

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Management

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร



โดย

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

บริษัท **TQM Best** จำกัด

โทรศัพท์ 0-2260-3710~3, โทรสาร 0-2260-3714, www.tqmbest.com





หัวข้อสัมมนา

- 1) **TQM Model** (นิยามและองค์ประกอบของทีคิวเอ็ม)
- 2) **Benefit of TQM** (ประโยชน์ของทีคิวเอ็ม)
- 3) **TQM Paradigm** (โลกทัศน์ของทีคิวเอ็ม)
- 4) **TQM Guiding Principles** (ธรรมเนียมปฏิบัติแห่งทีคิวเอ็ม)
- 5) **TQM Values** (ค่านิยมของทีคิวเอ็ม)
- 6) **Road Map for TQM Implementation**
- 7) **TQM กับ TQA** จุดร่วมและจุดต่าง
- 8) **TQM กับ Knowledge Management**



TQM Model (นิยามของทีคิวเอ็ม-เชิงแนวคิด)

TQM เป็น องค์ความรู้ใหม่ในการบริหาร ที่
เป็นวิทยาศาสตร์ [ที่ประกอบด้วย ระบบความคิด
ระบบขับเคลื่อน ระบบกระบวนการ และ
เครื่องมือในการบริหาร] ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
และ แตกต่างจากทฤษฎีบริหารกระแสหลักใน
ปัจจุบัน



TQM Model (นิยามของทีคิวเอ็ม-เชิงพฤติกรรม)

TQM คือ การปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทั้งระบบ ผ่านวงจรแห่ง การเรียนรู้ หรือ PDCA อย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สินค้าและบริการมีสภาพที่เป็น คุณหรือมีคุณค่าต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น



จุดมุ่งหมายของ TQM คือ มุ่งสร้างระบบบริหารที่

1. สนับสนุนให้พนักงานทุกคน ทำงานอย่างมีคุณค่า มีความสามารถในการคิดและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ แสดงออกซึ่งคุณภาพแห่งความเป็นมนุษย์ตลอดเวลา
2. ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
3. เพื่อนวัตกรรมสินค้าและบริการให้มีคุณค่าต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

เคารพความเป็นมนุษย์ (Respect Humanity)

- 1) การเคารพในความเป็นอิสระชน และ อนุญาตให้เขาทำงานอย่างเป็นอิสระ ด้วยความศรัทธาเริ่มของเขาเอง การคอยแต่ทำตามคำสั่งและคำชี้แนะจากเบื้องบน ย่อมไม่ต่างจากการทำงานของเครื่องจักร ซึ่งมีใช้วิสัยของมนุษย์
- 2) ส่งเสริมให้คนมีความสามารถในการคิดและฝึกฝนการใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการทำงานของเขา ถ้าคนใช้สมองอยู่ตลอดเวลาในขณะที่ทำงาน เขาจะคิดหาหนทางปรับปรุงงานของเขา พร้อมกับพัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ของเขาด้วย

หนึ่งในหลักการที่สำคัญของ TQM ก็คือ

มุ่งสร้างระบบบริหารที่ช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีคุณค่า
และ แสดงออกซึ่งคุณภาพแห่งความเป็นมนุษย์ของพวกเขาตลอดเวลา

From : Hitoshi KUME, TQM Promotion Guide Book, Japanese Standards Association, 1996.

คุณภาพแห่งความเป็นมนุษย์ (Quality of Humanity)

พรชัย ชาญมณี

Chief Inspiration Officer

KVTECH

PIES

P : Physical

I : Intellectual

E : Emotion

S : Spirit

1. มีความรู้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา
2. มีค่านิยมที่มีคุณภาพ (อริยะสัจจ, อิทธิบาท)
3. มีทักษะการคิดอย่างแยกแยะและเป็นระบบ
4. มีความผูกพันและสนุกกับงาน
5. มีทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม
6. ทำงานด้วยความสุขใจ

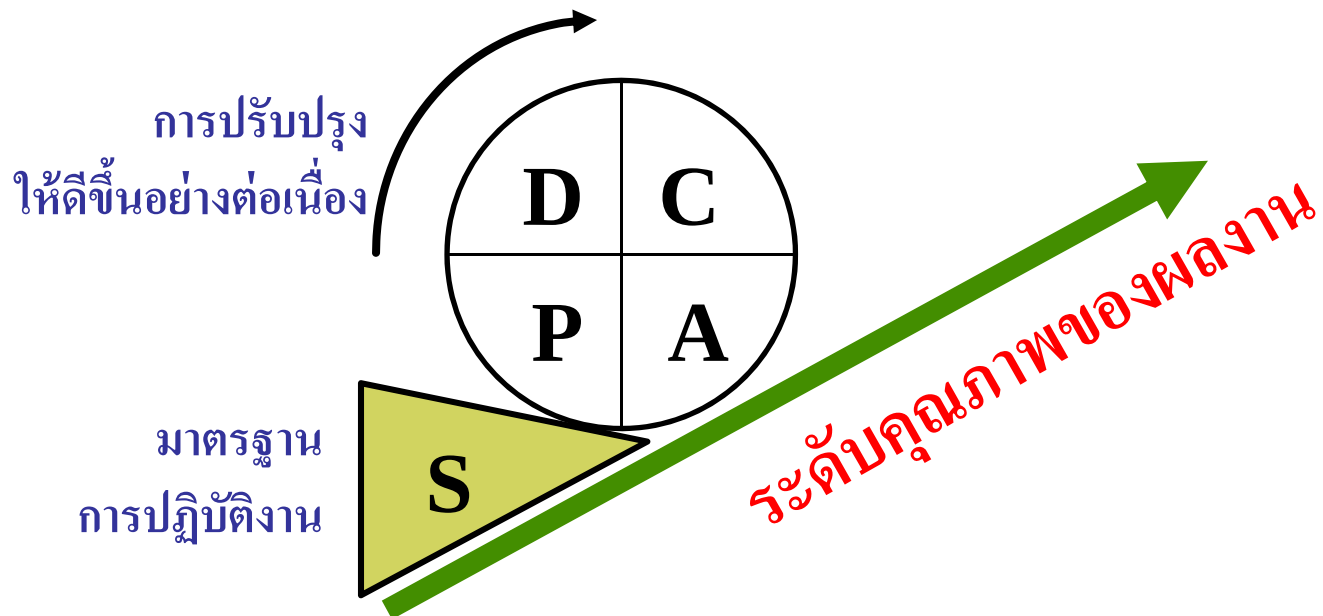


นิยามของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Total = ทั่วทั้งองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วม

Quality = สภาพที่เป็นคุณต่อลูกค้า

Management = ทำให้ดีขึ้นตลอดเวลา



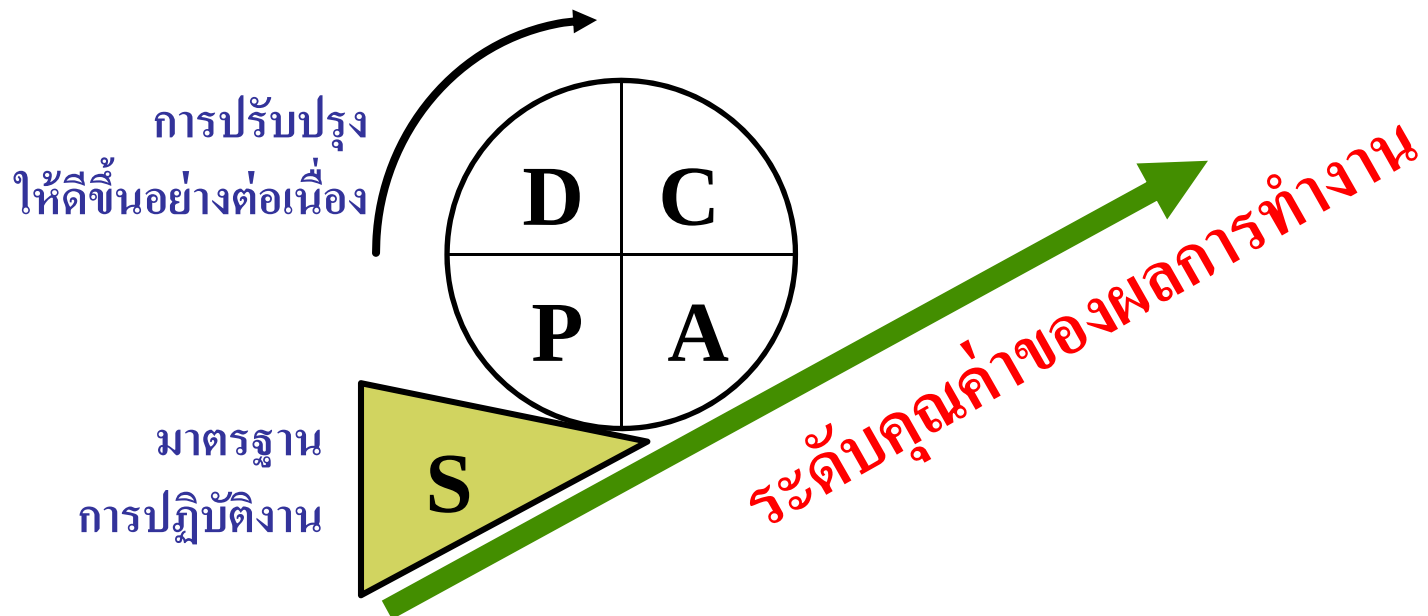


นิยามของการบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

Total = ทั่วทั้งองค์กร ทุกระดับ ทุกคน ทุกขั้นตอน

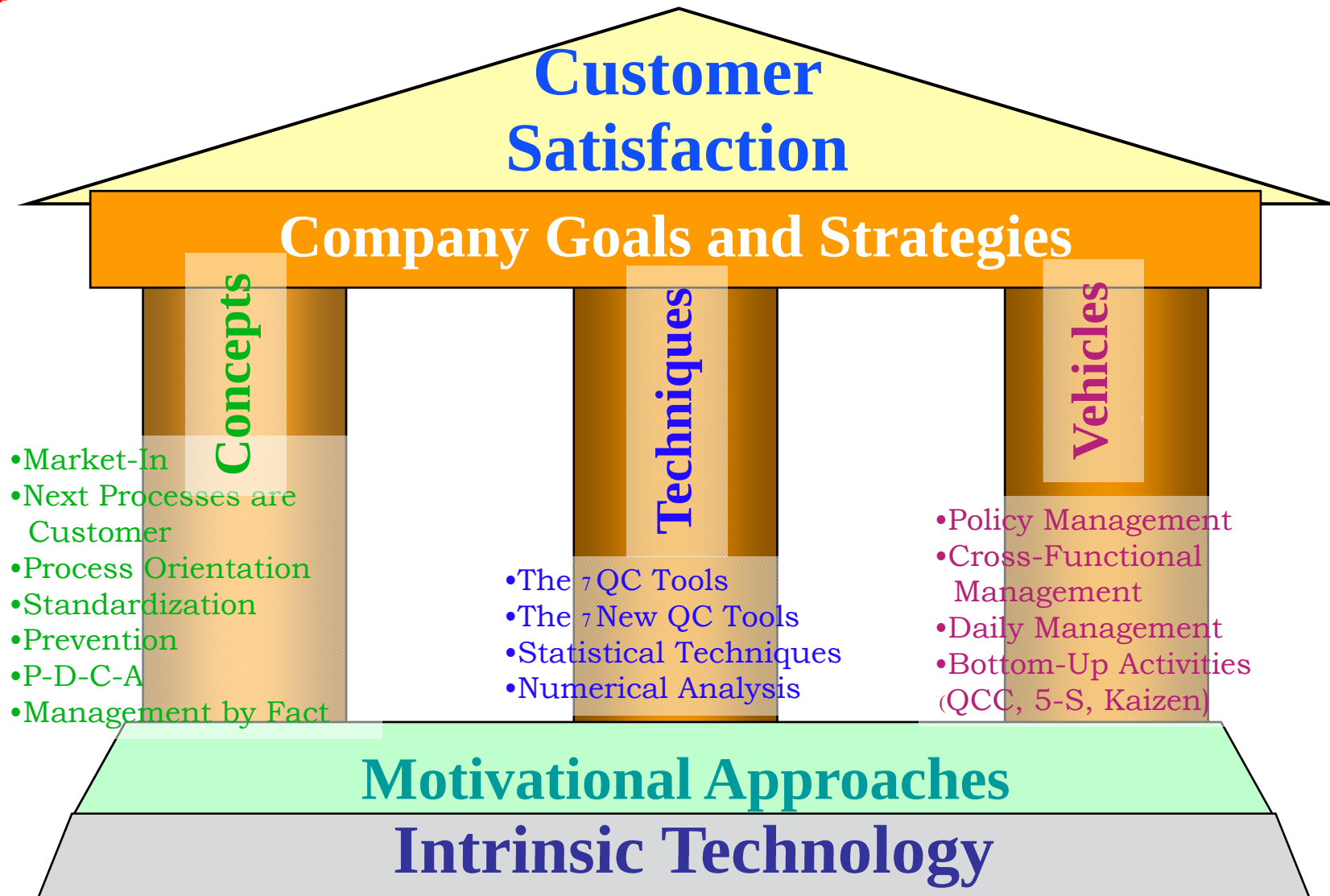
Value = คุณค่าต่อลูกค้า

Management = ทำให้ดีขึ้นตลอดเวลา





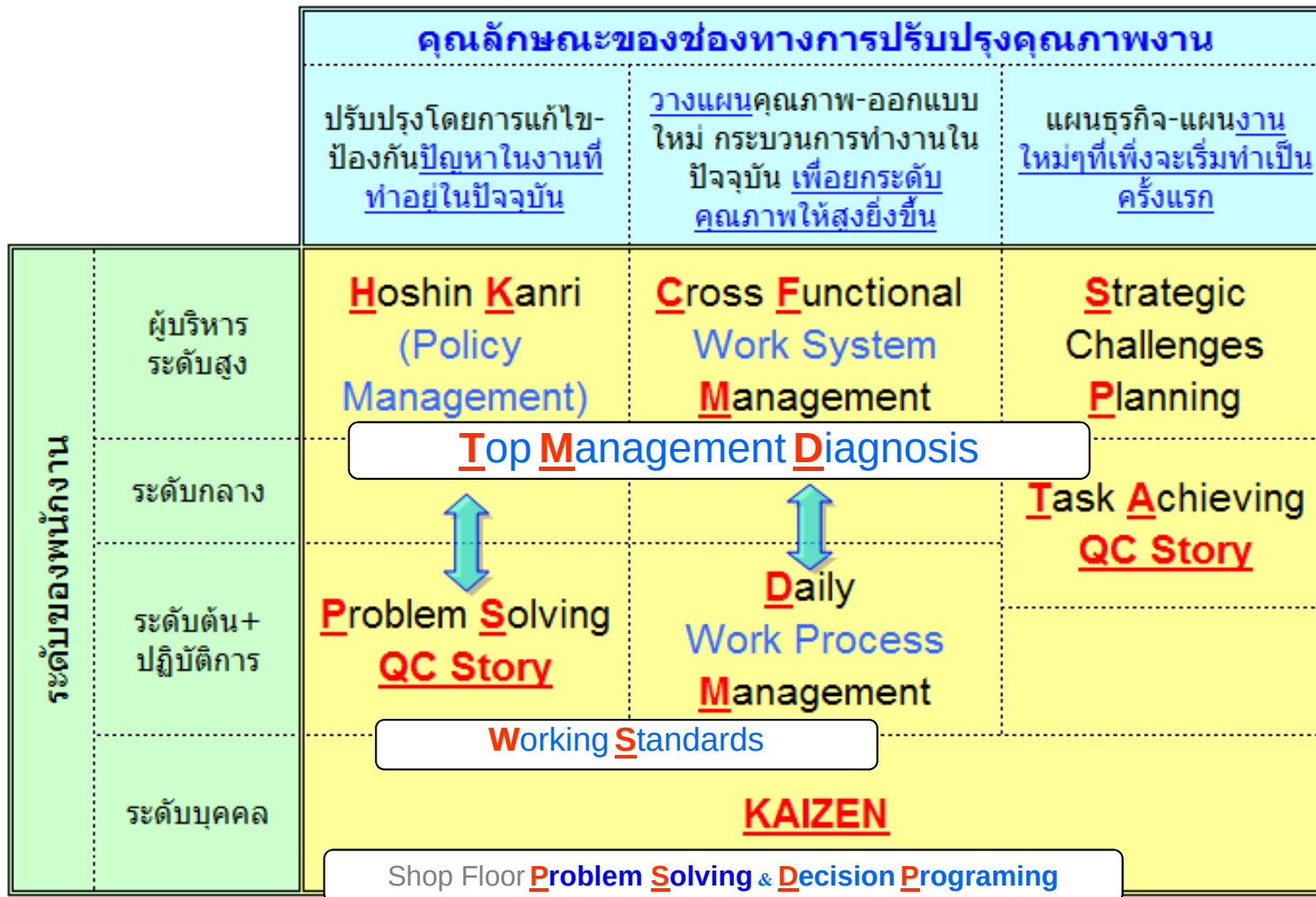
องค์ประกอบของทีคิวเอ็ม (Kano's Model)





