วมกันรวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย) โดยการกำหนด 8 เสาหลัก (8 Pillars) และการตั้งทีมจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างๆ
- 5) สนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เช่น กิจกรรมกลุ่มย่อย (แก้ปัญหาย่อย และปัญหาเรื้อรัง และเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และร่วมปรับปรุงคุณภาพการทำงานตลอดเวลา), ระบบข้อเสนอแนะ, 5 ส. และกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ
- 6) การวินิจฉัยของผู้บริหารระดับสูง (Diagnosis การติดตาม และให้กำลังใจ ผู้บังคับบัญชา ระดับกลางและพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการปฏิบัติตามระบบจัดการข้างต้นอย่างถูกต้อง และได้ผล และให้คำแนะนำ สนับสนุน เพื่อให้เกิดการปรับปรุง)



หลักการทํางาน 11 ประการที่ผู้นําในระดับสูงสุด ระดับสูงและระดับกลาง ต้องถ่ายทอดให้นําไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

- 1) การนําองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) ความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- 4) การให้ความสำคัญกับพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ
- 5) การมีความคล่องตัว
- 6) การมองอนาคตเป็นที่ตั้ง
- 7) การจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม
- 8) การจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง
- 9) การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- 10) การยึด "ผลลัพธ์" และ "การให้คุณค่า" เป็นเป้าหมายในการทำงาน
- 11) การมีมุมมองเชิงระบบ



กิจกรรมต่างๆในการบริหารจัดการ Quality Management System

- 1) ประชุมร่างกลยุทธ์ในเดือน พ.ย. และ ธ.ค.รวม 7 วัน
- 2) ประชุม Management Review สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน
- 3) ตรวจสอบวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง ในเดือน ก.พ.และ ส.ค.
- 4) Internal Audit ในเดือน เม.ย. และ ต.ค.
- 5) ประชุมปิด Internal Audit ประมาณ 20 วันหลัง Internal Audit
- 6) External Audit ในเดือน ก.ค.
- 7) ประชุมผู้ส่งมอบในเดือน มิ.ย.และ ธ.ค.

การประชุม

- 1) ระดับ CEO ในเดือน มี.ค., มิ.ย., ก.ย. และ ธ.ค.
- 2) CEO พบผู้จัดการฝ่ายทุก 2 สัปดาห์
- 3) ผู้จัดการฝ่ายพบหัวหน้างาน ทุกสัปดาห์
- 4) หัวหน้างานพบหัวหน้าส่วน (เฉพาะฝ่ายผลิต) ทุกสัปดาห์
- 5) หัวหน้างาน หรือหัวหน้าส่วนพบพนักงานทุกวัน (Morning Meeting)
- 6) ประชุมแกนบน (ระดับผู้จัดการฝ่าย) ในเดือน ก.พ., พ.ค., ส.ค. และ พ.ย.
- 7) ประชุมแกนกลาง (ระดับหัวหน้างาน) ในเดือน ก.พ., พ.ค., ส.ค. และ พ.ย.
- 8) ประชุมแกนล่าง (ระดับหัวหน้าส่วนและระดับ 4) ในเดือน ก.พ., พ.ค., ส.ค. และ พ.ย.

- 9) ประชุมรวมทั้งบริษัท กลางปีและปลายปี
- 10) ประชุมร่วมกับฝ่ายขาย (บริษัทในเครือ) ในเดือน ม.ค., เม.ย., ส.ค. และ พ.ย.

