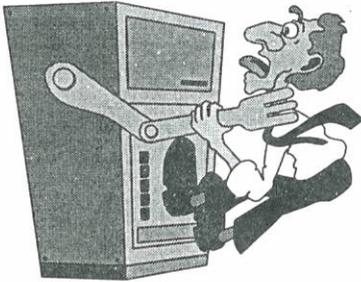


# คือ....คุณภาพ

## (Quality is it !)



โสมสกา สนิทวงศ์ฯ

ณ ปัจจุบันคำว่า “คุณภาพ” เป็นคำที่ไม่มีใครปฏิเสธว่าไม่รู้จัก เป็นคำยอดฮิต ติดอยู่ในจิตตระหนังกอยู่ในใจก็ว่าได้ แต่ถ้าจะให้นิยามของคำๆ นี้.. เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลย ในเรื่องของธุรกิจคุณภาพเป็นแก่นแท้ความสามารถของธุรกิจ...จิตวิญญาณแห่งความสำเร็จและความอยู่รอด (Quality is the core competence of organization)

ในอดีตเมื่อพูดถึงคำว่า “คุณภาพ” คนทั่วไปมักคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าก็เป็นการทำผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการเหมือนกับหรือเป็นไปตามมาตรฐาน (Standard) นั่นก็คือการผลิตสินค้าให้ได้ตามข้อกำหนด (Specification) ของสินค้าที่ผู้ผลิตกำหนดขึ้น นี่คือแนวความคิดแบบดั้งเดิม (Classical Idea) แนวคิดนี้ใช้ได้ดีที่

เดียวในสภาวะที่ปริมาณความต้องการมากกว่าปริมาณการผลิตที่มีอยู่ ภาวะการแข่งขันในท้องตลาดแทบจะไม่มีเลย ผู้ผลิตจะผลิตสินค้าอะไรออกมาเป็นขายได้หมด ตลาดยุคนี้เป็นของผู้ผลิต ผู้ผลิตจะยึดเหนี่ยวนำเสนออะไรให้กับลูกค้าก็ได้ ภาวะการตลาดแบบนี้เราเรียกว่า **Production Push** คือมีเทคโนโลยีมากขึ้น มีการกระจายข้อมูลสารสนเทศอย่างรวดเร็วทำให้โลกใบนี้เป็นโลกไร้พรมแดน (Borderless World) ลูกค้ามีทางเลือกมากยิ่งขึ้นพร้อมๆ กับความต้องการที่หลากหลาย ลูกค้าสามารถเลือกหาสินค้าจากโรงงานผลิตที่มีการใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเข้ามาผลิตสินค้า ปริมาณการผลิตเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งมีโรงงานอื่นๆ อีกมากมายที่เกิดขึ้นตามมาในลักษณะคู่แข่งกัน มีผลให้ปริมาณการผลิต

มากกว่าปริมาณความต้องการของลูกค้า ผู้ผลิตจึงหันมาให้ความสำคัญกับคำว่า “คุณภาพ” ในความหมายที่แตกต่างไปจากเดิมว่าคุณภาพคือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งเป็นผลมาจากคุณลักษณะสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Customer Satisfaction is a result achieved when product features respond to customer needs. (Juran 1992 : 7) ในทำนองเดียวกันถ้าสินค้านั้นเป็นสินค้าที่ด้อยคุณภาพ (Product deficiency) เช่น สินค้าเสื่อมคุณภาพ (power outages) อยู่ในสภาพใช้การไม่ได้ (inoperable goods) หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของสินค้า (nonconformance to specification) ...เหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นสัญญาณบ่งบอกว่าสินค้านั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สินค้าอื่นๆ ก็ขายไม่ออกนั่นคือทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ (Customer dissatisfaction)

Juran (1992) เห็นว่า ผู้ผลิตที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product features) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของปริมาณยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นตาม

ฉะนั้นลักษณะของการนำเสนอสินค้าเพื่อขายให้ได้ในสภาวะตลาดปัจจุบันจึงต้องอาศัยหลักการสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าให้เกิดขึ้นในใจลูกค้าให้ได้ ตลาดปัจจุบันจึงมีลักษณะ **Marketing Pull** หรือตลาดสร้างแรงดึงดูดโดยอาศัยสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ โดยมีผู้กำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการที่แท้จริงคือลูกค้ามิใช่ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ

ปรมาจารย์ ทางด้านการบริหาร คุณภาพที่มีชื่อเสียงของโลกให้คำจำกัดความกับคำว่า **คุณภาพ** ไว้ในแง่มุมมองต่างๆ กันดังนี้ :-