Performance Improvement System in TQM

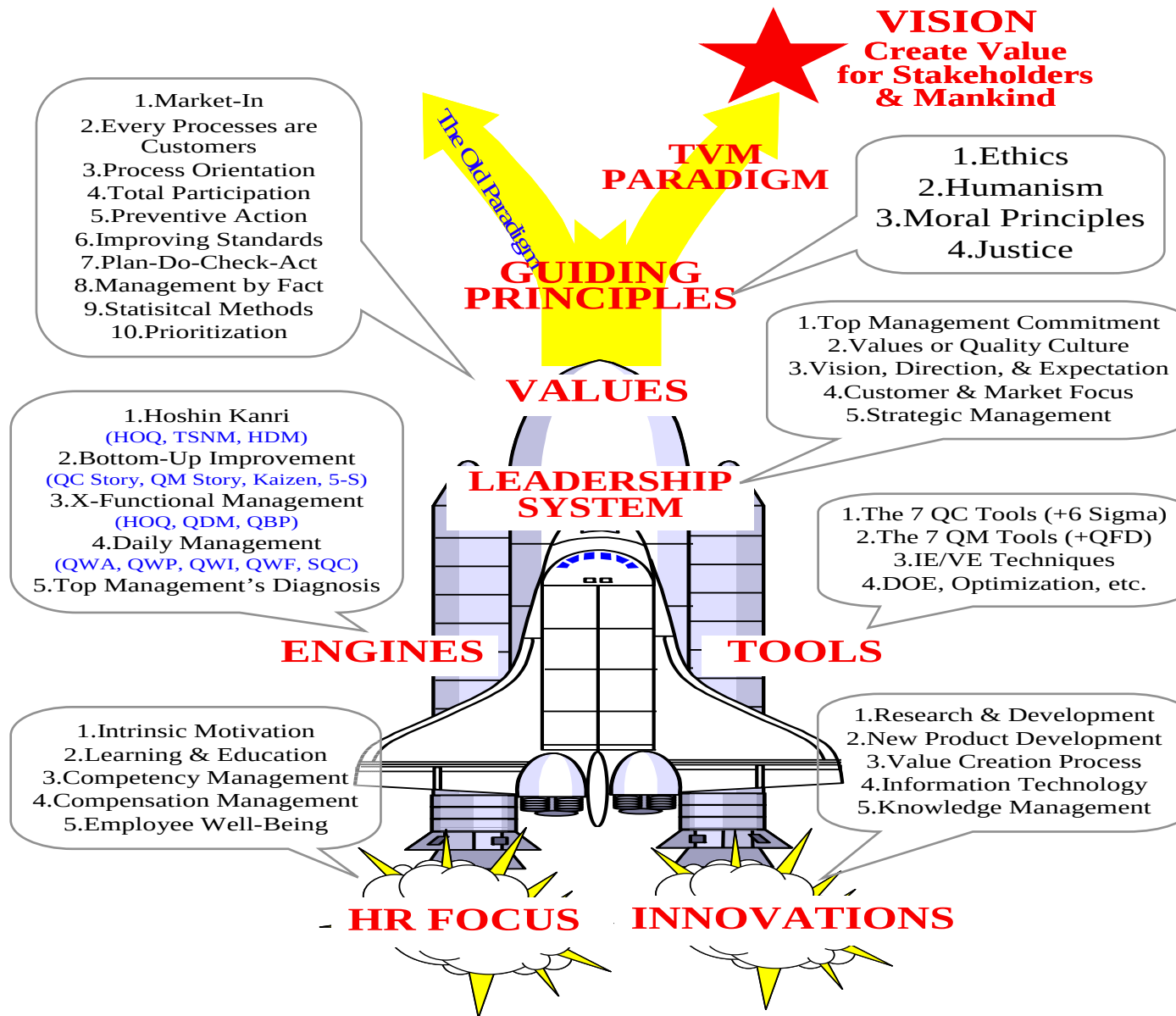
คุณลักษณะของช่องทางการปรับปรุงคุณภาพงาน
และ บทบาทของผู้บริหารและพนักงาน ใน ระบบบริหารแบบ TQM





รูป 1.1 รูปจำลองทีวีเอ็ม (TVM Model)

© Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2007.

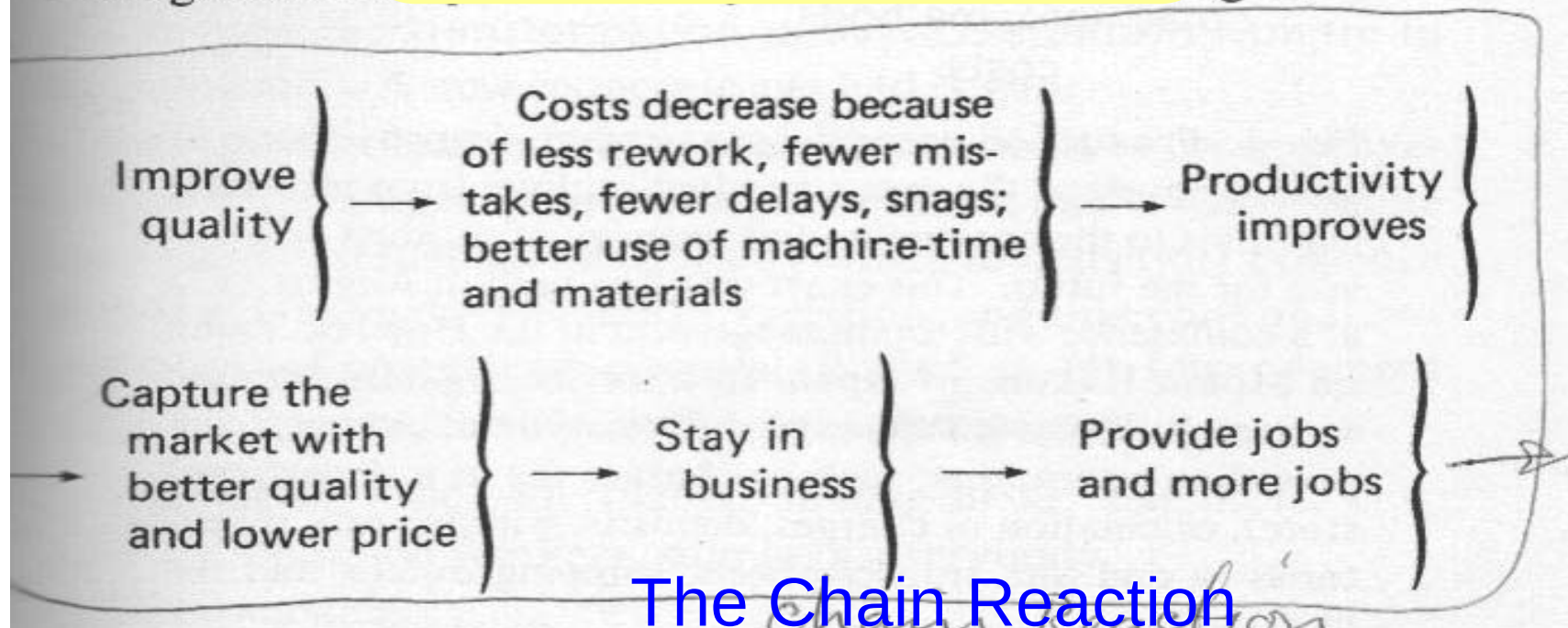


ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล



Benefit of TQM

(ประโยชน์ของทีคิวเอ็ม)

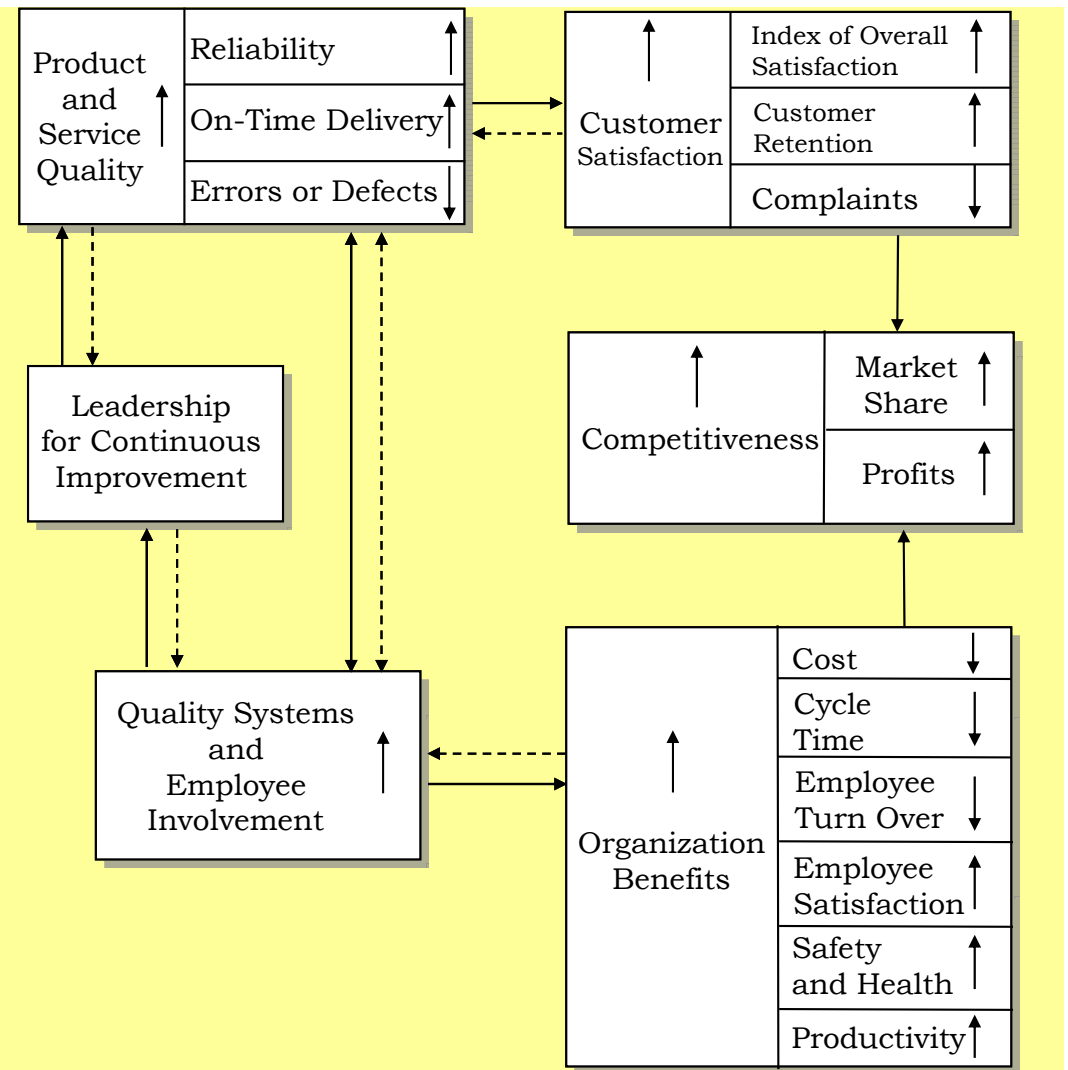


The production worker in Japan, as anywhere else in the world, always knew about this chain reaction; also that defects and faults that get into the hands of the customer lose the market and cost him his job.



Benefit of TQM

(ประโยชน์ของทีคิวเอ็ม)



Note : The solid line shows the direction of the total quality processes to improve competitiveness. The dotted line shows the information feedback necessary for continuous improvement. The arrows in the boxes show the expected direction of the performance indicators.

Sources : U.S. G.A.O. Reports/NSIAD-91-190 Management Practices, May, 1991.

Rewrite from Debra Owens, Seminar on Thailand National Quality Award, Thailand Productivity Institute, 1999.

ประสิทธิผล 9 ประการ ของ TQM Foundation

ชื่อผู้แต่ง ดร.วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล
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 **มีความสุข**

และความสุขใจ จากการร่วมมือกันเรียนรู้และคิดค้นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆร่วมกัน

3. **กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน** ต่างๆทั่วทั้งองค์กร **ได้รับการออกแบบใหม่ให้มีคุณภาพดีขึ้น** โดยเน้นที่

ทำให้ถูกต้องตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ

ยกเลิกงานที่ไม่จำเป็น (เช่น การตรวจสอบ การทำซ้ำ)

รวมหรือลดงานที่ทำซ้ำซ้อนกันให้เหลือขั้นตอนเดียว

เปลี่ยนไปใช้วิธีการอื่นที่ทำงานง่ายกว่า ได้ผลดีกว่า

ลดลำดับการทำงานใหม่

ย้ายการทำงานบางอย่างออกไปทำนอกกระบวนการ

ปฏิบัติงานหลายอย่างขนานกันไปพร้อมๆกัน

4. **สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น** โดยวัดได้จากอัตราส่วนสินค้าบกพร่องลดลง 20~80% ภายในเวลาปีเดียว

5. **รอบเวลาการผลิตและการทำงานต่างๆ ลดลง** 10~30% ภายในเวลาปีเดียว

6. **ต้นทุนโดยรวม** (วัตถุดิบ 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 แต่จะเห็นได้ชัดในปีถัดมา

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
ผลิตภาพของแรงงาน (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

- ก. ที่ปรึกษา
- ข. พนักงานให้ความร่วมมือ
- ค. ความมุ่งมั่นตั้งใจของเจ้าของกิจการและกรรมการผู้จัดการ

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

⑨

ท่านคิดว่าระดับคุณภาพของระบบบริหารในปัจจุบันของบริษัทฯอยู่ในระดับใด?

- ก. ป่วยปลายละเลยต่อปัญหา
- ข. ตอบสนองเมื่อเกิดปัญหา
- ค. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งๆ
- ง. ป้องกันปัญหามิให้เกิดซ้ำ
- จ. วางแผนเพื่อคุณภาพที่ดีกว่า
- ฉ. วางแผนเพื่อเพิ่มความสามารถแข่งขัน
- ช. วางแผนเพื่ออนาคตที่ไม่วุ่นวาย

คำตอบ (เลือกได้เพียงข้อเดียว)

⑩

หมายเหตุ (ข้อมูลสมมติที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณ)

- 1) ต้นทุนการผลิตรวมเฉลี่ย=80% ของราคาขาย
- 2) คิดที่อัตราการรักษาลูกค้า 90%
- 3) จำนวนลูกค้าในปี 2543 มี 50 ราย



ประโยชน์ 5 ระดับ (จากน้อยไปหามาก) ที่จะเกิดขึ้น จากการนำ **TQM** เข้ามาใช้

1. ลดปัญหาที่เกิดขึ้น/เพิ่มคุณภาพของงาน ได้ ด้วยข้อ 4 ข้างล่าง
2. ได้วิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่เมื่อนำมาใช้แล้วสามารถป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นได้
3. ได้ความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน
4. ได้ฝึกฝนทักษะใน การคิด การวิเคราะห์ และการสื่อสาร อย่างมีเหตุมีผล สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาดังกล่าวในการดำรงชีวิตประจำวันและการทำงานในอนาคตได้ตลอดไป
5. เปลี่ยนวิธีคิด/โลกทัศน์ ในการดำรงชีวิตและการทำงาน (ชีวิตคุณจะเปลี่ยนไปตลอดกาล)



TQM Paradigm (โลกทัศน์ของทีคิวเอ็ม)

A *paradigm* is a way of looking at the world. That way determines how an individual processes information and behaves. (Gitlow H.S. and Gitlow S.J., “Total Quality Management in Action”, P.4)

เมื่อตอนที่ กาลิเลโอ บอกต่อผู้คนที่ว่า “โลกหมุนรอบดวงอาทิตย์” ทุกคนหาว่าเขาบ้า
เมื่อตอนที่ เดมมิง บอกต่อใครๆว่า “ปรัชญาการบริหารของอเมริกันนั้นผิดพลาด” และ เสนอโลก
ทัศน์ใหม่ด้านการบริหารที่เรียกว่า “*The Deming’s 14 Points*” มีน้อยคนนักที่
เข้าใจ



ตรวจสอบ โลกทัศน์ในการบริหารธุรกิจ

เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจคือแสวงหากำไร
- 2) กำไรมาจากยอดขายลบด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ
- 3) กำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลข (ทางการเงินล้วนๆ) จะช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น
- 4) คุณภาพกับมาตรฐานเป็นเรื่องเดียวกัน (มาตรฐานสูง คุณภาพก็สูงตาม)
- 5) การตรวจสอบคุณภาพในขั้นสุดท้ายสามารถป้องกันมิให้ของเสียหลุดรอดไปถึงมือลูกค้าได้
- 6) เขียนในสิ่งที่ทำ ทำตามที่เขียน จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น
- 7) ผลิตภัณฑ์และบริการให้ได้ตามข้อกำหนด บริษัทจะอยู่รอดปลอดภัย
- 8) ต้นทุนการจัดซื้อต่ำสุด ได้มาจากการประกวดราคาและเลือกซื้อจากผู้จัดหาที่ให้ราคาต่ำสุด
- 9) การประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปจัดลำดับความดีความชอบ

เพื่อจ่ายค่าตอบแทน จะจูงใจให้ลูกน้องทำงานได้ดีขึ้น

- 10) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา
- 11) บริษัทที่จ่ายเงินเดือนให้พนักงานน้อยกว่าจะได้กำไรมากกว่า
- 12) ต้องเอาชนะคู่แข่งให้ได้ เพื่อความอยู่รอด ยอดขายเพิ่ม ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม
- 13) โลกเป็นศูนย์กลางของจักรวาล ดวงอาทิตย์หมุนรอบโลก



โลกทัศน์ที่แตกต่างระหว่างการบริหารธุรกิจ แบบกระแสหลัก กับ แบบที่คิ่ว

ฉบับ (1/3)

แบบปัจจุบัน (MBA)	ตามทฤษฎีใหม่ (TQM)
ยืนอยู่บนตรรกะอย่างง่าย ๆ ในทำนองเดียวกันกับที่คนสมัยโบราณเชื่อว่า โลกแบน เป็นศูนย์กลางของจักรวาล ดวงอาทิตย์หมุนรอบโลก ตามการมองเห็นด้วยตาเปล่าที่ระยะของการมองเห็นจำกัด โดยปราศจากความรู้ที่ลึกซึ้ง	ยืนอยู่บนหลักการทางวิทยาศาสตร์และหลักอริยะสัจจ์ โดยมีจุดเริ่มต้นที่ Statistical Process Control ของ เดมิ่ง ผสมผสานกับ หลักแห่งสังคมมนุษยธรรมตามอารยธรรมตะวันออก (เช่น ญี่ปุ่น)
วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจคือแสวงหากำไร	วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจคือสร้างคุณค่าให้แก่มนุษยชาติ (ลูกค้า ตลาด และสังคม) ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์
กำไรมาจากยอดขายลบด้วยต้นทุน	กำไรมาจากคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นและส่งมอบให้แก่ลูกค้า
นิยามของคุณภาพคือทำได้ตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดของลูกค้า	นิยามของคุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณค่าต่อผู้ใช้สินค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามลูกค้าแต่ละราย ตามเวลา ตามมุมมองจากอนาคต ไม่เกี่ยวกับมาตรฐานที่กำหนด
มาตรฐานคือเป้าหมายของการทำงานที่ต้องบรรลุ	มาตรฐานมิใช่เป้าหมายหากแต่เป็นเครื่องมือในการทำงาน
มาตรฐานสูงคุณภาพก็จะสูงตามไปด้วย	คุณภาพคือเรื่องที่ตรงกันข้ามกับมาตรฐาน
ผลประกอบการที่ดี เกิดจากการบริหารโดยวัตถุประสงค์ หรือ การบริหารโดยตั้งเป้าหมายให้สูงๆ โดยเฉพาะเป้าหมายทางการเงินที่เป็นตัวเลขล้วนๆ (Management By Objectives, or By Results & KPIs, Balanced Scorecard)	ผลประกอบการที่ดี เกิดจาก การบริหารกระบวนการ (วิธีการปฏิบัติงานที่ต่อเชื่อมโยงกันทั้งระบบ) อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ต้องใช้ ความรู้ ภาวะผู้นำ และทีมงาน