การประชุม Team Cross-Functional โดยยึดตามเสาหลักที่ตั้งไว้คือ

- 1) เสา Jitsu - Hozen (JH) สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน
- 2) เสา Kobetsu - Kaizen (KK) สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน
- 3) เสา Maintenance Management (MNM) สัปดาห์ที่ 3 ของทุกเดือน
- 4) เสา Human Resource Management (HRM) สัปดาห์ที่ 3 ของเดือน ม.ค., เม.ย., ก.ค. และ ต.ค.
- 5) เสา Measurement Analysis and Knowledge Management (MAK) ในเดือน ม.ค., เม.ย., ก.ค. และ พ.ย.
- 6) เสา Product & Technology Development (PTD) สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน
- 7) เสา Stakeholder Satisfaction Benchmarking (SSB) ในเดือน มี.ค.และ ก.ค.
- 8) เสา Safety, Hygiene & Environment Management (SHE) สัปดาห์ที่ 3 ของเดือน ม.ค., เม.ย., ส.ค. และ ต.ค.
- 9) เสา Information & Communication Technology (ICT) สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน
- 10) ประชุมรวมเสา ในเดือน พ.ค. และ พ.ย.
- 11) ฝึกอบรม TPM ทุก 2 เดือน

การแบ่งปันความรู้และสวัสดิการ

- 1) การนำเสนอกลุ่มย่อย (PMC) โรงงาน ในเดือน มี.ค. 1 วัน
- 2) การนำเสนอกลุ่มย่อย (PMC) สำนักงาน ในเดือน เม.ย. และ ก.ย.รวม 2 วัน
- 3) การนำเสนอข้อเสนอแนะ, OPL, โครงการปรับปรุง, Problem Solving, PM analysis, Best Practices, การไปเยี่ยมและการบริการลูกค้า และอื่นๆ ทุกเดือนๆ ละ 3.5 ชั่วโมง
- 4) การประชุมกรรมการสวัสดิการ สัปดาห์ที่ 2 ของเดือน ม.ค., เม.ย., ก.ค. และ ต.ค.
- 5) แจกทุนการศึกษาบุตรพนักงาน สัปดาห์ที่ 3 ของเดือน เม.ย.
- 6) เปิดห้องครุภายนอกเยี่ยมชมปีละประมาณ 4 ครั้ง

และเรามีความรู้พื้นฐาน 6 ประการที่พนักงานที่ใช้เครื่องจักรทุกคนต้องรู้ในหลักของ การบำรุงรักษาด้วยตนเอง อันประกอบไปด้วย

- 1) การขันแน่น
- 2) การหล่อลื่น
- 3) ระบบขับเคลื่อน
- 4) ระบบไฟฟ้า
- 5) ระบบไฮดรอลิค
- 6) ระบบนิวเมติก



🏠 : การร่วมก่อตั้งเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และบทบาทในการทำงานปัจจุบัน