- Dr. W. Edwards Demming (1982) : คุณภาพคือการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continual Improvement)
- Dr. Joseph M. Juran 1992 : 9 : คุณภาพคือความเหมาะสมสำหรับการใช้งาน (Fitness To Use)
- Armand V. Feigenbaum 1991 : 7 : คุณภาพคือสิ่งที่ผู้ซื้อเป็นผู้กำหนด (Quality is a customer determination)

นอกจากนี้องค์การระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization : **ISO**) ได้ให้คำจำกัดความ **คุณภาพ** ไว้ว่าดังนี้ :-

- คุณภาพคือ ลักษณะและคุณสมบัติทั้งหมดของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้

ตามหลักการเกี่ยวกับคุณภาพ ISO ยังได้ระบุว่าองค์กรควรพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวกับคุณภาพ 3 ประการดังนี้ :-

1. องค์กรควรผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อและคงคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ

2. องค์กรควรสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายบริหารว่าสามารถบรรลุและคงไว้ซึ่งคุณภาพที่ประสงค์

3. องค์กรควรสร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อว่า ผลิตภัณฑ์ที่ส่งออกไปหรือบริการที่ให้มีคุณภาพหรือจะมีคุณภาพตามที่ประสงค์ในกรณีที่กำหนดไว้ในข้อตกลง การให้ความมั่นใจนี้อาจรวมข้อกำหนดที่ให้มีการสาธิตได้ด้วย

Juran (1992) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ ได้แก่ :-

- การออกแบบที่ดี (Good Design)
- ความเหมาะสมสำหรับการใช้งาน (Fitness for use)
- รูปแบบสวยงามน่าใช้ (Performance)
- เชื้อถือได้ (Reliability)
- มีความปลอดภัยสูง (Product Safety)
- ส่งมอบได้รวดเร็วและตรงเวลา (Promptness)
- สะดวกและง่ายต่อการซ่อมบำรุง (Maintainability)

● ใช้ได้คุ้มค่าและใช้ได้นานมีความคงทน (Durability)

● บริการหลังการขายดีและรวดเร็ว (Serviceability)

● ใช้ได้ง่าย (Ease of use)

นอกจากนี้ ISO 8402 ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับนิยามศัพท์ระบบคุณภาพ “Quality Vocabulary” ได้ให้นิยามของคำต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพที่ใช้ในมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมไว้ดังต่อไปนี้ :-

1. นโยบายคุณภาพ (Quality Policy) หมายถึง ความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินการทางด้านคุณภาพทั้งหมดขององค์กรที่ได้แถลงไว้อย่างเป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ นโยบายคุณภาพจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์กร (Corporate Policy)

2. การบริหารงานคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง รูปแบบการบริหารงานที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายคุณภาพ และการนำไปใช้ปฏิบัติ

3. ระบบคุณภาพ (Quality System) หมายถึง ระบบที่ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์กร หน้าที่ ความรับผิดชอบ วิธีการ กระบวนการและทรัพยากร เพื่อนำการบริหารงานคุณภาพไปปฏิบัติ ทั้งนี้ระบบคุณภาพควรมีการกำหนดให้เข้าใจได้ง่าย เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและส่วนที่เกี่ยวกับข้อตกลง คำสั่งและการประเมิน อาจต้องมีการแสดงให้เห็นถึงการนำไปปฏิบัติของบางส่วนในระบบ

4. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) หมายถึง กิจกรรมและกลวิธีการปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านคุณภาพการควบคุมคุณภาพนั้นหมายรวมถึงกระบวนการควบคุมกำกับติดตามกระบวนการและการกำจัดสาเหตุของสมรรถนะที่ไม่พึงประสงค์ในขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันในวงจรคุณภาพ (Quality loop or quality spiral) เพื่อที่จะให้ผลเกิดประสิทธิภาพ

5. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึง การปฏิบัติการทั้งหมดตามระบบและแผนที่วางไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นเป็นไปตามคุณภาพที่ต้องการ