โลกทัศน์ที่แตกต่างระหว่างการบริหารธุรกิจ แบบกระแสหลัก กับ แบบที่คิว เอ็ม (2/3)

แบบปัจจุบัน (<u>MBA</u>)	ตามทฤษฎีใหม่ (<u>TQM</u>)
ประกันคุณภาพของสินค้าโดยการพึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย	ประกันคุณภาพของสินค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรกด้วยหลักการ Statistical Quality Control ของเดมิ่ง (หรือ Six Sigma)
พึ่งพาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (บริหารอดีต) ทำนองเดียวกับพึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย ใช้เกณฑ์หัวข้อ/แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน เหมือนๆกันสำหรับพนักงานหลายคน แล้วตีค่าของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นคะแนน (ตามอัตราที่ลงเลื่อนของหัวหน้า และหาความหมายของคะแนนไม่ได้)	ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ใช้ระบบบริหารแผนปรับปรุงงาน (บริหารอนาคต) ที่ต้องใช้ ความรู้ ภาวะผู้นำ และทีมงาน ใช้เกณฑ์หัวข้อ/แบบฟอร์มประเมินคุณค่าของงาน ที่จำเพาะเจาะจงตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ และ แผนปรับปรุงงานของพนักงานแต่ละคน (แต่ละคนไม่เหมือนกัน) ตามคุณประโยชน์ ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในกระบวนการงานถัดไป ต่อลูกค้า และต่อบริษัท
ใช้ระบบบังคับให้พนักงาน แข่งขันซึ่งกันและกัน (Forced Ranking) หรือ ระบบการจัดลำดับความดีความชอบ (Merit Rating)	ยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบ ใช้ระบบบริหารค่าตอบแทนโดยอิงตามคุณค่างานของแต่ละคน ที่จูงใจให้พนักงานแข่งขันกับตนเอง แทนที่ แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน



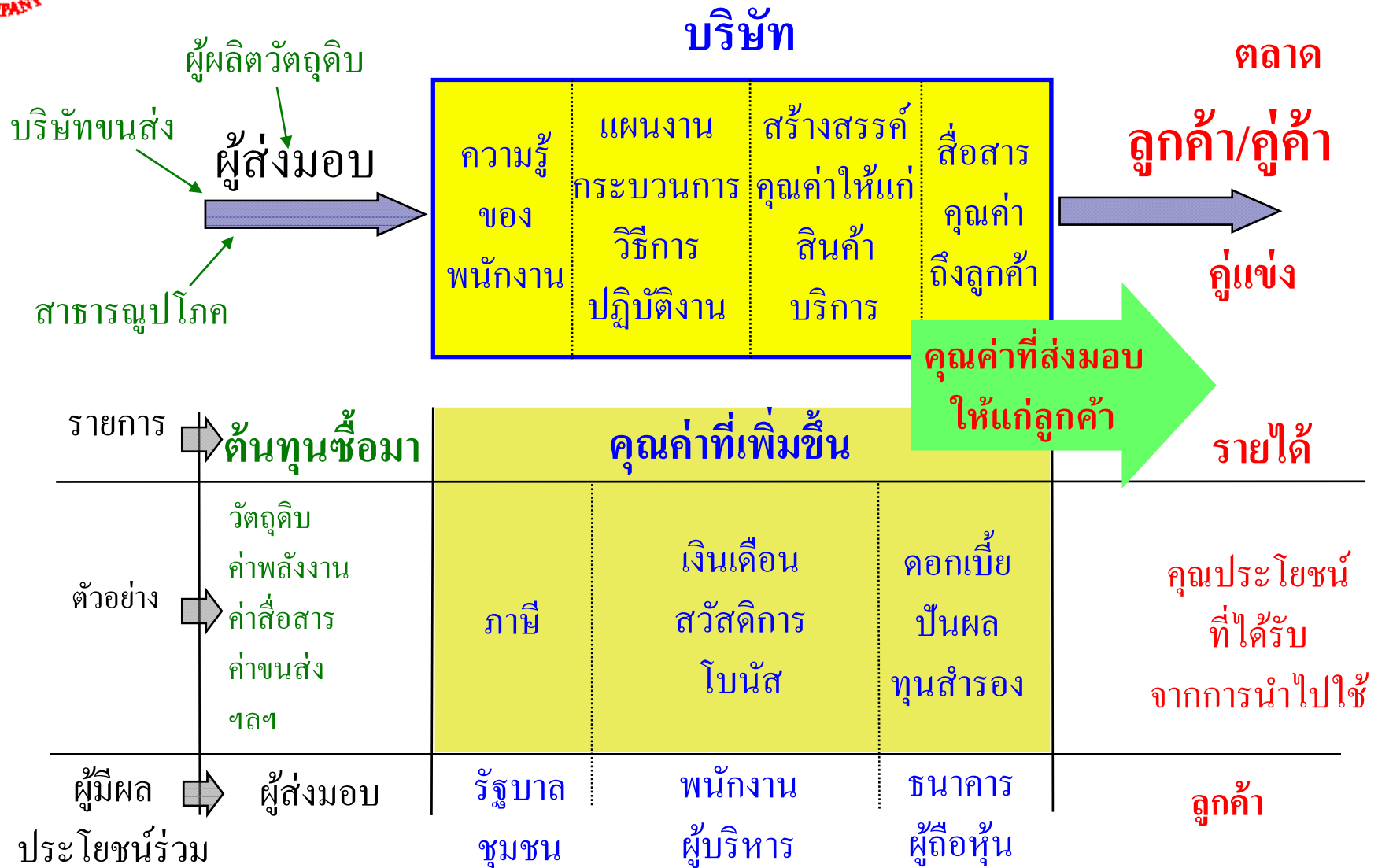
โลกทัศน์ที่แตกต่างระหว่างการบริหารธุรกิจ แบบกระแสหลัก กับ แบบที่คิด

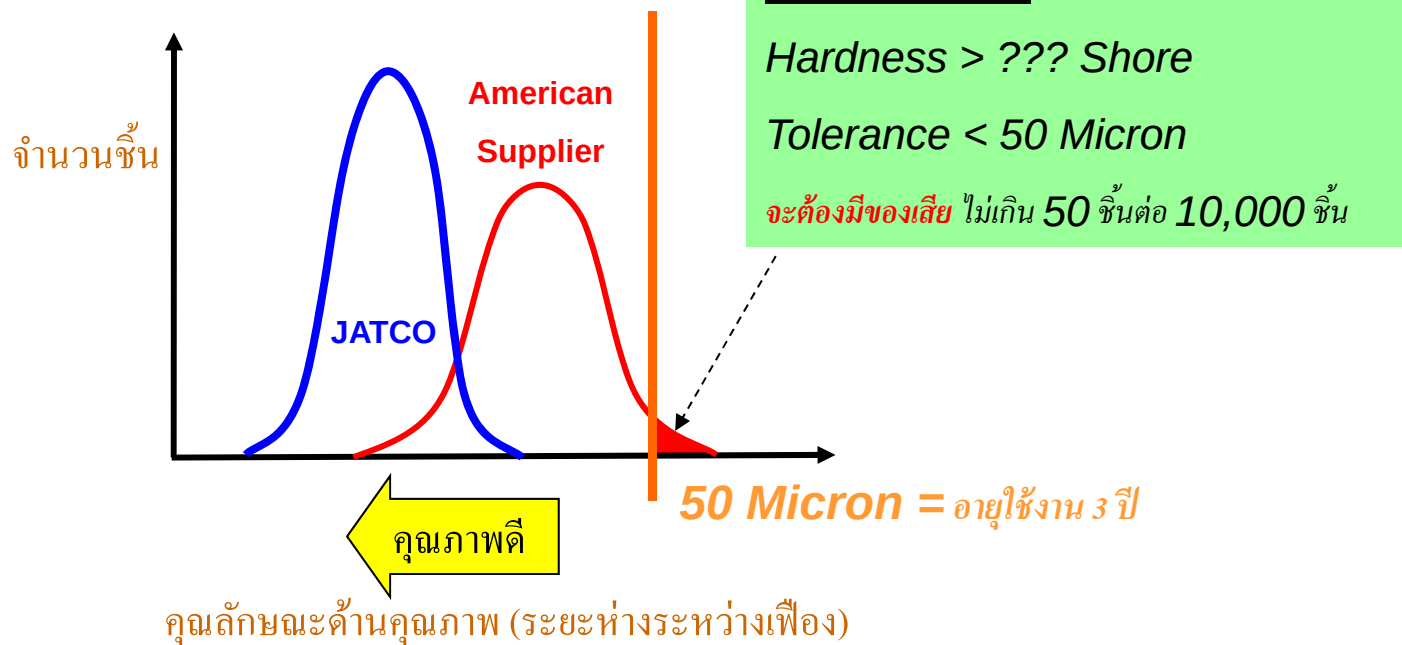
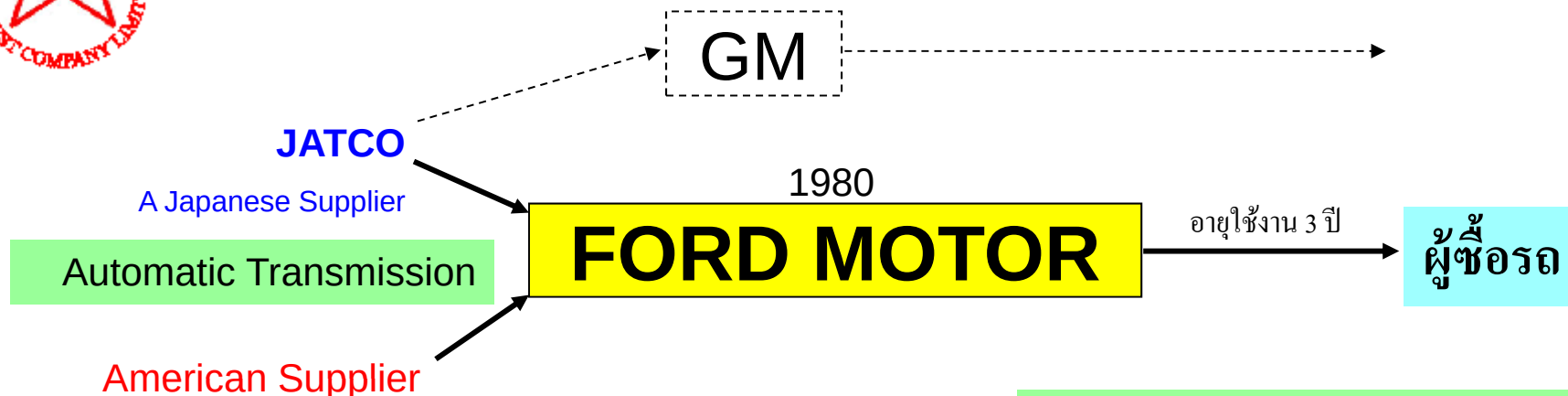
เอ็ม (3/3)

แบบปัจจุบัน (<u>MBA</u>)	ตามทฤษฎีใหม่ (<u>TQM</u>)
เน้นใช้ แรงจูงใจภายนอก (อาทิ อัตราการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง โบนัส รางวัล การชนะผู้อื่น ฯลฯ) เป็นกลไกผลักดันให้พนักงานขยัน/ตั้งหน้าตั้งตาทำงาน	ใช้ แรงจูงใจภายใน ที่มีอยู่ตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานด้วยความสนุกสนานและความท้าทายของตนเอง
ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นต้นทุน (ตามหลักการบัญชี) บริษัทจะได้กำไรเพิ่มขึ้นหากจ่ายค่าตอบแทนพนักงานน้อยลง (ถ้าไร=ขอค้าย-ค่าตอบแทนพนักงาน-ต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ)	ค่าจ้างของพนักงานถือเป็นส่วนหนึ่งของมูลค่าเพิ่มที่บริษัทสร้างขึ้นได้ (มูลค่าเพิ่ม=เงินเดือน+ภาษี+ปันผลและสำรอง) บริษัทจะได้กำไรเพิ่มขึ้นหากจ่ายค่าตอบแทนพนักงานสูงขึ้น
พนักงานเป็นผู้รับจ้างชั่วคราว บริษัทซื้อ เวลา แรงงาน และความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยแลกเปลี่ยนกับค่าจ้างและผลตอบแทนต่างๆ ในเวลาที่บริษัทต้องการ	พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จระยะยาวของบริษัท กล่าวคือ ใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานเติบโต (ทั้งความรู้ความสามารถและรายได้) ไปพร้อมกับบริษัท
จัดหา/จัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายๆ ราย โดยใช้ราคาเป็นเกณฑ์ตัดสิน	จัดหา/จัดซื้อจากผู้ส่งมอบเพียงรายเดียว มุ่งสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะลดต้นทุนรวม (ราคา, ค่าดำเนินการ, ค่านำไปใช้, ฯลฯ)
คู่แข่งคือผู้ที่เราจะต้องเอาชนะให้ได้ ต้องทำให้เขาพ่ายแพ้ หรือ ล้มลงให้ได้ คู่แข่งเป็นศัตรูของเรา การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของเขา ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของเราลดลง	คู่แข่งคือผู้ร่วมงานของเราในธุรกิจเดียวกัน ต้องหาโอกาสที่จะทำงานร่วมกันกับคู่แข่ง อาทิ วิจัยพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีขึ้น ลดต้นทุน พัฒนาบุคลากร ส่งซื้อวัตถุดิบ กระจายสินค้า



รูป 1.1.1 บริษัทคืออะไร?







กำไร = ยอดขาย — ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย ?

ธุรกิจกาแฟในอเมริกา 1960s

Royal City Audio

กำไร มาจาก คุณประโยชน์ (สภาพที่เป็นคุณ)
ที่บริษัทสร้างให้แก่ลูกค้า



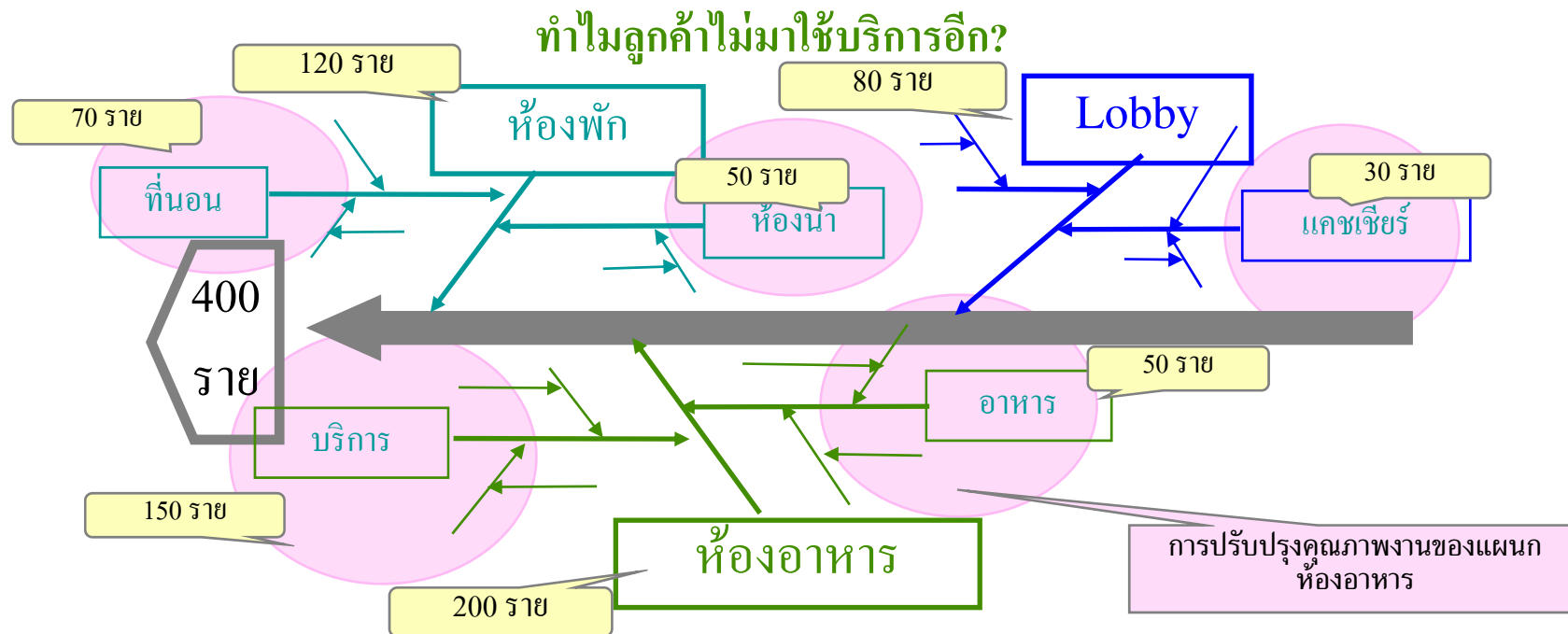


กำไร = ยอดขาย - ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย สมการ 1
กำไร <มาจาก> คุณค่า/คุณประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ สมการ 2