🏠 : ประมาณปี 2540 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้ร่วมกันจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน 35 คน ซึ่งล้วนแต่อยู่ในวงการ TQM ด้วยกันทั้งสิ้น พอตีบริษัท เราถูกคัดเลือกให้เป็นโมเดล TQM ทำให้ถูกรับเชิญเป็นหนึ่งในคณะทำงานด้วย ดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งก็เกิดปัญหาขึ้นจึงหยุดไป ขณะนั้นได้มีการแปลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแล้ว แต่ยังไม่ได้จัดตั้งเป็นรูปธรรมขึ้น แม้แต่โครงสร้างของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติก็ไม่ชัดเจน จึงมาเริ่มใหม่ในปี พ.ศ.2545 ไม่มีคณะทำงานแล้ว แต่จัดตั้งให้เป็นรูปแบบชัดเจน มีคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะอนุกรรมการด้านวิชาการ คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมโดยได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในคณะอนุกรรมการด้านวิชาการโดยมีที่ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ เป็นประธานคนแรก มีหน้าที่กำหนดและนำเสนอเกณฑ์ตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และอีกหน้าที่หนึ่งคือ Recruit Assessor โดยมีหน้าที่หาวิธีการที่จะได้ Assessor เข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นที่มาตอนหลังว่าคณะอนุกรรมการฯ จะต้องมีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม assessor ด้วย โดยปัจจุบันเราฝึกแบบ 3+2+4 รวมเป็น 9 วัน คือเรียนรู้เรื่องเกณฑ์ 3 วัน ให้กรณีศึกษาของ Malcom Baldrige ของปีก่อนไปทำเป็นภาษาไทยแล้วกลับมาอีก 2 วัน และ 4 วันสุดท้ายให้ชาวต่างประเทศที่ทำหน้าที่เป็น Examiner ของ Malcom Baldrige มาเป็นผู้สอนโดยให้ทำเคสเดียวกับที่อเมริกา เป็นภาษาอังกฤษก่อนเข้าเรียน เพราะฉะนั้น Assessor ของประเทศไทย ถือว่าได้รับการฝึกอบรมมากที่สุดในโลก และสามารถ assessment ได้ 2 ภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ อาจกล่าวอ้างได้ว่าเป็น Assessor ที่เก่งที่สุดในโลก เพราะของประเทศอื่นมีระยะเวลาการฝึกอบรมอย่างมากสุดก็ 3 วัน สำหรับเกณฑ์ที่เอามาใช้เพื่อให้เป็น International เรานำเกณฑ์ตัดสินของ Malcom Baldrige มาใช้ 100% เพื่อให้รางวัลมีศักดิ์ศรีเทียบเท่ากับของอเมริกา เรื่อง Process ของการตรวจประเมิน เราก็ทำเหมือนของเขา ในปี 2549 มี assessor ทำงานทั้งสิ้น 89 คน จำนวน assessor แต่ละเคสก็เยอะพอสมควรเมื่อเดือนสิงหาคมที่ผ่านมา ผมได้ขออนุญาต ผอ.สถาบันเพิ่มฯ ลาออกจากการเป็นประธาน เพื่อเปิดโอกาสให้คนอื่นได้ขึ้นมาบริหารงานบ้าง ส่วนคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติต้องมีการแต่งตั้งใหม่ตามการเปลี่ยนของนายกรัฐมนตรี ในขณะที่ยังไม่มีการแต่งตั้งใหม่นี้ก็ให้คณะกรรมการและคณะทำงานชุดเดิมรับผิดชอบไปก่อน แนวทางการทำงานด้านสังคมของผมนั้นคือ ให้เป็นผู้นำได้ แต่ต้องมีการเปลี่ยนตัวกันบ้าง

☆ : การร่วมก่อตั้งมูลนิธิส่งเสริมที่คิวเอ็มในประเทศไทย
ไทยและบทบาทในฐานะประธานมูลนิธิ

⊕ : เมื่อ พ.ศ. 2542 ชาว TQM ทั้งหลายได้ร่วมกันตั้งคณะกรรมการกองทุนที่คิวเอ็มแห่งประเทศไทย โดยมีพี.ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ ผอ.สถาบันเพิ่มผลผลิตฯ ท่านแรกเป็นประธาน โดยได้รับการสนับสนุนจากสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ และสวทช. แห่งละ 3 แสนบาท เพื่อให้จัดประชุม Symposium on TQM Best Practices in Thailand ครั้งที่ 1 ใน พ.ศ. 2543 โดยผมรับหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการจัดประชุม ซึ่งผลปรากฏว่า ได้รับการตอบรับดี เงินกองทุนมีเพิ่มเป็น 7 แสนบาทเศษ จึงทำให้มีการจัด symposium ต่อมา สำหรับในปี 2550 ซึ่งเป็นการจัดครั้งที่ 8 โดยจะจัดในวันที่ 11-13 กรกฎาคม มี ดร.ลัดดาวัลย์ กระแสชล เป็นประธานคณะกรรมการจัดประชุม เมื่อผมทำหน้าที่เป็นประธานจัดประชุมครั้งที่ 2 จึงได้หารือกับคณะกรรมการว่าควรจะต้องเปลี่ยนผู้นำ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ โดยอดีตผู้นำให้ลงมาเป็นรองประธาน (ไม่ให้เป็นที่ปรึกษา) เพื่อช่วยผู้นำคนใหม่ และเมื่อผู้นำคนถัดไปครบวาระ ก็ให้ลงมาเป็นรองประธานคนที่ 1 รองประธานคนเก่าลงมาเป็นรองประธานคนที่ 2 ซึ่งพวกเราไม่ค่อยยอม เรียกว่าจะให้เป็นผู้นำจนตายไปเลย จึงได้ขอให้เทียบเคียงกับผู้นำของกิจกรรมกลุ่มย่อย ซึ่งจะมีการผลัดเปลี่ยนผู้นำทุกครั้งเมื่อจะทำเรื่องใหม่ จนเป็นระบบต่อมาว่า ให้ประธานทำหน้าที่แค่ 2 ปี ทำไป 2 ก็ใช้แนวคิดทำให้ประเมินผลการนำในปีแรก แล้วไปปรับปรุงในปีที่ 2 จนทำให้มีประธานในปีที่ 3-4 คือ คุณอานนท์ ปวีณวัฒน์ ปีที่ 5-6 คือ ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงค์ และ ปีที่ 7-8 คือ ดร.ลัดดาวัลย์ กระแสชล ส่วนผมอยู่ในตำแหน่งรองประธานคนที่ 3 พอปีที่ 9-10 ผมก็จะลงไปเป็นกรรมการธรรมดา (ถ้ายังมีแรง)