- หมายเหตุ
- ถ้าข้อกำหนดไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้แล้วถือว่าการประกันคุณภาพนั้นไม่สมบูรณ์
  - เพื่อให้เกิดประสิทธิผล การประกันคุณภาพต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ของปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลต่อการออกแบบ หรือข้อกำหนดในงานที่ประสงค์รวม ทั้งการทวนสอบและการตรวจติดตามการผลิต การติดตั้งและการตรวจ และเพื่อความเชื่อมั่นต่อผู้ซื้อจะต้องมีหลักฐานการผลิตประกอบด้วย ซึ่งก็คือ **“การประกันคุณภาพภายนอก”**
  - การประกันคุณภาพสามารถถูกใช้เป็นเครื่องมือด้านการบริหารงานในข้อตกลงทั่วไป การประกันคุณภาพยังสามารถสร้างความมั่นใจในตัวผู้ส่งมอบได้ด้วย ซึ่งก็คือ **“การประกันคุณภาพภายใน”**

#### การบริหารคุณภาพ (Quality Management)

→ จาก QC. สู่ ⇒ TQC. / TQM. →

การบริหารในสมัยเดิมๆ มักยึดติดกับรูปแบบ Downward Management : ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามต่อมา มีการเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวมาที่การพัฒนาบุคลากร โดยให้พนักงานทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตรงจุดนี้เองเป็นจุดเริ่มของแนวคิดพื้นฐานหลักของ QCC (Quality Control Circle)

QC. ถือกำเนิดเกิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ.1931 โดย Dr. W.A. Schewhart จากบริษัท Bell Laboratories ในลักษณะการใช้วิธีการทางสถิติแล้วนำมาประยุกต์ใช้เฉพาะในงานด้านการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ยังผลสำเร็จแก่การดำเนินการเป็นอย่างดี และ QC. จึงได้รับการเรียกขานอีกชื่อหนึ่งว่า SQC : Statistical Quality Control หรือการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ใน ค.ศ. 1950 ทางสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรแห่งประเทศไทย (JUSE) ได้เชิญ

Dr. Edwards Demming และ Dr. Juran ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกัน เรื่อง SQC มาให้ความรู้ด้าน QC. แก่ CEO. ของบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมใหญ่ๆ ทั้งหลาย

ต่อมาในปี ค.ศ.1957 Dr. A.V. Feigenbaum จากบริษัท General Electric แห่ง USA. ได้เขียนหนังสือเรื่อง TQC : Total Quality Control โดยเสนอแนวความคิดว่า TQC เป็นระบบงานที่มีประสิทธิภาพมากในด้านการพัฒนาคุณภาพ การรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มพนักงานภายในองค์กร และจะส่งผลให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าและบริการที่สร้างและตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของตน ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ทั้งนี้ QC. ต้องดำเนินการในทุกๆ หน่วยงาน ฉะนั้น TQC ตามความหมายของ Dr. Feigenbaum ก็ยังคงอยู่ในลักษณะที่เป็น QC. หรือ SQC. อยู่นั่นเอง เพียงแต่ทำการขยายไปยังหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ไม่ได้จำกัดใช้เฉพาะในสายการผลิตเหมือนแต่เดิมเท่านั้น

### **TQC : การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control)**

ในปี ค.ศ.1965 การดำเนินกิจกรรม QCC มิได้ทำเฉพาะสายงานการผลิต แต่สายงานอื่นๆ ในองค์กรได้นำ QCC มาใช้ด้วย พนักงานทุกๆ คน และทุกระดับได้ร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเรียกกันว่า CWQC หรือ Company Wide Quality Control

ต่อมาในปี ค.ศ.1970 การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC) ได้แพร่ขยายต่อไปยังบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศ ญี่ปุ่นซึ่งเรียกว่า Vendor's QC และ TQC ยังแพร่ขยายต่อไปยังบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ในปี ค.ศ.1975 มีชื่อเรียกกันว่า Construction Industry QC จนถึงปี ค.ศ. 1980 ได้มีการนำเอา QC ไปใช้ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการจนเป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า White - Collar People QC (ทวี บุตรสุนทร 2539 : 46)

การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC : Total Quality Control) หรือการควบคุมคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ หรือใช้ชื่ออื่นๆ... ล้วนแล้วแต่มีความหมายว่าเป็นระบบการบริหารที่พนักงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับ และทุกหน่วยงานต้องมีหน้าที่ควบคุมคุณภาพหรือปฏิบัติงานของตนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยดำเนินการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continual Improvement) ดำเนินการอย่างมีระบบ มีการอิงข้อมูลทางวิชาการใช้หลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ทำให้ลูกค้าซึ่งมีทั้งลูกค้าภายใน (Internal Customer) หรือพนักงานทุกคนในองค์กรรวมทั้งหน่วยงานที่รับผลผลิตจากเราไปเพื่อผลิตต่อและลูกค้าภายนอก (External Customer) หรือลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือรับบริการจากเราเกิดความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ หรือเกิดความรู้สึกเหนือความคาดหวัง (Customers' Expectation Plus) รวมทั้งเกิดคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ก็