ดัชนีวัดคุณภาพในความรู้สึกของลูกค้า

อัตราส่วนของลูกค้าที่บอกว่าจะมาใช้บริการอีก = $(0\% / 100\%)$ 60% เพิ่มขึ้น 80%

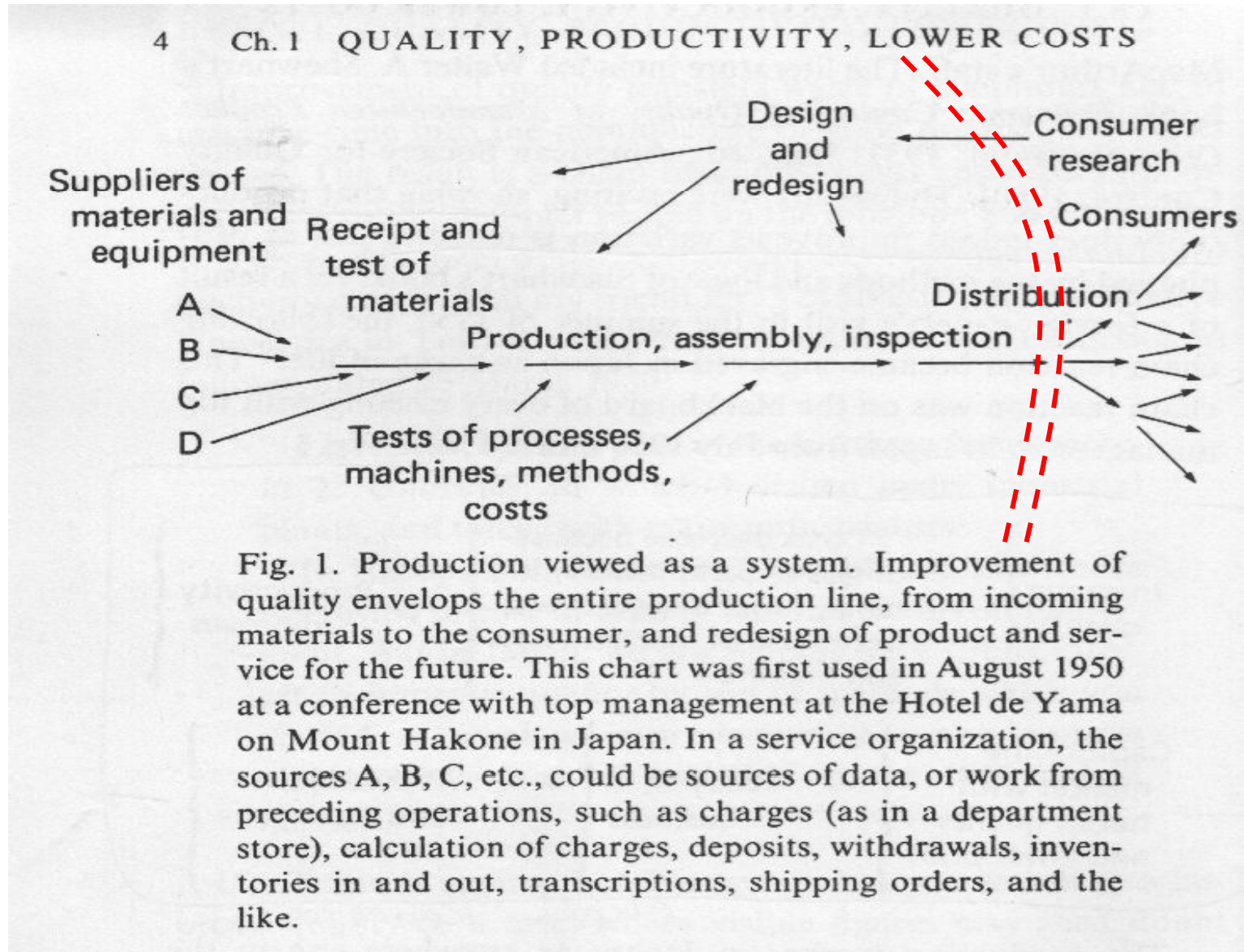
อัตราส่วนของลูกค้าที่จะแนะนำผู้ที่รู้จักให้มาใช้บริการ = 50% เพิ่มขึ้น 70%



รูป 1.1.1 คุณภาพกับการบริหารธุรกิจ
ดร.วิรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล



The Deming in 1950





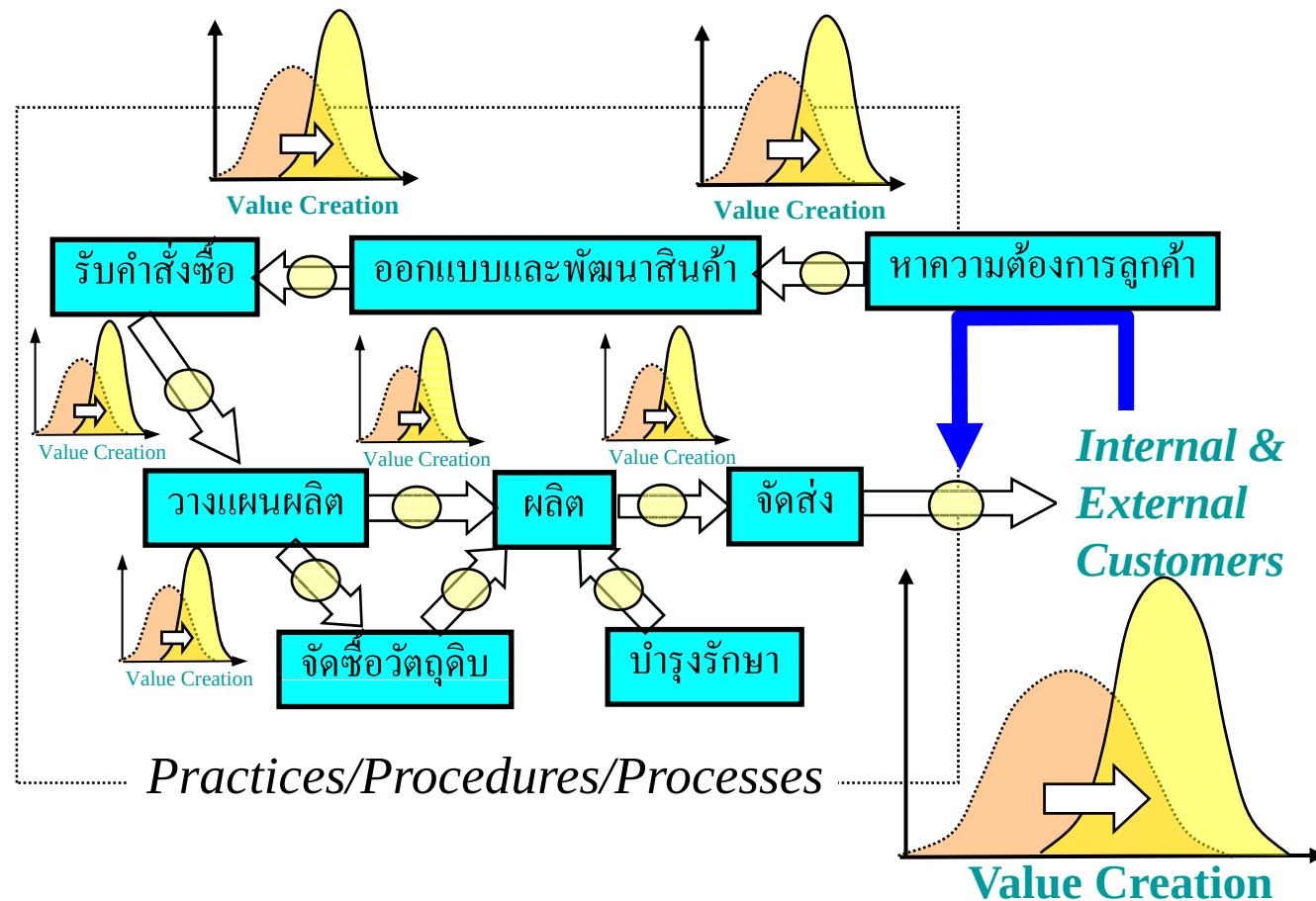
Innovations of

- Processes
- Procedures
- Practices



for achievement of

- Less variation of quality
- Less processing time
- Lower processing cost
- More value to customer





คุณภาพ คือ ?

มาตรฐาน คือ ?

คุณภาพ กับ มาตรฐาน สัมพันธ์กันอย่างไร?

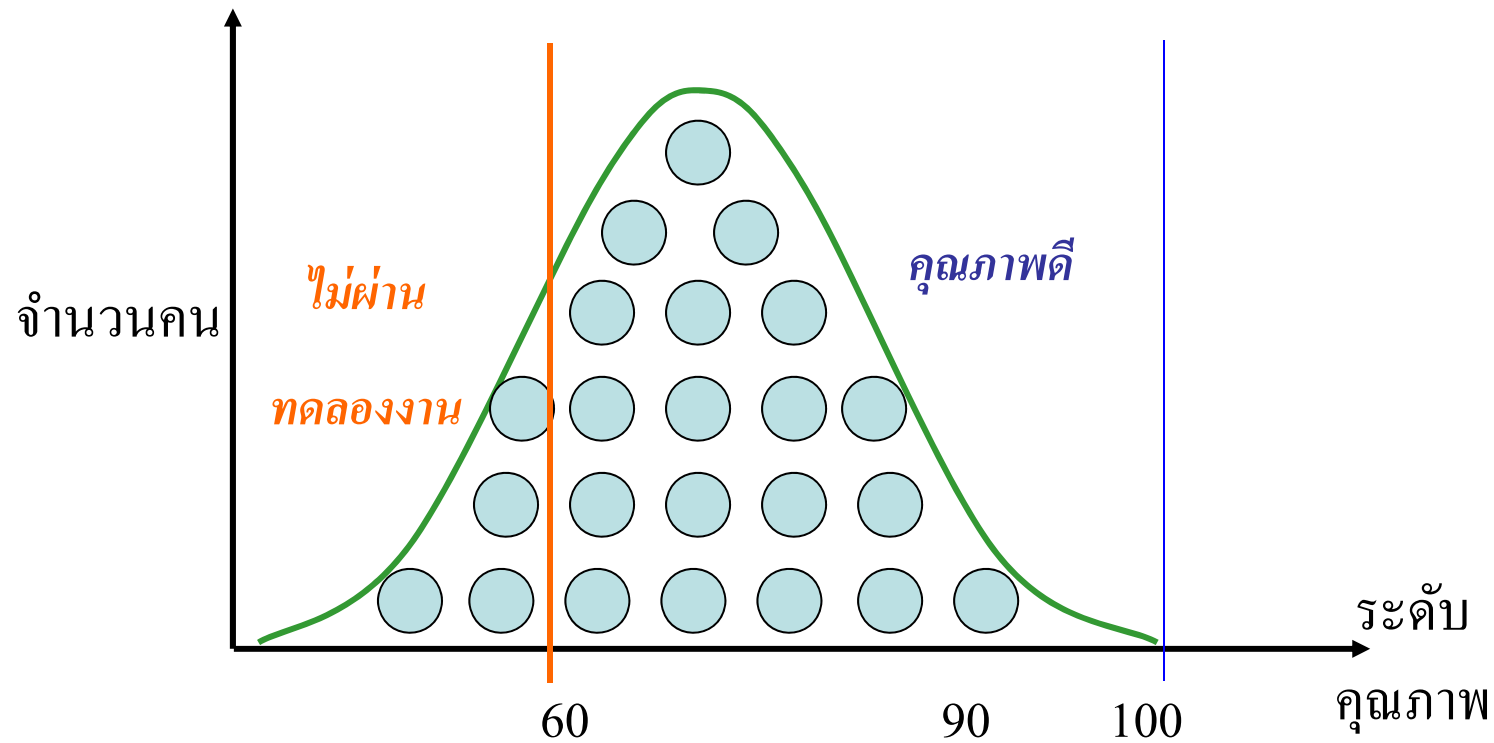
ก. เป็นเรื่องที่ต้องไปด้วยกัน (มาตรฐานสูง คุณภาพก็สูงตาม)