เมื่อเดือนกรกฎาคม 2543 คณะกรรมการกองทุนฯ ต้องการปักหลักการส่งเสริมที่คิวเอ็มให้แน่น จึงได้จัดตั้งมูลนิธิส่งเสริมที่คิวเอ็มในประเทศไทย และคณะกรรมการก็เห็นว่าไม่จำเป็นจะต้องกำหนดว่า ประธานมูลนิธิจะต้องมาจากส่วนราชการหรือสถาบันเท่านั้น ผมก็เลยต้องเป็นประธานมูลนิธิ และในกลางปี 2549 ก็ขอลงมาเป็นกรรมการ โดยมี ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงค์ ขึ้นเป็นประธาน และดร.วีรพจน์ก็ยังคงเป็นกรรมการมูลนิธิต่อไป



วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมูลนิธิฯ ประกอบไปด้วย

- 1) ส่งเสริมและผลักดันการประยุกต์ใช้ TQM ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถด้านการจัดการอย่างรวดเร็วและเป็นปึกแผ่น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของชาติในด้านต่อไปนี้
 - o ความสามารถในการแข่งขันในการตลาดโลก
 - o การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
 - o การเพิ่มคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กรต่างๆ และสิ่งแวดล้อม
- 2) ส่งเสริมให้การศึกษา วิเคราะห์ สถานภาพและปัญหาอุปสรรคของการประยุกต์ใช้แนวคิด TQM
- 3) ให้ข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะด้าน TQM ต่อสาธารณชนและรัฐบาล
- 4) เพื่อให้เกิดการสะสมและถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิด TQM ให้เป็นที่รับรู้ เรียนรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งในแวดวงธุรกิจและแวดวงวิชาการ
- 5) ส่งเสริมความร่วมมือกับสถาบัน สำนักงาน สมาคม มูลนิธิ สถาบันวิชาการและภาคเอกชนในการรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ในการประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กรต่างๆ
- 6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่างประเทศที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมูลนิธิฯ
- 7) ส่งเสริมงานวัฒนธรรม
- 8) ไม่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการเมืองแต่ประการใด
- 9) ดำเนินการเพื่อสาธารณประโยชน์ หรือร่วมมือกับองค์กรบุคคลอื่นๆ เพื่อสาธารณประโยชน์