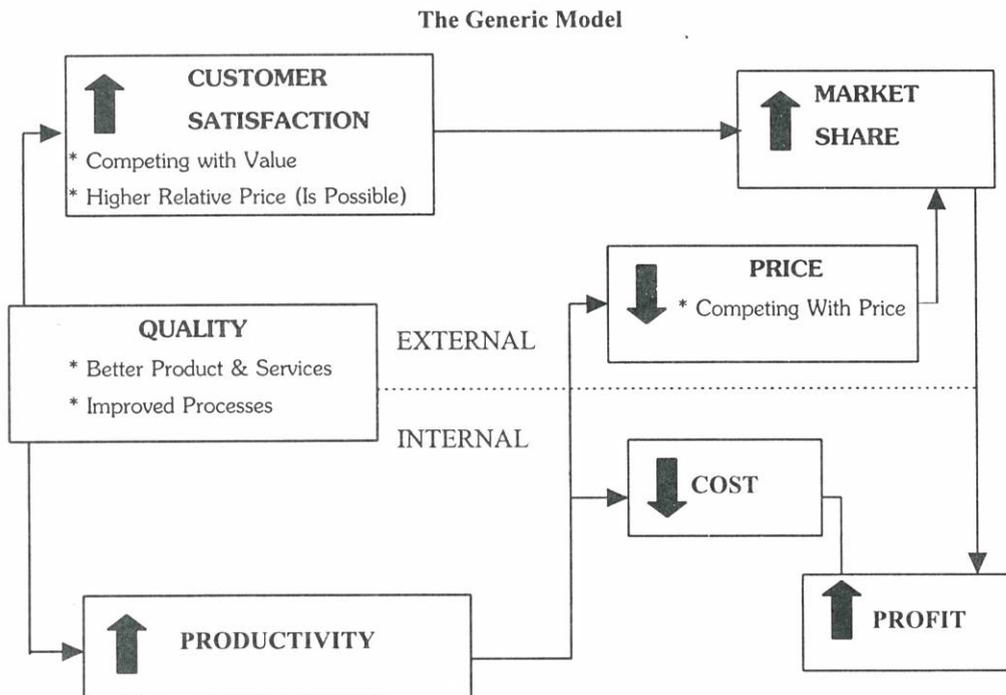
ต้องอาศัยจิตสำนึกและความพร้อมเพรียงที่จะร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากรทุกๆ คนในองค์กรที่จะทำการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพสินค้า คุณภาพบริการ คุณภาพงาน ทุกชนิดอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ และต่อเนื่อง

ในการบริหาร TQC ให้ประสบผลสำเร็จได้ในองค์กร ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการสร้าง ความเข้าใจกับพนักงานทุกคน ทุกระดับโดยการสื่อสารอธิบายให้ได้ถึงเหตุผลเป้าหมายที่สำคัญ ความคาดหวังขององค์กรต่อพนักงานในการทำ TQC

2. กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับ TQC ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ต้องทำตัวเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เป็นหัวหอกที่ดีของการบริหารแบบ TQC เป็นผู้ที่ใช้ความพยายามเปลี่ยนแปลงแนวคิดเดิมๆ ของบุคลากรทุกคนให้หันมาตระหนักหรือมีจิตสำนึกทางด้านวัฒนธรรมการบริหารในองค์กรแบบ TQC

### TQC CONTRIBUTION TO PROFITS



## ปัจจัยสำคัญในการบริหารคุณภาพงานแบบ TQC

คุณภาพ เช่น :- บริษัทปูนซีเมนต์ไทยได้กำหนดนโยบาย TQC ไว้ดังนี้

### 1. องค์กรจะต้องมีปรัชญา (Organizational Philosophy) หรือนโยบายที่เน้นเรื่อง

“เพื่อให้ทุกกิจการในเครือซีเมนต์ไทย มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตและสามารถยืนหยัดอยู่ได้ อย่างมั่นคงภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและการแข่งขัน ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น คณะจัดการเครือซีเมนต์ไทยจึงมีมติให้นำ TQC (Total Quality Commitment) มาเป็นนโยบายหนึ่งในการบริหารธุรกิจของเครือซีเมนต์ไทย

TQC มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งในการนี้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน จะต้องมีความรับผิดชอบและร่วมกันปรับปรุงงานของตนเอง งานของหน่วยงานของตนและงานที่ต้องทำร่วมกับหน่วยงานอื่น ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างมีระบบและต่อเนื่อง”