ข. ไม่เกี่ยวข้องกัน

ค. เป็นเรื่องตรงกันข้ามกัน



รูปที่ 1 ระดับคุณภาพของพนักงานใหม่

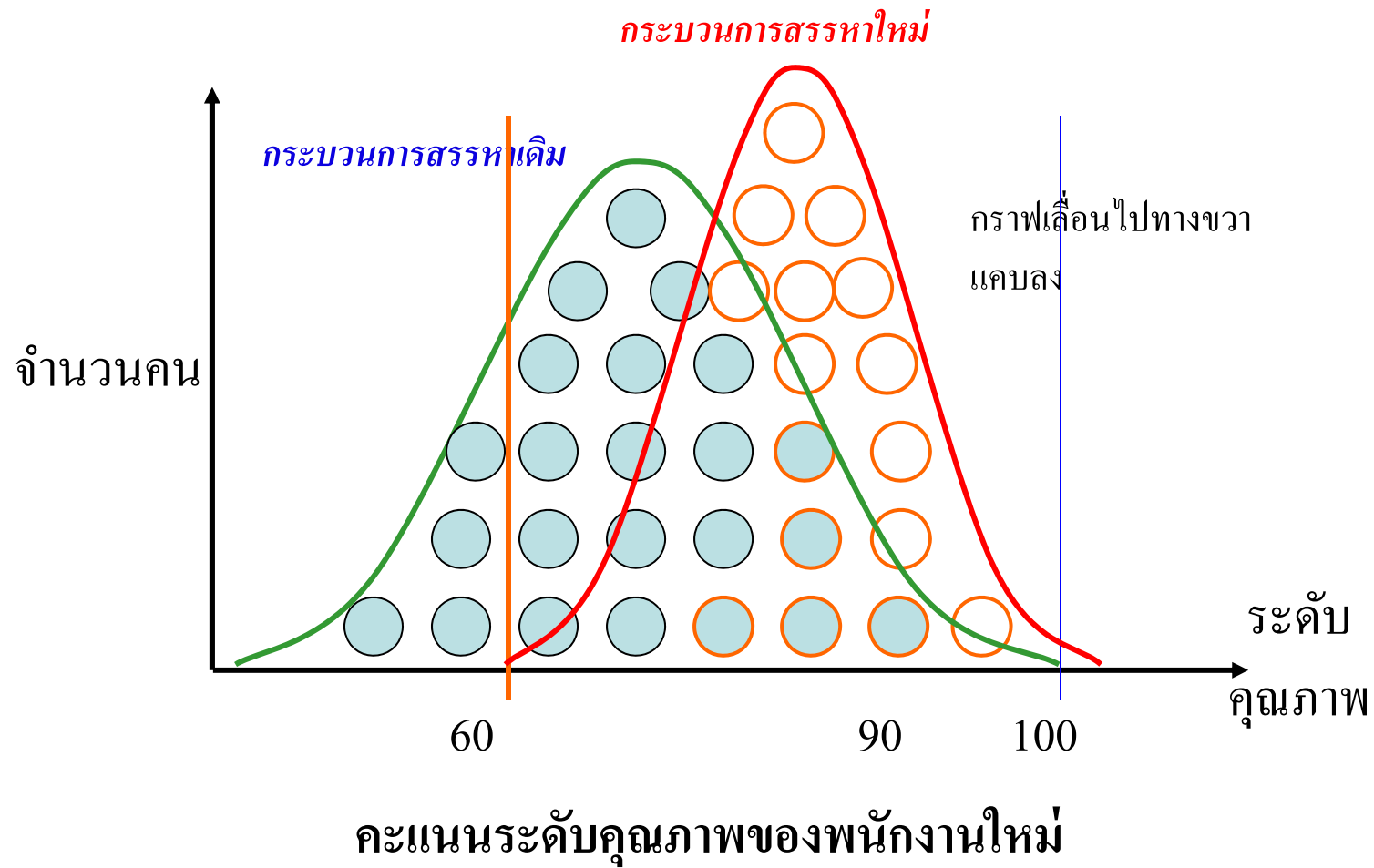


คะแนนระดับคุณภาพของพนักงานใหม่



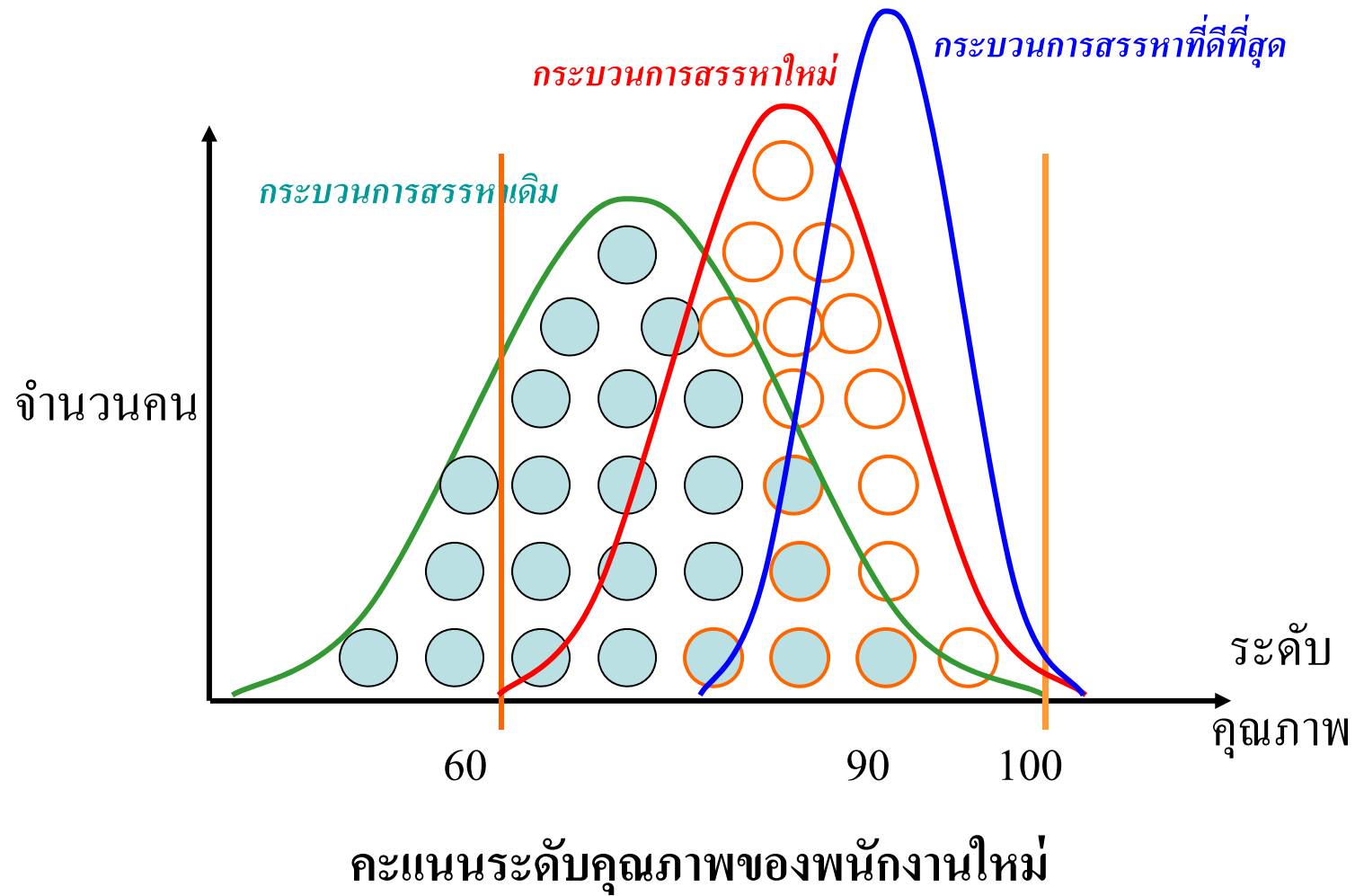


รูปที่ 2 คุณภาพของพนักงานใหม่เกิดจากระบวนการสรรหาที่มีคุณภาพ



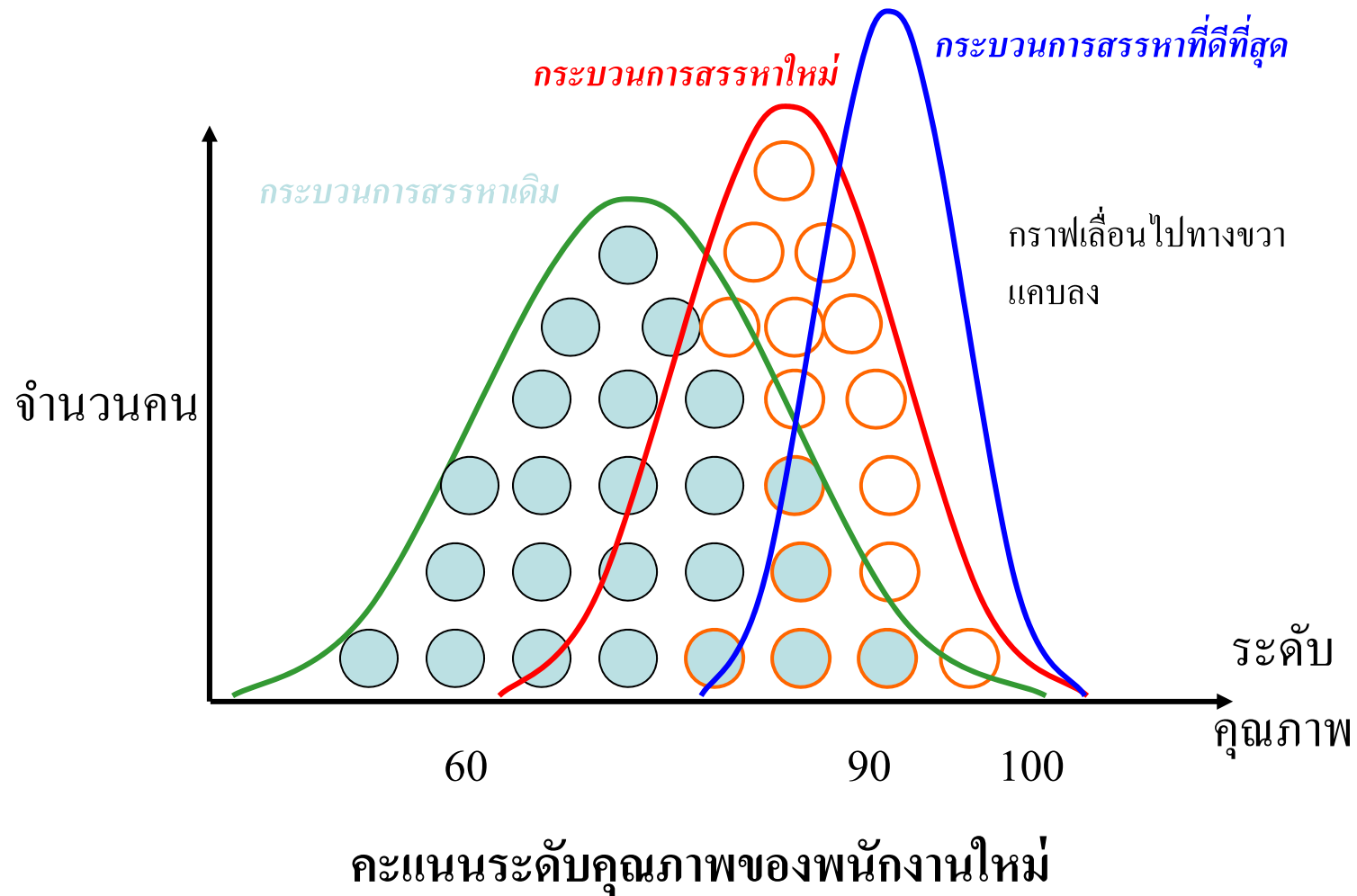


รูปที่ 2.3.1 คุณภาพของพนักงานใหม่เกิดจากระบวนการสรรหาที่มีคุณภาพ

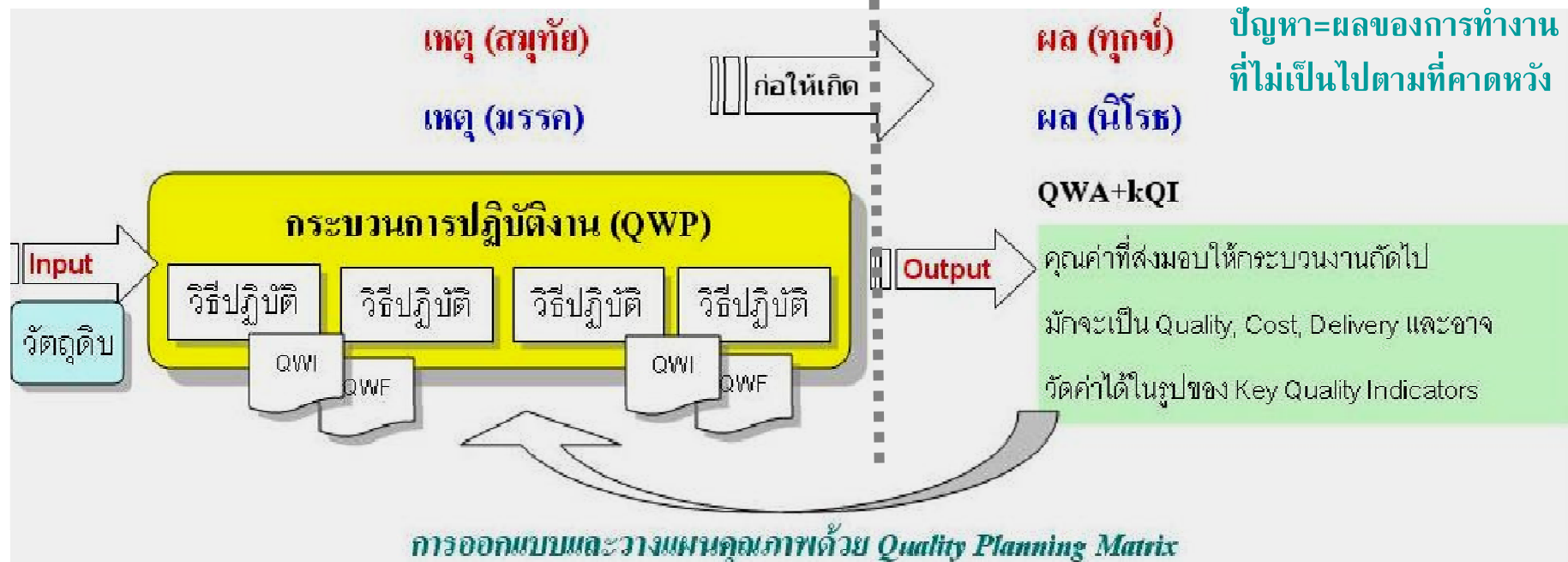
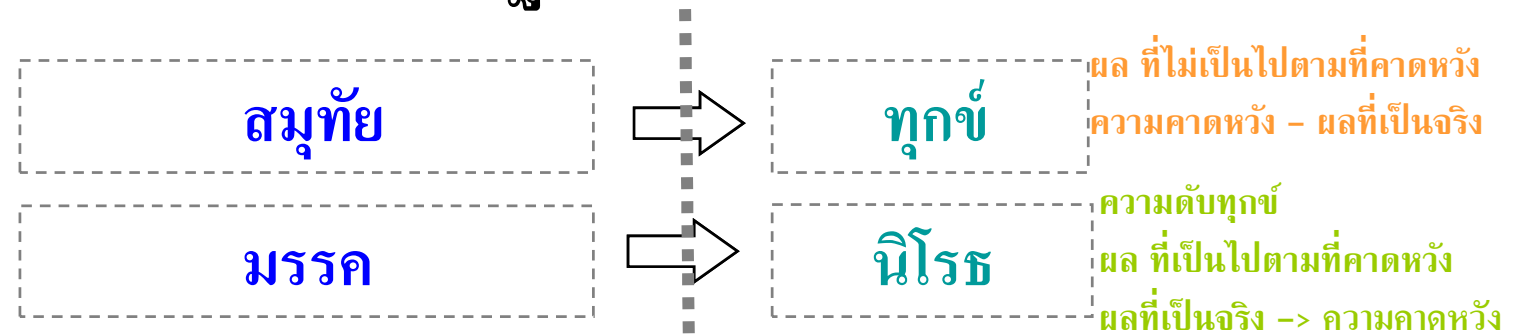




รูปที่ 2.3.1 คุณภาพของพนักงานใหม่เกิดจากระบวนการสรรหาที่มีคุณภาพ

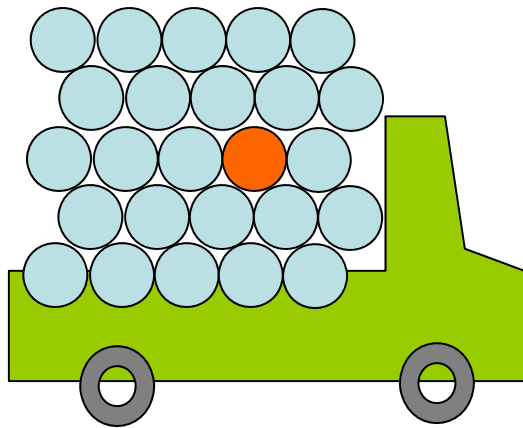


ความจริงอันประเสริฐ ๔ ประการ – อริยสัจ ๔



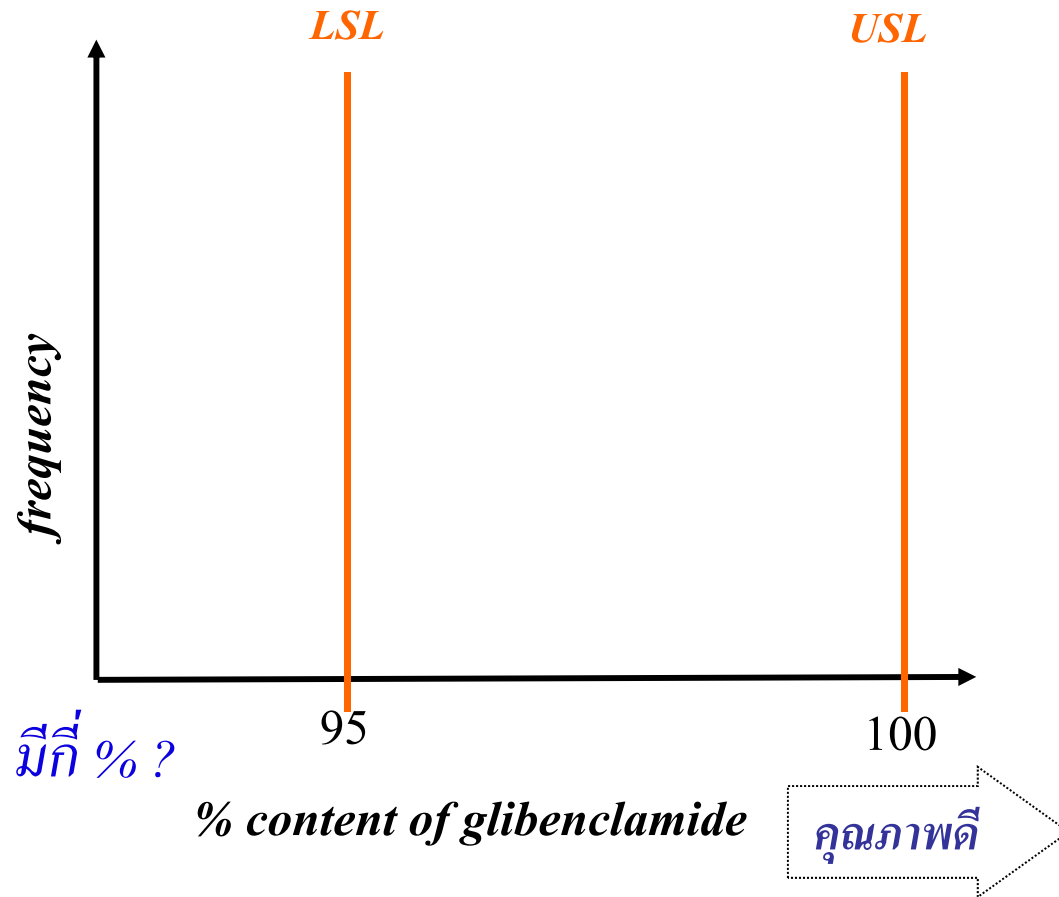


รูปที่ 1 คุณภาพของวัตถุดิบ glibenclamide



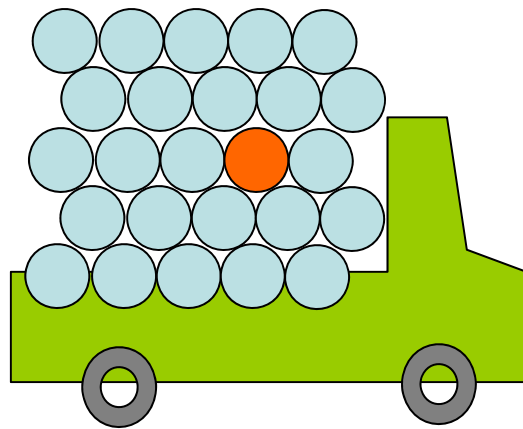
สุ่มตรวจ 5 ถัง ($\sqrt{N}$)

โอกาสที่จะพบถังที่ตกสเปก มีกี่ % ?

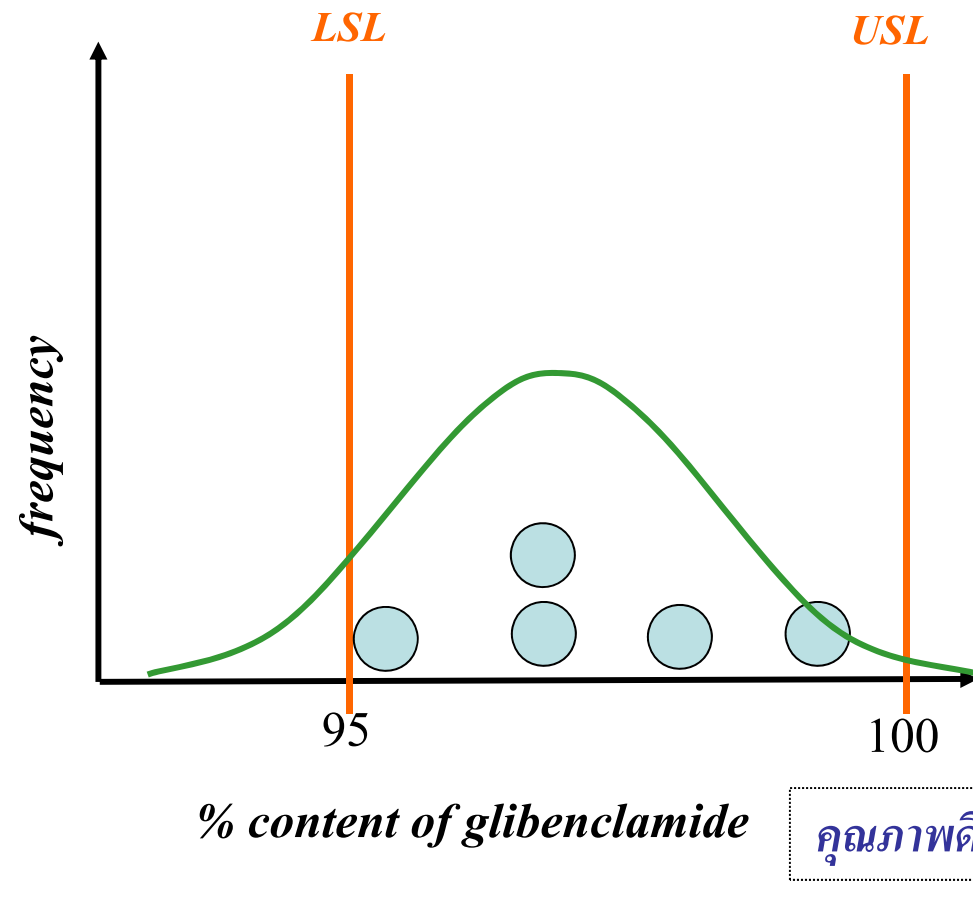




รูปที่ 1 คุณภาพของวัตถุดิบ glibenclamide

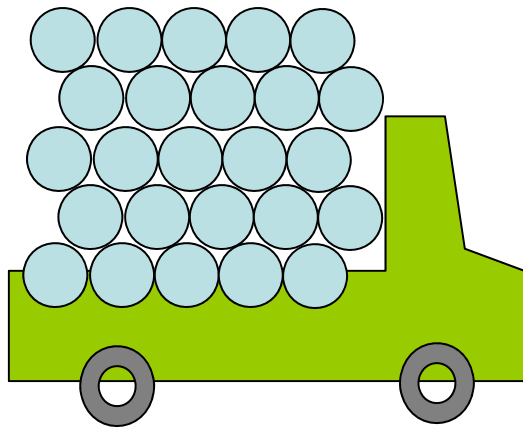


สุ่มตรวจ 5 ชิ้น ($\sqrt{N}$)