★ : มีแนวคิดอย่างไรที่จะส่งเสริมทีคิวเอ็ม เพื่อให้รู้จักในวงกว้าง

⊕ : ผมมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะร่วมส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย จึงเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่น The Symposium on TQM-Best Practices in Thailand, การร่วมก่อตั้งมูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มแห่งประเทศไทย, การเป็นคณะทำงานด้านวิชาการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงการเป็นกรรมการในสมาคมมาตรฐานและคุณภาพ แต่สิ่งที่บริษัทฯ เราทำมาตลอดคือ เราเห็นว่าชุมชนที่เราสนใจคือ ชุมชนที่สนใจและที่ทำได้ทีคิวเอ็ม เราถึงได้เปิดบริษัทให้เยี่ยมชม ถ้าคิดว่าบริษัทจะเป็นประโยชน์ก็ยินดีให้เข้ามาดู การมีพันธมิตรก็เป็นสิ่งสำคัญ เรามีพันธมิตรที่สำคัญ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, สวทช., สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, สมาคมมาตรฐานและคุณภาพแห่งประเทศไทย, ผู้ถือหุ้นของ บริษัท ทีคิวเอ็ม เบสท์ จำกัด และบริษัทหรือองค์กรต่างๆ สรุปก็คือ ตัวเรา

หากจะนำทีคิวเอ็มมาใช้
ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นด้วย
ถ้าเบอร์หนึ่งหรือเบอร์รองไม่เห็นด้วย
ก็อย่าทำ

ไปสร้างเครือข่ายภายนอก และไปเรียนรู้เพื่อนำมาใช้งาน ส่วนภายในก็ implement ไปแล้วเปิดให้บุคคลภายนอกมาดูหรือศึกษา

★ : ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทที่จะนำทีคิวเอ็มมาใช้

⊕ : หากจะนำทีคิวเอ็มมาใช้ ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นด้วย ถ้าเบอร์หนึ่งหรือเบอร์รองไม่เห็นด้วย ก็อย่าทำ ต้องผลักดัน Top - Down มาก่อน มิเช่นนั้นก็จะไม่สำเร็จ ทำไปก็

จะเสียเวลาเปล่าอย่างที่โรงงานเรานั้น เนื่องจากเป็นโรงกลึง ดังนั้นพนักงานระดับล่างจำนวน 25% จะจบแค่ชั้นประถม ถ้าผู้บริหารไม่สนใจจะปรับปรุงบริษัทนี้ก็คงไม่ได้ทำทีคิวเอ็มอย่างแน่นอน เพราะเป็นเพียงแคโรง

กลึง มีความสกปรก น้ำมันเต็มพื้น แต่เราไม่ได้คิดแบบนั้น ถึงแม้จะเป็นโรงกลึง แต่ก็สามารถทำให้ดี ทำให้สะอาดได้ อย่างประเทศญี่ปุ่นบริษัทส่วนใหญ่ก็เป็นโรงกลึงทั้งสิ้น เขาก็ยังทำให้ได้ดี เพราะผู้นำดี อีกอย่างที่ช่วยสนับสนุนความคิดในการทำทีคิวเอ็มคือ คู่มือ 21 เล่ม ทำให้เห็น Road Map ว่าจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรอย่างเช่น เล่ม 1 กำหนดไว้ชัดเจนว่า CEO ต้องทำอะไรบ้างถึง 25 ประเด็น ส่วนเล่ม 2 ก็กำหนดไว้ว่าผู้นำระดับกลางต้องทำอะไรบ้าง มี 25 ประเด็นเช่นกัน ส่วนเล่ม 3 ก็กำหนดไว้ชัดเจนว่า เป็นพนักงานจะต้องทำอะไรบ้าง ทุกระดับรู้อะไรระบบ ทีคิวเอ็มมันเป็นอย่างนี้และต้องทำอย่างนี้ ก็ไม่มีความระแวงว่าบริษัทจะเอาเปรียบ ทุกคนจึงมุ่งมั่นที่จะนำทีคิวเอ็มไปปฏิบัติ และเมื่อได้ปฏิบัติแล้วมีปัญหาหรือยังไม่เข้าใจ ก็เชิญผู้รู้ให้มาช่วยได้ สิ่งสำคัญคือ อย่ามัวแต่ศึกษาและศึกษาโดยไม่ลงมือเสียที เรียนรู้แล้วต้องเอาไปปฏิบัติเลย จึงจะรู้ว่าเราไปถึงไหนและจะปรับปรุงอย่างไรองค์กรจะมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีความมั่นคงและยั่งยืนนาน