ที่มา : ทวี บุตรสุนทร 2539 : 47

จากนโยบาย TQC ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ช่างต้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีพันธกิจ ความมุ่งมั่น (Commitment) อย่างจริงจัง ต่อการปรับปรุงระบบงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักว่า “คุณภาพคือหัวใจความสำเร็จขององค์กร”

2. นอกจากนี้ปรัชญาองค์กรต้องเน้นเรื่อง “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งนัก และเชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ (Human Value) ว่าเป็นกลจักรที่สำคัญสูงสุดในการพัฒนา องค์กรให้ก้าวหน้า ทั้งนี้ก็ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มี

ส่วนร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ คือเอาแก่นแท้ ศักยภาพ (Core Competencies) ของเขาออกมาใช้เพื่อรังสรรค์ความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กรอย่างงดงาม

3. การบริหาร TQC นั้นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและบริหารแบบ 2 ทางคือ จากบนมาล่าง (Downward) และจากล่างขึ้นบน (Upward) ในบรรยากาศการทำงานเป็นที่ทีมงานคุณภาพ (Quality Teamwork) ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้สึก ความสามารถ ความคิดเห็น ตลอดจนให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทุกคนต้องยอมรับในความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของกันและกัน เลือกสรรสิ่งที่ดี ข้อเสนอแนะที่ดีนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร

4. การบริหารแบบ TQC เน้นการร่วมมือกันของทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุด ถึงพนักงานในองค์กรระดับล่างสุด เป็นการรวมกิจกรรมทุกอย่างในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา การออกแบบ การผลิต การจัดส่ง การตลาด การบริการหลังการขาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อ การบำรุงรักษา การเงิน การบัญชี การบริหารสินค้าคงคลังฯ ทั้งนี้มีเป้าหมายที่สำคัญสูงสุดคือ การพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องอยู่อย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลาในรูปของวงจรมคุณภาพ (Quality Circle)

**TQM : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)\***

ดังได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า คุณภาพคือ ความอยู่รอดของทุกองค์กร

(Quality means Survival) ต่างก็พยายามขับเคลื่อนเพื่อจะสามารถอยู่รอดในสถานการณ์ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ยุคการแข่งขัน (Competitiveness) ต่างฝ่ายต่างพยายามกัดเอากลยุทธ์หลายหลายขึ้นมาเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือโลกในยุคปัจจุบันที่เรากำลังเผชิญกับคู่แข่งต่างชาติ ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมในปัจจุบันต้องหันมาใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะผลักดันสถานะของตนให้ก้าวขึ้นสู่ระดับสากลให้ได้ (World Class Manufacturer) นั้นหมายถึงว่า สินค้าและบริการขององค์กรต้องอยู่ในระดับ World Class Quality หรือคุณภาพระดับสากลด้วย แทบทุกองค์กรต่างก็ตระหนักดีถึงถึงสภาวะการณ์ดังกล่าว จึงหันมาใช้บริการคุณภาพโดยรวม หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือในชื่อที่เรียกกันสั้นๆ ว่า TQM

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT : (ITEM 3.7 ISO8402)**

“MANAGEMENT APPROACH OF AN ORGANIZATION, CENTRED ON QUALITY, BASED ON THE PARTICIPATION OF ALL ITS MEMBERS AND AIMING AT LONG-TERM SUCCESS THROUGH CUSTOMER SATISFACTION, AND BENEFITS TO MEMBERS OF THE ORGANIZATION AND TO SOCIETY”

\* ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจก่อนว่า TQM ที่กำลังจะเขียนในบทนี้เป็นเรื่องเดียวกันกับ TQC (TQC เป็นชื่อที่ใช้ทั่วไปและประเทศญี่ปุ่น TQM เป็นชื่อที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป) แต่ผู้เขียนเห็นว่า TQM เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นหัวใจหลักของการบริหารคุณภาพในบทนี้ อีกทั้งยังมีเนื้อหาบางประการที่มีความสำคัญ นำศึกษาเพิ่มเติมจึงเขียนแยกหัวข้อ

### ความหมายที่สำคัญของ TQM (Total Quality Management)

**T : Total** หมายถึง การที่พนักงาน ในองค์กรทุกฝ่าย ทุกหน่วยงาน ทุกระดับและทุกๆ คนตั้งแต่พนักงานระดับล่างสุดไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงสุดได้เข้ามามีส่วนรวม (Total Participation) ในลักษณะที่เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมที่เรียกว่า CWQM (CompanyWide Quality Management) / เป็นการรวมกิจกรรมต่างๆ อย่างในหน้าที่งานของธุรกิจ (Business Functions) ตั้งแต่กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา (R & D) การออกแบบ (Design) การจัดซื้อ (Purchasing) การผลิต (Production & Operation) สินค้าคงคลัง (Inventory) การตลาด (Marketing) การบำรุงรักษา (Maintenance) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และอื่นๆ