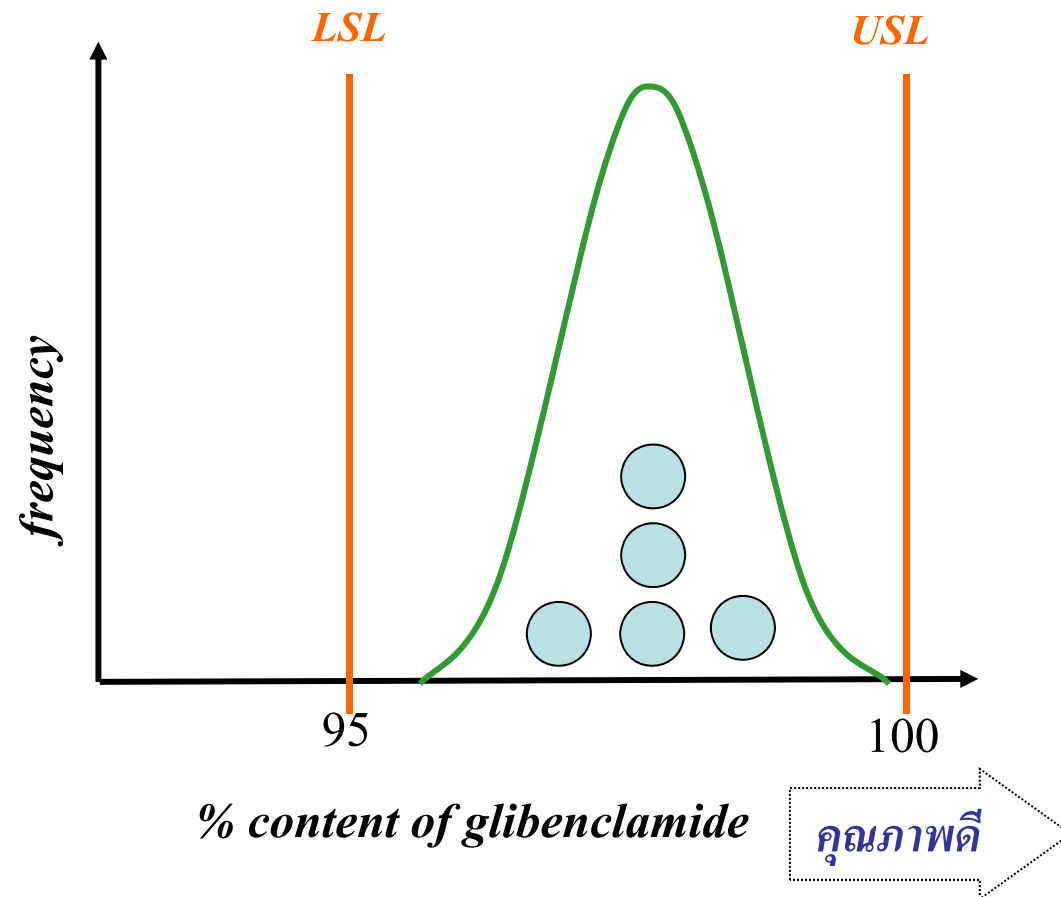




รูปที่ 1 คุณภาพของวัตถุดิบ glibenclamide



สุ่มตรวจ 5 ชั้น ($\sqrt{N}$)





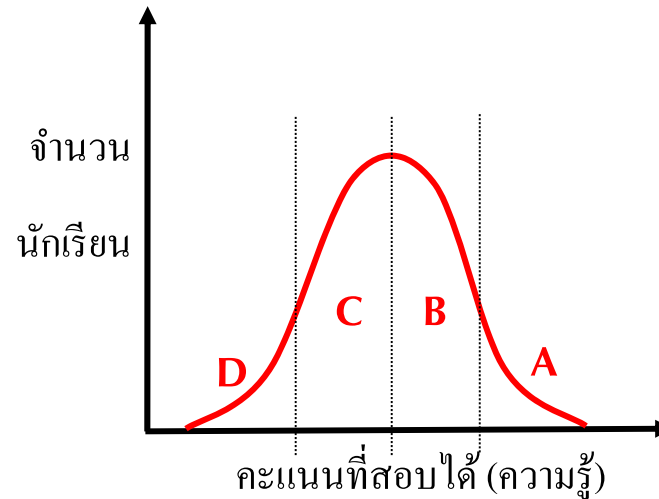
การเรียนรู้-การสอนภายใต้ระบบบังคับแข่งขันกันเอง

A = 3 คน

B = 7 คน

C = 7 คน

D, F = 3 คน



ครู

ต้องให้นักเรียนแข่งขัน

กันเอง ความอยากชนะ

อยากได้เกรด A จะสนใจให้

ตั้งใจเรียน ทำให้เรียนได้ดีขึ้น



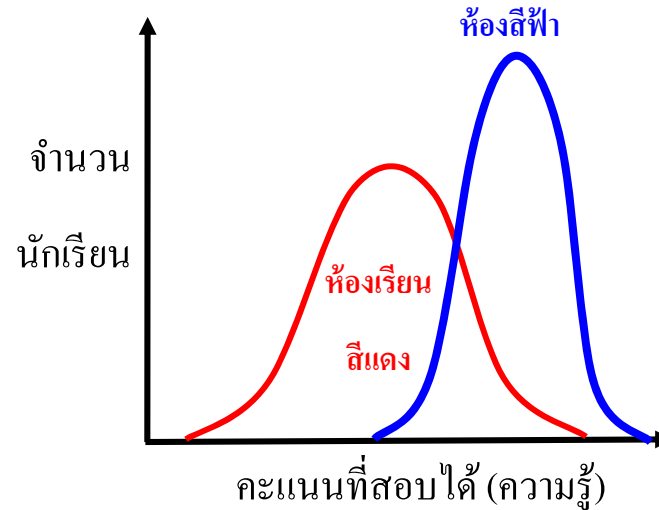
การเรียนรู้-การสอนภายใต้ระบบร่วมมือกัน

A = 3 คน

B = 7 คน

C = 7 คน

D, F = 3 คน



คะแนนเฉลี่ยของ นร.ทั้ง 20 คน

• 80% ขึ้นไป ให้ A ทุกคน

• 65% ขึ้นไป ให้ B ทุกคน

• 50% ขึ้นไป ให้ C ทุกคน

• 50% ลงมา ให้ D ทุกคน

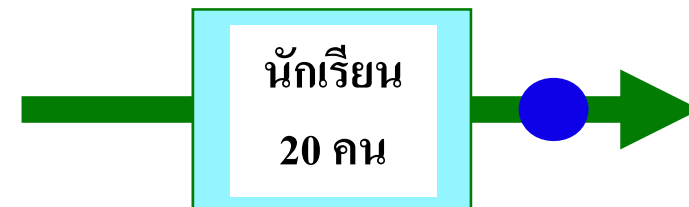


ต้องให้นักเรียนแข่งขัน

กันเอง ความอยากชนะ

อยากได้เกรด A จะสนใจให้
ตั้งใจเรียน ทำให้เรียนได้ดีขึ้น

ครู



ครู

โลกทัศน์แบบเดิม

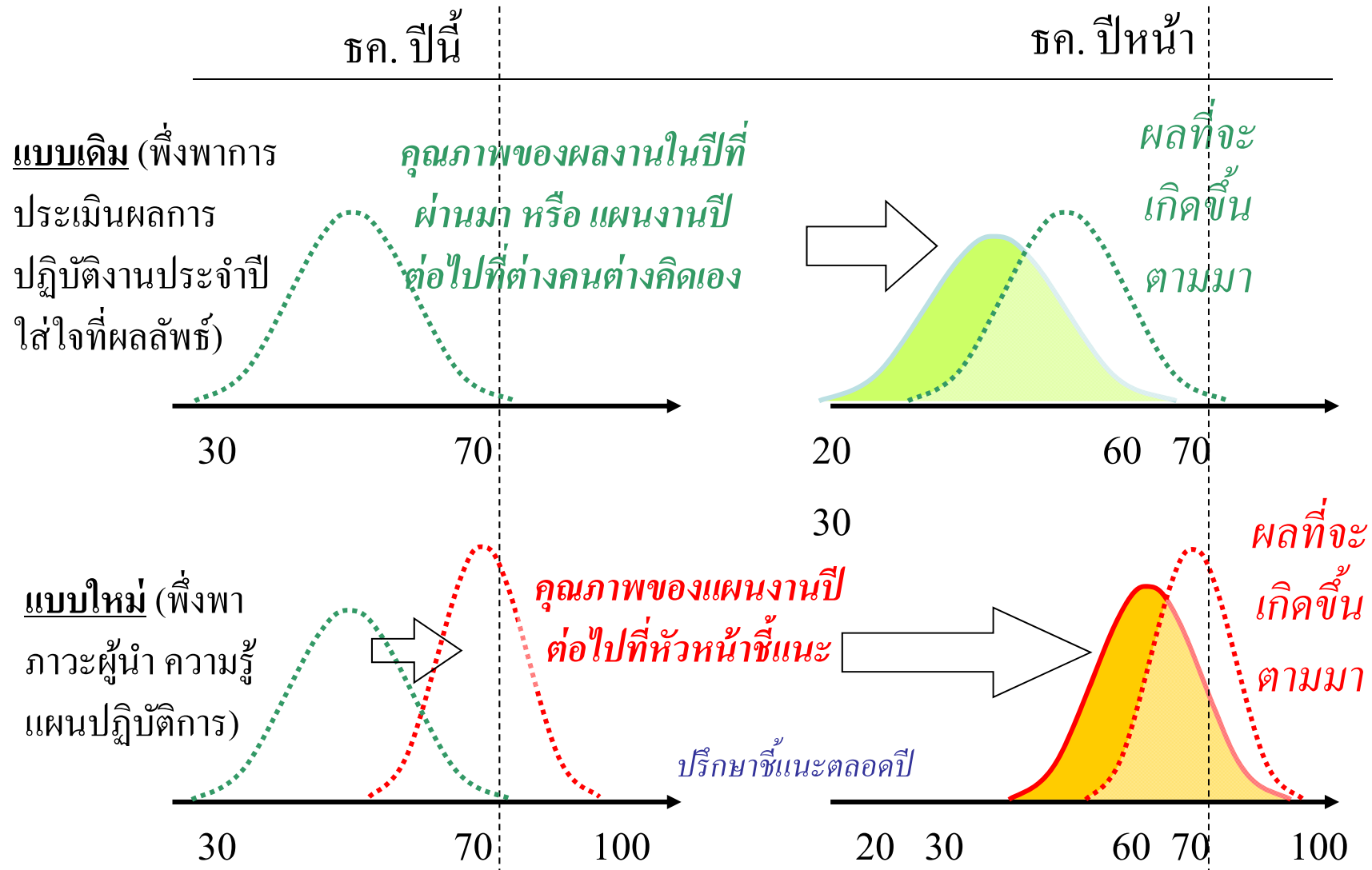
ของครูนั้นผิด





ระบบบริหารค่าตอบแทนที่จะส่งเสริม Leadership และ การพัฒนาความรู้

© ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, พ.ศ.2547-2553





ระบบบริหารค่าตอบแทนที่จะส่งเสริม Leadership และ การพัฒนาความรู้

© ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, พ.ศ.2553

แนวทางการปรับเปลี่ยน ระบบบริหารค่าตอบแทน จาก "พึ่งพาแรงจูงใจภายนอก" ไปเป็น "มุ่งเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน"

ปัจจัยประเมิน	ประเภท แรงจูงใจ	น้ำหนักคะแนน*	
		แบบแผน ปัจจุบัน	แบบแผน TQM
ผลการปฏิบัติงานตาม KPI	ภายนอก	50	0
ผลการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการต่างๆ	ภายนอก		
พฤติกรรม (ตามระเบียบ, ตรงเวลา, ขยัน, ฯลฯ)	ภายนอก	30	10
Competency1 ความรู้ความสามารถตามหน้าที่งาน	ภายใน	20	30
Competency2 ความรอบรู้สารสนเทศในงานที่ทำ	ภายใน	0	
Competency3 ทักษะในการคิดและวิเคราะห์	ภายใน	0	10
Mind1 (การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น+ทักษะการสื่อสาร+การ	ภายใน	0	20
Mind2 (แรงจูงใจตนเอง, ทัศนคติ, + ดู "วิถีธรรม")	ภายใน	0	
แผนการปรับปรุงงานแบบ QC Story	ภายใน	0	20
แผนการออกแบบใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการ	ภายใน	0	
แผนการพัฒนาดตนเองทั้ง 5 ด้าน (3C+2M)	ภายใน	0	10

*หมายเหตุ น้ำหนักคะแนนโดยประมาณ เพื่อสะท้อนแนวคิดที่แตกต่างกันของทั้ง 2 แบบแผน



วิธีการตั้งเป้าหมายที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน

© ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, พ.ศ.2553

จะตั้งเป้าหมายอย่างไรดี?

	ตามกระแสหลัก (Anti TQM) (เสริมสร้างแรงจูงใจภายนอก)	ตามหลักการของ TQM (เสริมสร้างแรงจูงใจภายใน)
ใคร (เป็นผู้ตั้ง)	เจ้านาย/บริษัท (บุคคลที่สาม)	เจ้าของกระบวนการ เจ้าของงาน
อะไร (หัวข้อที่จะปรับปรุง)	สนองตอบความต้องการของเจ้านาย/บริษัท	กำหนดด้วยตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้ผลการทำงานมีคุณค่า (ต่อลูกค้า-กระบวนการงานถัดไปที่นำผลงานนั้นไปใช้)
เท่าไร (ระดับที่ต้องการบรรลุถึง)	กำหนดตามความคาดหวังของเจ้านาย/บริษัท	เท่าไรก็ได้ ตามใจเจ้าของกระบวนการ สะท้อนความนับถือตนเอง สะท้อนความภาคภูมิใจในฝีมือตนเอง สะท้อนความเป็นมืออาชีพ
อย่างไร (วิธีการกำหนดเป้าหมาย)	ตอรอง กดดัน เอาการประเมินผลให้คุณให้โทษมาล่อใจ	จากผลการวิเคราะห์สาเหตุ+กำหนดวิธีการปรับปรุงโดยใช้ความรู้ร่วมกับทีมงาน ตามหลัก อริยะสัจ ๖ (เช่น TSNM, QC Story)
ทำไม (เพื่ออะไร)	ใช้ประเมินผลงาน (จัดลำดับ) ใช้ตัดสินว่าลูกน้องคนใดเก่ง/ไม่เก่ง พิจารณาค่าตอบแทนตามการบรรลุเป้าหมาย	นำข้อมูลมาวิเคราะห์ระดับ+สภาพปัจจุบัน-หาสาเหตุ-ปรับปรุง-ตรวจสอบประสิทธิผลเรียนรู้พัฒนาตนเอง ตามวงจร อิทธิบาท ๔ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)

แทนที่ แรงจูงใจภายนอก (ผล)

ด้วย แรงจูงใจภายใน (เหตุ)

แรงจูงใจภายใน (ความอยากทำที่เกิดขึ้น
ภายในใจของตนเอง)

- ความนับถือตนเอง
- ความรักในสิ่งที่จะทำ
- ความภูมิใจในฝีมือของตนเอง
- ความเป็นมืออาชีพ
- ความสนุกสนานในการทำ
- การเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง
- ความมีคุณธรรม-เมตตา/กรุณา-ต่อผู้อื่น
- ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก (ความจำใจต้องทำที่เกิด
จากแรงกดดันจากภายนอก อาทิ)

- กลัวถูกตำหนิ
- กลัวแพ้
- อยากได้ชัยชนะเหนือผู้อื่น
- อยากได้รับคำชมเชยจากหัวหน้า
- อยากได้รับการประเมินผลดีกว่าผู้อื่น
- อยากได้เงินเดือน-โบนัส มากๆ
- อยากได้รางวัล
- ฯลฯ

แรงจูงใจภายนอก **แรงขึ้นเท่าใด** จะยิ่งกดทับให้ แรงจูงใจภายใน **อ่อนแอลงเท่านั้น**

บริษัทที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน

- QC Story, Kaizen, DM
- มีการทำงานเป็นทีม->Process
- มีภาวะผู้นำ->Diagnosis
- มีระบบบริหารแผนการปรับปรุงงาน

พฤติกรรมของพนักงาน

- ใส่ใจต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น
- สนุกสนานเบิกบานใจตลอดเวลา
- ทำงานได้ทุกอย่างตามที่ผู้บริหารมอบหมาย
- ยินดีให้ความร่วมมือกับทุกคน

บริษัทที่พึ่งพา ระบบการประเมินผลเพื่อจูงใจพนักงาน เช่น

- ให้ความสำคัญความชอบตาม **KPI**
- ประเมินพฤติกรรม
- เกณฑ์ต่างๆ ฯลฯ

พฤติกรรมของพนักงาน

- ใส่ใจแต่ประเด็นที่ตนเองจะถูกประเมิน
- ขยันเฉพาะเวลาที่หัวหน้ามองเห็น
- ปรับปรุงแต่เรื่องที่ทำให้ **KPI** ของตนเองสูงขึ้น
- ไม่ให้ความร่วมมือกับฝ่ายอื่น



รูป 1.5 รางวัลตอบแทนที่เกิดขึ้นเอง 4 ประการ

รางวัลแห่งการ
ได้รับโอกาส

รางวัลแห่งการ
ได้รับความสำเร็จ

รางวัลอันเกิดจาก
การลงมือปฏิบัติ

(2) ความรู้สึกว่ามีสิทธิคิดค้นและเลือก
วิธีการดำเนินงาน

(3) ความรู้สึกว่าได้แสดง
ความรู้ ความสามารถ และ
ได้ พัฒนาความรู้
ความสามารถ ของตนเอง

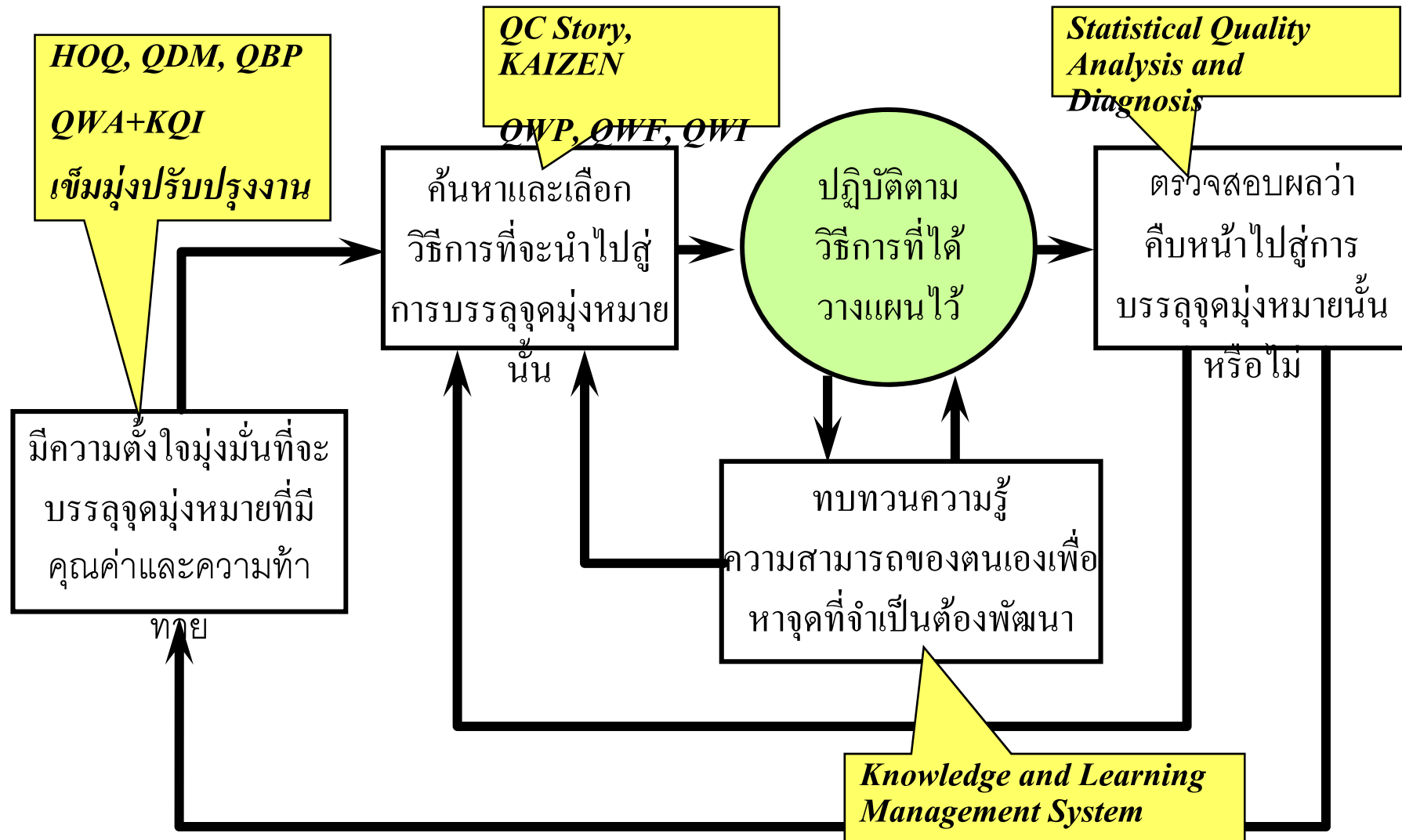
รางวัลอันเกิดจาก
การรับรู้
อุดมการณ์ของ
งาน

(1) ความรู้สึกที่ได้รับ
มอบหมายหน้าที่งานที่มี
คุณค่าและความท้าทาย

(4) ความรู้สึกยินดี ที่ได้เห็น
ความคืบหน้า และ
ความสำเร็จ



รูป 1.6 ช่องทางในระบบบริหารแบบทีคิวเอ็มที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ทำงานอย่างชาญฉลาด ใช้สติปัญญาอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อหน้าทำงาน





TODAY

The Leadership of Taksin?

กองบรรณาธิการ

☎: 0-2240-3700

☎: 0-2671-3132, 0-2671-3147

e-mail: news@posttoday.com

www.posttoday.com/bestnews

การ์ตูน ทุเดย์

....จรัญ

อุปกรณ์บริหาร
ประเทศ
ของนายกฯ

2.ไม้บรรทัด

3.ปากกา

1.กระดาษ

4.
เอาไม้ขีดเส้น

จราชร 30 วัน

ภาคใต้ 3 เดือน

ไต้หวัน 1

(ไม่สำเร็จ)

(ไม่แน่)

(แน่นอน)



03/10/06



The Leadership of Taksin?

คนที่วิลูกซื้อ ทำนบกฤษณิก



นสพ.จำหน่ายมากที่สุดของประเทศ
ไทยรัฐ

ปีที่ 51 ฉบับที่ 15569 วันพุธที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2543 ราคา 8.00 บาท

ที่ถอดถอน
2กรรมการ
จัดสรรที่ดิน
สีปิ่นคารา
และนักร้อง นัก
★ มีต่อหน้า 19



พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร

ค่ายับบในนครม.
ดร.โจร
ชวนมโนใจลาใจ

สวาปามพุงกาง
ส่วยเปอร์เซ็นต์
แข่งจับป่าเลื้อก
คนเคียว400ราย
มือบสลายแล้ว

ตำรวจจราจรเมืองคอน
ผวากลัวมือบอนบุกเผาบ้าน
หอบลูกเมียทิ้งบ้านหนีตาย
ส่วนที่เหลือไม่กล้าออกไป
ทำงาน ต้องปล่อยให้เจ้าหน้าที่
หน่วยบรรเทา ★ มีต่อหน้า 12



The Leadership of Taksin?

ประท้วงส่วยชื้อนรูป



▼ **ไวยด่าน**
กลุ่มสหพันธ์การ
ขนส่งทางบกแห่งประเทศไทยนำรถบรรทุก
รถทัวร์กว่า 300 คัน ไป
ปิดถนนบางนา-ตราด
ขาเข้าช่วง กม.4 ติดป้าย
และขึ้นปราศรัยประท้วง
โจมตีตำรวจจราจรกลาง
ตั้งด่านตรวจคว้นค้าก๊อปปี้
หวังเอารางวัลนำจับจน
บรรดาผู้ประกอบการ
เดือดร้อน วอนนายก-
รัฐมนตรีจัดการไม่เช่นนั้น
จะบุก บก.จร.

สืบล้อ-รถทัวร์ ปิดถนนบางนา ซัดตร.ตั้งด่าน คว้นค้าเรือกดขี่

กลุ่มผู้ประกอบการขนส่งนำรถบรรทุก
สืบล้อ รถเครน รถทัวร์ ★ มีต่อหน้า 14



The Leadership of Taksin?



นสพ.จำหน่ายมากที่สุดของประเทศ

ไทยรัฐ

ปีที่ 61 ฉบับที่ 19026 วันอังคารที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2553 ราคา 10.00 บาท

<http://www.thairath.co.th>

ประท้วงส่วย ☆ ต่อจากหน้า 1

กว่า 300 คัน ปิดถนนบางนา-ตราด กินไป 2 ช่องทางยาว 3 กม. ประท้วงตำรวจจราจรกลางตั้งด่านจับควันดำ เสี่ยงคั่ง ข้ำซ้อนเลียบหวังรางวัลนำจับ กระทั่งกลายเป็น "ส่วยซ่อนรูป" เรียก ร้องยกเลิกกฎหมายสินบนให้ตำรวจ ขู่ถ้าไม่รีบแก้ปัญหาก็ภายในเส้นตาย 15 มี.ค. จะรวมตัวใหญ่บุก บก.จร.แน่นนอน ด้าน รองผบ.น. การันตีคุณภาพ เพราะมีหลายหน่วยร่วม สงสัยแค่ข้ออ้างหวังขยายผลไปเรื่องอื่นอีก

ผู้ประกอบการรถบรรทุกขนส่งสินค้าร่วมตัวปิดถนนประท้วงตำรวจตั้งด่าน เกิดขึ้นเมื่อเวลา 09.00 น. วันที่ 22 ก.พ. สทท.ขึ้นการขนส่งทางบกแห่งประเทศไทยที่มีสมาชิกเป็นผู้ประกอบการขนส่งทางบกทั่วประเทศจำนวน 13 สมาคม และ 4 ชมรม ได้นำรถบรรทุก รถแวน และรถหัวรถกว่า 300 คัน ไปจอดในช่องทางด่วน ถนนบางนา-ตราดฝั่งขาเข้า ช่วง กม.2 เขตบางนา กทม. ปิดเส้นทางจราจรไป 2 ช่องทางเป็นระยะทางยาว 3 กม. เพื่อประท้วงเรียกร้องให้รัฐบาลมาดำเนินการแก้ไขปัญหาค้างค้ำหน้าด่านตำรวจ บก.จร. หรือจราจรกลางตั้งด่านจับควันดำ-เสียดัง ข้ำซาก สร้างปัญหาความเดือดร้อนให้แก่ผู้ประกอบการรถบรรทุกทั่วประเทศ ซึ่งการกระทำที่เกิดขึ้นเสมือนเป็นส่วยซ่อนรูป

◀ **สู้ไม่ถอย** พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร อดีตนายกรัฐมนตรีไอลงค์ไปในงานเสวนาทิศทางประเทศไทยปี 2553 ที่กลุ่มกรุงเทพ 50 จัดขึ้นที่โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ ซึ่ง พ.ต.ท.ทักษิณเปิดใจถึงแนวทางการต่อสู้หลังศาลฎีกาตัดสินคดียึดทรัพย์ 7.6 หมื่นล้านบาท โดยระบุว่ามติดีที่ตะได้ชะวามาเลยเคยฟ้องชนะรัฐบาลมาเลยมาแล้ว.

TQM Guiding Principles (ธรรมเนียมแห่งทีคิวเอ็ม)

ดูในรูป 1.2 ไฟล์ Books\TVM\Guiding Principles\Figure.xls



TQM Values (ค่านิยมของทีคิวเอ็ม)

แนวคิด (concepts), วัฒนธรรมองค์กร (Quality Culture)

- Market-In
- Next Processes are Customers
- Process Orientation
- Total Participation
- Standardization
- Prevention
- P-D-C-A
- Management by Fact
- Statistical Thinking

ค่านิยม

ถูกใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

ควรกำหนดอายุนมเปรี้ยวให้เก็บได้กี่วัน?

- 7 วันตามที่เราทำได้ หรือ
- 14 วันตามที่ลูกค้าหรือตลาดต้องการ

วิธีการ/กระบวนการสอบคัดเลือกเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย

- ใครเก่งกว่า มีโอกาสได้เรียนก่อน เลือกคณะ-มหาวิทยาลัยก่อน
- กระจายโอกาสเท่าเทียมกัน
- เลือกเรียนได้ตามความถนัดของแต่ละคน
- จำกัดโควต้าตามตลาดแรงงาน



TQM Values#1 Market-In

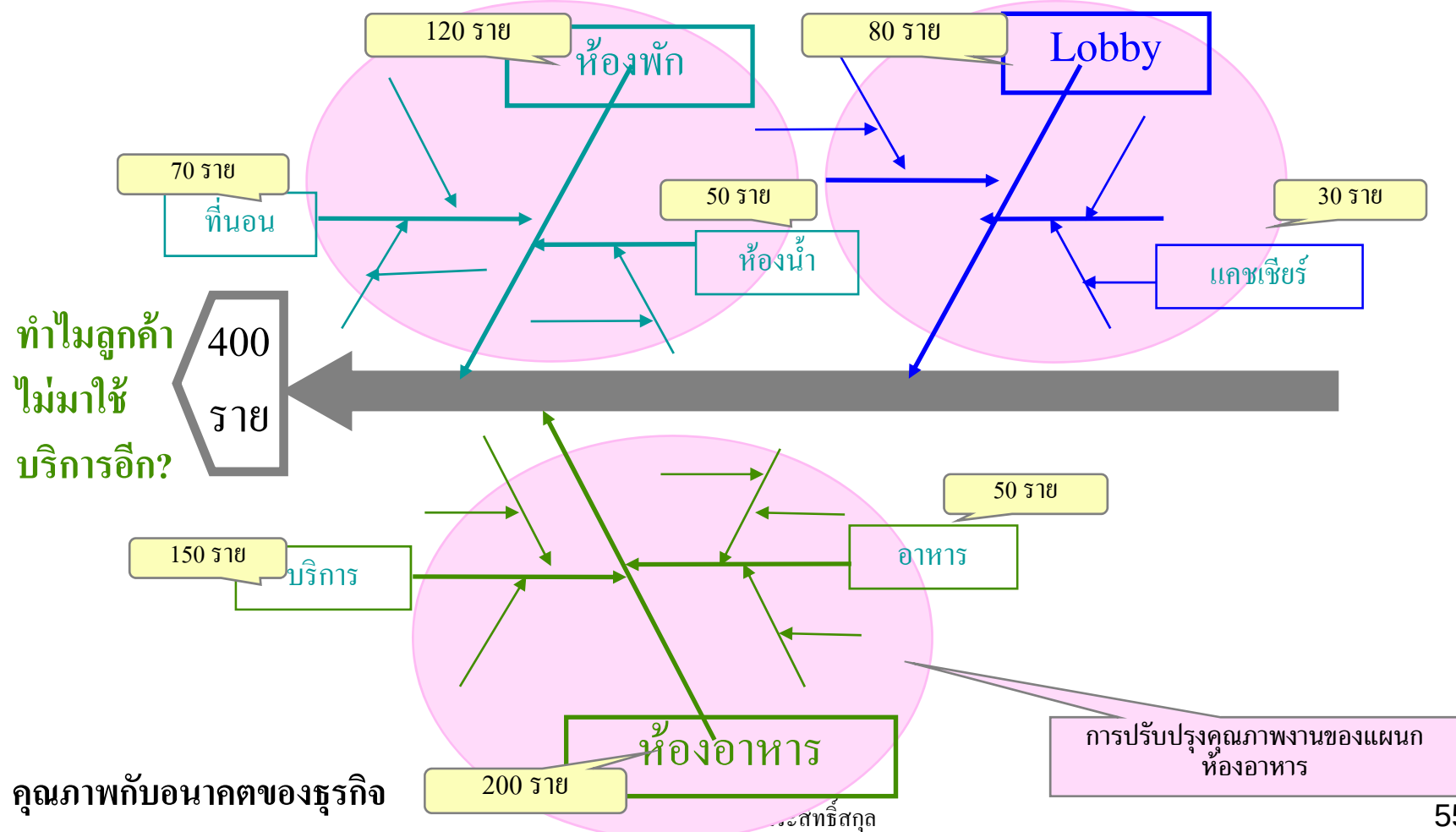
(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

กำไร = ยอดขาย - ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย ?