**Q : Quality** หมายถึง คุณภาพโดยรวมของตัวสินค้าและบริการ (Product / Service Quality) ที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุด (Max Satisfaction) ให้กับลูกค้าภายนอกที่ซื้อสินค้าหรือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ รวมทั้งให้กับลูกค้าภายในหรือพนักงานทุกคนในองค์กรเกิด

ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (QWL : Quality of Working Life) นอกจากนี้คุณภาพยังเกี่ยวข้องกับเรื่องการส่งมอบ (Delivery) ให้กับลูกค้าได้ทันเวลาตามความต้องการอีกด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตที่ลดลง ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ยอดขายเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและกำไรที่ได้รับก็เพิ่มสูงตามอีกด้วย

**M : Management** หมายถึง การดำเนินกระบวนการทางการบริหารการจัดการที่ทำให้เกิดผลกำไร (Profit) อย่างเป็นธรรมชาติด้วยการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพให้แก่ลูกค้าเท่านั้น โดยที่ระบบการบริหารงานคุณภาพจะอยู่ภายใต้หลักการที่สำคัญได้แก่ความเป็นเหตุและผล (Scientific) ความมีระเบียบ ความเป็นระบบ (Systematic) โดยเริ่มต้นจากการใช้หลักการบริหารคุณภาพด้วยนโยบาย (Management By Policy) : ผู้บริหารระดับสูง (CEO) ขององค์กรจะดำเนินการกำหนดนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) ให้ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการบ่งชี้ถึงความมุ่งมั่นอันจริงจัง

ของผู้บริหารในการบริหารงาน คุณภาพต่อไปจากนั้นทาง CEO ต้องทำการประกาศนโยบาย คุณภาพให้พนักงานทุกๆ คน ในองค์กรได้ทราบและเกิดความเข้าใจว่า **ทำไมต้องคุณภาพ? และอย่างไร?** จากนั้นก็ต้องดำเนินการแปลงนโยบายคุณภาพไปสู่การนำไปปฏิบัติ (Quality Policy Deployment) ในรูปแบบการกำหนดเป็นแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Plan) รวมทั้งการใช้หลักการบริหารคุณภาพตามหน้าที่ (Management by Function) ซึ่งได้แก่การที่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องถือว่าเป็นหน้าที่หลักของตนในการดำเนินการในแนวทางต่างๆ เพื่อให้นโยบายคุณภาพของ CEO เกิดสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ ก็โดยการบริหารทีมในหน่วยงานเดียวกัน (Functional Team Management) รวมทั้งการบริหารข้ามสายงาน (Cross Functional Team Management)

TQM จะทำให้ทุกหน่วยงานมี Daily Quality Management มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพอย่างชัดเจน จนนำไปสู่การดำเนินการเพื่อไปให้ถึงมาตรฐานนั้น โดยใช้

วิธีการบริหารอย่างเป็นระบบ (Systematic Management) เช่น ใช้เทคนิควิธีการทางสถิติ (SQC) ใช้ QC Tools ใช้วงจร Demming หรือวงจรคุณภาพ :- Plan : วางแผน - Do : ปฏิบัติตามแผน - Check : ตรวจสอบ - Action : การปฏิบัติการแก้ไขรวมทั้งการนำเอาระบบการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ (Participative Management) ในการทำงาน เพื่อสร้างจิตสำนึก การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Belongingness) ตนเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรอันเป็นที่รักของตนเจริญก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้ทุกคนก็ยินยอมพร้อมใจที่จะร่วมมือ ร่วมใจกันสร้างสรรค์งานคุณภาพอันเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

จากความหมายของ TQM ที่กล่าวมาทั้งหมดจึงรวมเรียกว่าเป็นการบริหารแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่งยึดหลักการ 3C เป็นหลักได้แก่ :

**C ตัวที่ 1 : Customer Focus :** TQM จะมุ่งเน้นให้ทุกหน่วยงานคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักสำคัญ การบริหารงานแบบ TQM จึงเป็นการบริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของเสียงจาก

ลูกค้า (Voice of Customer) ในลักษณะที่เป็น Feedback กลับมา เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้ผลิตนำมาใช้วิเคราะห์ และตัดสินใจดำเนินการบริหารคุณภาพให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการที่ได้รับ กรณีที่หน่วยงานใดไม่มีลูกค้าภายนอก ก็ให้ยึดหลักการว่าหน่วยงานถัดไปนั้น คือลูกค้าของตน (Next Process is Our Customer) และก็ยังจะต้องปฏิบัติโดยตระหนักถึงคุณภาพเป็นจุดเน้น ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นต่อไป รูปแบบสำคัญที่นำมาใช้กับ Customer Focus ได้แก่ :

**1.1 Customer Survey** หรือการสำรวจหรือวิจัยความต้องการความพึงพอใจของลูกค้า แล้วนำมาทำการตกลงกับหน่วยงานถัดไป (ซึ่งเปรียบเสมือนกับเป็นลูกค้าภายในของเรา ด้วย (NOAC : Next Operation as Customer) เพื่อหาข้อสรุป หรือข้อยุติเกี่ยวกับมาตรฐานบริการที่ลูกค้าต้องการ

**1.2 Process Management** หรือการบริหารกระบวนการผลิต (โดยการพิจารณาว่างานทุกอย่าง อย่างในองค์กรก็คือ กระบวนการผลิตทั้งสิ้น) ให้เกิดคุณภาพ (Process Quality) เพื่อจะได้มาซึ่งผลผลิตขั้นสุดท้ายที่มีคุณภาพในลักษณะที่เรียกว่า เป็นผลิตภาพ (Productivity) หรือ Product Quality นั่นเอง ในทางกลับกันถ้าในขั้นตอนใดของกระบวนการผลิตไร้ประสิทธิภาพ ด้อยคุณภาพ ก็ย่อมจะมีผลให้ผลผลิตขั้นสุดท้าย (End Product) ออกมาด้อยหรือเสมือนคุณภาพคือ มีคุณลักษณะคุณภาพไม่ตรงกับ

มาตรฐานที่กำหนดไว้ (Nonconformance to Standard Requirements) เกิดของเสีย (Scrap / Defect) ในปริมาณที่เกินกว่าเกณฑ์ที่จะยอมรับได้ ซึ่งก็จะมีผลต่อเนื่องถึงโรงงานในแง่ของการเกิดความสูญเปล่า (Waste) ต้นทุนคุณภาพสูงขึ้น (Higher Quality Cost) อันจะก่อให้เกิดภาวะการแบกรับสภาพต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นด้วย (Higher Cost)

### 1.3 Quality Function Deployment

: QFD หรือการแปลงคุณภาพไปสู่แนวราบ QFD ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนงาน เพื่อทำให้ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) ความต้องการของลูกค้า (Customer Needs) บรรลุหรือเสียงจากลูกค้า (Voice of Customer) บรรลุผลสำเร็จความต้องการของลูกค้า (Goal Attainment) ซึ่งเป็นเรื่องของการแปลงคุณภาพไปสู่แนวราบ จะ Focus ภาพไปที่ความคาดหวัง ความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนที่สุด QFD จะนำไปสู่ การออกแบบและวางแผนผลิตภัณฑ์ (Product Planning and Design) การพัฒนาชิ้นส่วน การวางแผนวิศวกรรมการผลิตตลอดจนการดำเนินงานและดำเนินการประเมินผลผลิตภัณฑ์แบบเจาะลึกในรายละเอียด (Depth Evaluation) ทั้งนี้ QFD จะอยู่ภายใต้การดำเนินงานของทีมงานคุณภาพ (Quality Teamwork) ที่จะทำให้องค์กรดำเนินการตามเสียงเรียกร้องของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กับกำหนดระยะเวลา (Time Bound) และภายในงบประมาณที่สอดคล้องกันด้วย ซึ่งทีมงาน QFD มาใช้ในช่วงเวลา

การออกแบบผลิตภัณฑ์ก็จะมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เมื่อมีการออกแบบงานใหม่ปรับปรุงแก้ไขใหม่ซึ่งจะมีผลให้องค์กรหน่วยงานสามารถประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถถูกผลักดันออกสู่ท้องตลาดภายในระยะเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้นอันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ในท้ายสุด

นอกจากที่มงาน QFD : จะออกมาในรูปแบบที่มงานผลิตภัณฑ์ใหม่แล้ว ยังออกมาในรูปแบบที่มงานปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมหรือในขณะปัจจุบัน ที่มงานจะมีองค์ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต และฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยที่มงานจะนำเอา QFD มาช่วยแยกแยะเทคโนโลยีด้านคุณภาพสมัยใหม่ มาปรับใช้กับงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อเป็นการปรับปรุงในหน้าที่เกิดประสิทธิภาพเกิดคุณภาพที่ดีขึ้น (Quality Improvement) และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้เวลาน้อยลง ต้นทุนต่ำลง ขณะเดียวกัน คุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ หรือคุณภาพเกินความคาดหวัง (Expectation Plus) ลูกค้าและผู้ผลิตต่างก็เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

**C ตัวที่ 2 : Company - Wide Involvement** คือ การบริหารแบบ TQM เป็นการบริหารงานที่ คนทุกคน พนักงานทุกคนใน

องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนต้องมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา ปรับปรุงคุณภาพของงาน รวมทั้งการเพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) โดยที่ทุกคนต่างก็เคารพและยอมรับในความคิด ความสามารถของกันและกัน (Shared Value) มีการยึดถือหรือการตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพงานอยู่ตลอดเวลาในขณะที่ปฏิบัติงาน หรือเป็นการบริหารงานในรูปแบบ Management by Participation

**C ตัวที่ 3 : Continuous Process Improvement** : การปรับปรุงตามหลักการ TQM เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปกับกระบวนการขั้นตอนต่างๆ และต้องดำเนินการอย่างสมดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งต้องมีความเข้าใจถึงแก่นแท้ของกระบวนการ (Core Process) ดำเนินการตรวจวัด ทดสอบ โดยใช้เครื่องมือตรวจวัดใช้เทคนิคทางสถิติ เพื่อได้มาถึงข้อมูล และใช้วิเคราะห์เพื่อหาแนวทางดำเนินการปรับปรุงกระบวนการต่อไป เพื่อให้เกิดกระบวนการที่มีคุณภาพ (Process Quality) สามารถเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้

TQM กำหนดปัจจัยที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า 5 ประการ คือ *QCDSM*

<b>Quality</b>	คือ	ต้องการจะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี
<b>Cost</b>	คือ	ต้องการจะควบคุมต้นทุนของสินค้าและบริการให้ต่ำสุด
<b>Delivery</b>	คือ	ต้องการที่จะส่งมอบสินค้าและบริการให้ทันใจลูกค้า
<b>Society</b>	คือ	คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทุกๆ ด้าน
<b>Morale</b>	คือ	มุ่งสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ทั้งหมดในบทนี้แหละ คือ Quality is it! ขอปิดท้ายอีกสักนิดว่า การบริหารคุณภาพ จักประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับหลัก 3 ประการ อันได้แก่ :

♥ VLSQ : ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เอาใจใส่ทุ่มเทใจให้กับ “คุณภาพ” (Vision and Leadership makes people sweat for quality)

♥ การมีจิตสำนึกด้าน “คุณภาพ” ของพนักงานทุกคนในองค์กร (Quality Thinking, Quality Sense, Quality Awareness of Employees)

♥ การปรับปรุง “คุณภาพ” ต้องอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Quality Improvement) ◇◇



References

- เรียบเรียงและคัดย่อจาก โสมสกา สนิทวงศ์ฯ. “การบริหารคุณภาพ” ในเอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2542.
- ทวี บุตรสุนทร เอกสารประกอบการสัมมนา วันที่ 23 มีนาคม 2539 เรื่อง TQC : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.
- Besterfield, Dale H. and others. **Total Quality Management**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1995.
- Cortada, James W. and Woods, John A. **The Quality Yearbook 1995**. New York : McGraw Hill, Inc., 1995.
- Demming. W. Edwards. **Quality Productivity and Competitive Position**. Cambridge : Center for Advanced Engineering Study, Massachusettes Institute of Technology, 1982.
- Feigenbaum, Armand V. **Total Quality Control**. 3 rd ed. New York : McGraw – Hill, Inc., 1991.
- Gitlow, Howard, Oppenheim, Alan and Oppenheim, Rosa. **Quality Management : Tools and Methods for Improvement**. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- Juran, J.M. and Gryna, Frank M. **Quality Planning and Analysis**. 3 rd ed. New York : McGraw – Hill, Inc., 1993.
- Juran, J.M. **Juran on Leadership for Quality**. New York, Free Press, 1989.
- Juran, J.M. **Juran on Quality by Design : The New Steps for Planning Quality into Goods and Services**. New York : The Free Press, 1992.
- Soin, Sarv Singh. **Total Quality Control Essentials**. New York : McGraw – Hill, Inc., 1992.