กำไร <มาจาก> **คุณค่า/คุณประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ**

ดัชนีวัดคุณภาพในความรู้สึกของลูกค้า

อัตราส่วนของลูกค้าที่บอกว่าจะมาใช้บริการอีก = 60%เพิ่มเป็น 80%

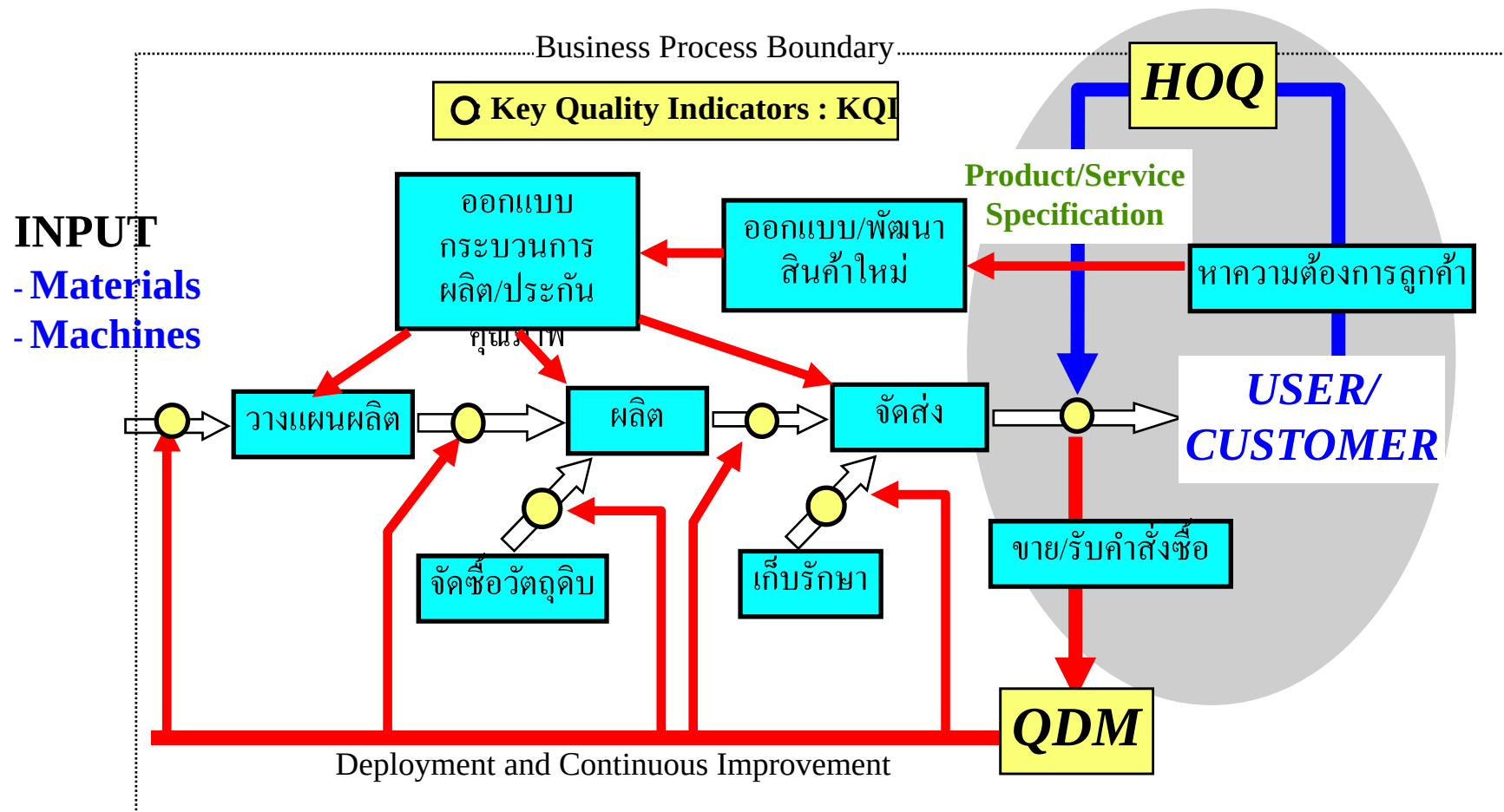


คุณภาพกับอนาคตของธุรกิจ



TQM Values#1 Market-In

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

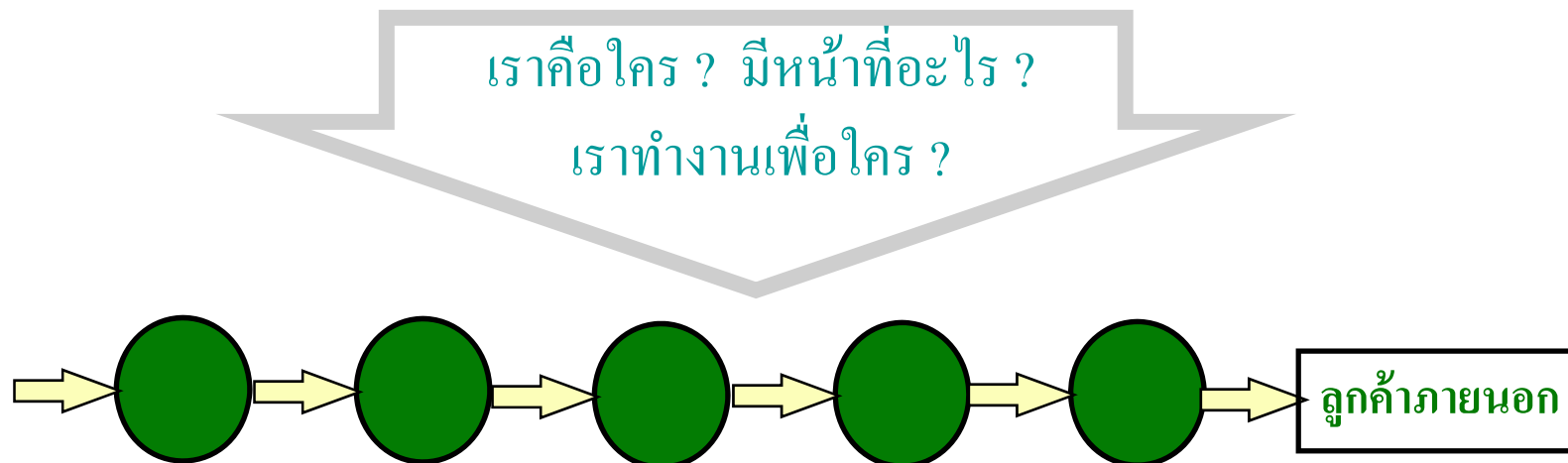




TQM Values#2 Next Processes are Customers

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

กระบวนการงานถัดไปคือลูกค้าของเรา



เราเป็นผู้ส่งมอบภายใน
มีหน้าที่

- หาความต้องการของผู้ผลิต
- ทำให้ผู้ผลิตพึงพอใจ

เราเป็นผู้ผลิตผลงาน
มีหน้าที่

- หาความต้องการของกระบวนการถัดไป
- ทำให้เขาได้รับความพึงพอใจ
- หาว่าใครเป็นผู้ส่งมอบงานให้เรา
- บอกเขาว่าเราต้องการอย่างไร

เราเป็นลูกค้าภายใน
มีหน้าที่

- หาว่าใครเป็นผู้ผลิต
- บอกเขาว่าเราต้องการอย่างไร



TQM Values#3 Process Orientation (1/2)

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

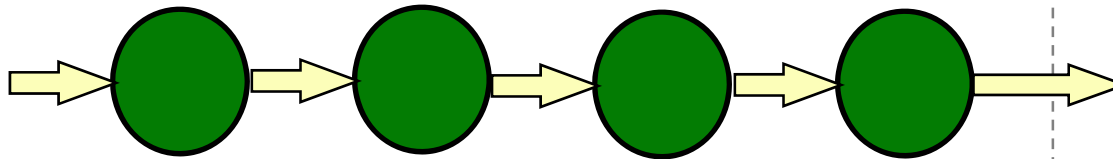
กระบวนการ (สาเหตุ)

เครื่องจักรอุปกรณ์ ?

- สมรรถนะสูงเพียงพอ ?
- ความละเอียดแม่นยำเพียงพอ ?
- เครื่องมือวัดถูกต้อง ?

วิธีการทำงาน ?

- มีดัชนีวัดคุณภาพของผลงานที่สอดคล้องกับ QC Process ?
- ได้รับการออกแบบมาอย่างดี ?
- พนักงานยอมรับปฏิบัติอย่างเต็มที่ ?



วัตถุดิบ ?

- ตรงตามข้อกำหนด ?
- ทันเวลาที่ต้องการใช้ ?
- ไม่เกิดปัญหาระหว่างผลิต ?
- ไม่เกิดปัญหาระหว่างใช้งาน ?

ผู้ปฏิบัติงาน ?

- รู้วัตถุประสงค์ของงานที่ทำว่าจะนำไปใช้ในกระบวนการถัดไปอย่างไร ?
- มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนี้ได้ตามวัตถุประสงค์ ?
- รู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องว่าเป็นอย่างไร ?

อย่างไร ? ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

ผลผลิต (ปัญหา)

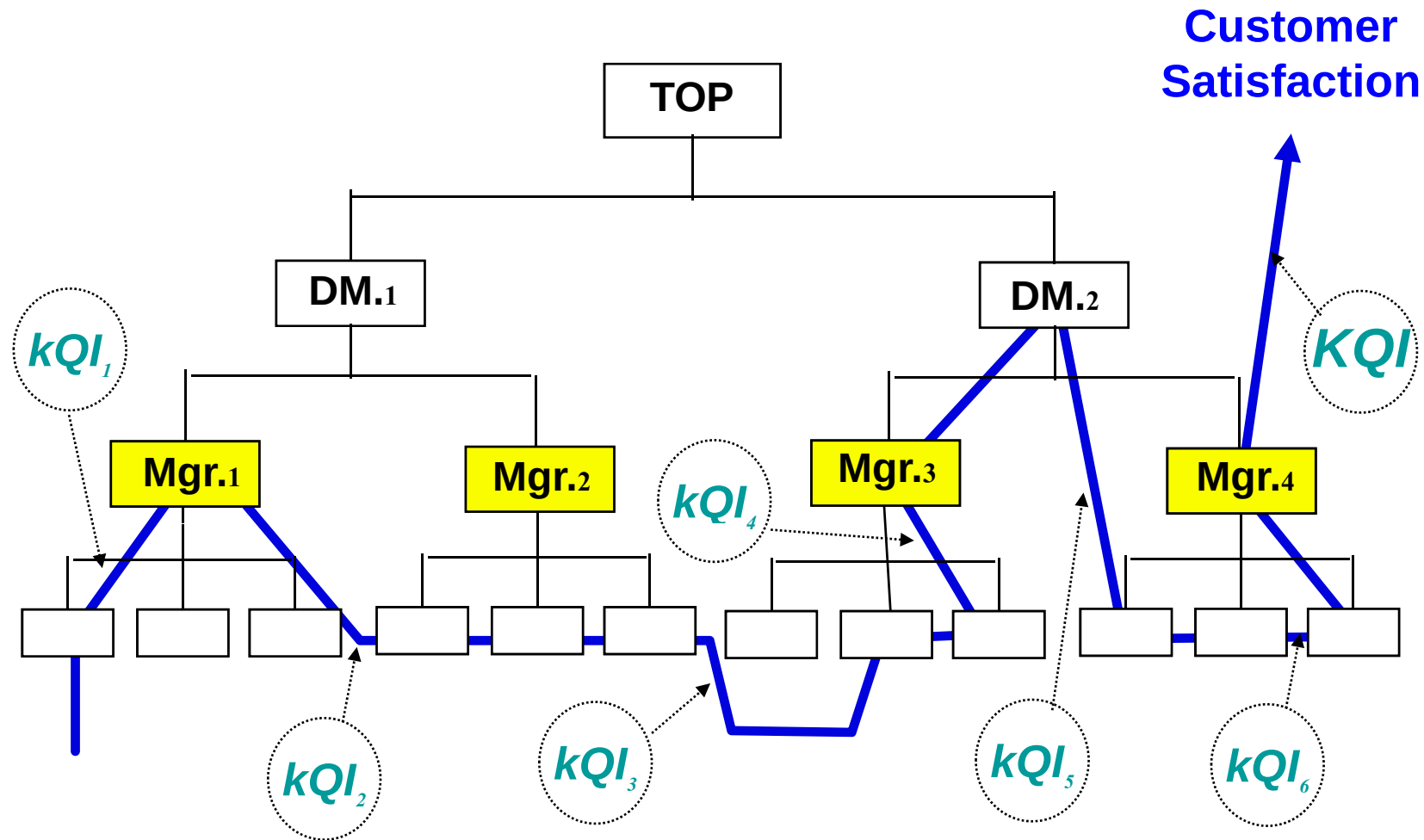
ผลผลิตมีคุณภาพ ?

- ถูกค่าใช้แล้วพอใจ ?
- ไม่มีของเสีย ตรงตามสเปก ?
- ต้นทุนแข่งขันได้ ?
- ส่งมอบรวดเร็ว ทันกำหนด ?
- ปลอดภัยในการใช้งาน
- ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ?



TQM Values#3 Process Orientation (2/2)

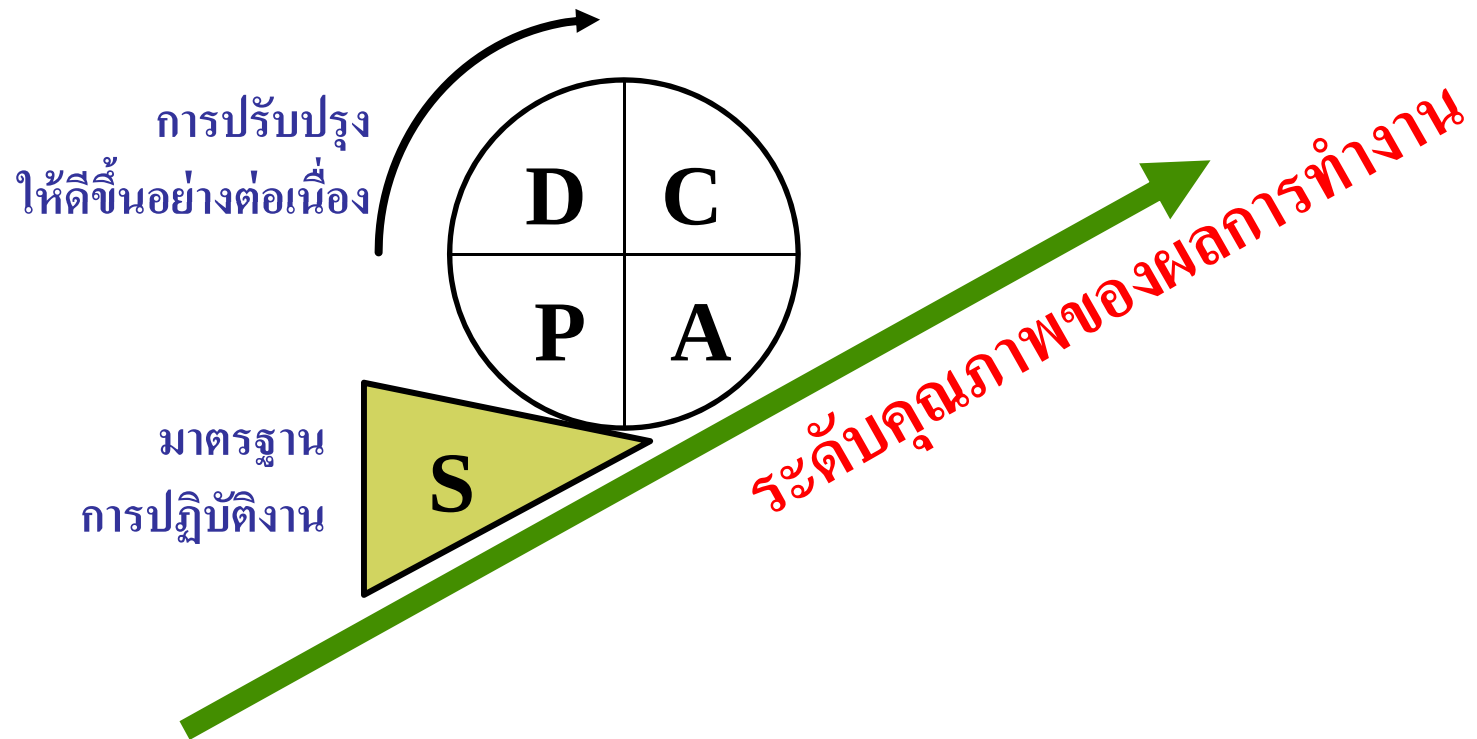
(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)





TQM Values#4 Standardization

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

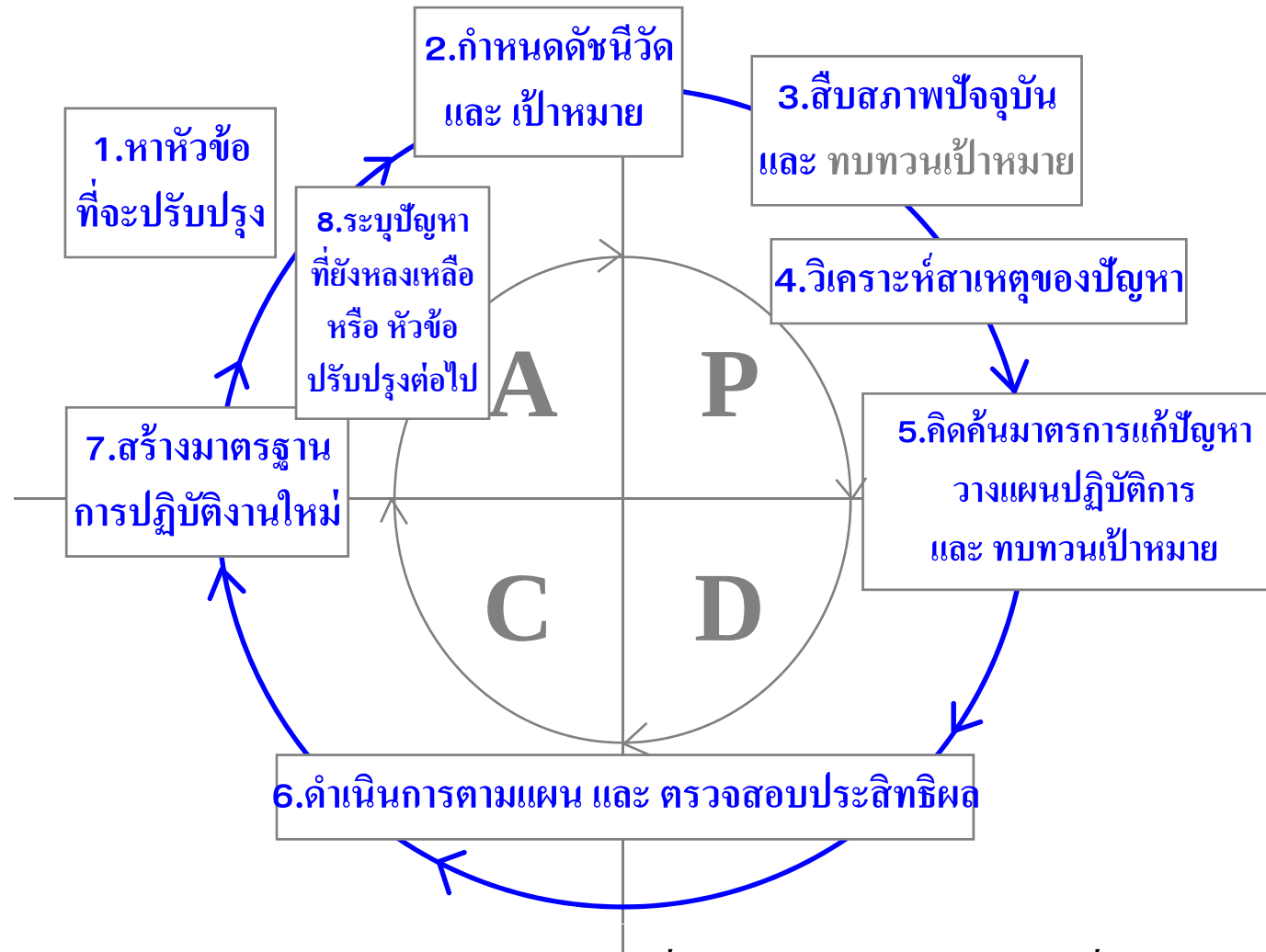


มาตรฐานคือเครื่องมือธำรงรักษาระดับคุณภาพที่ได้ปรับปรุงแล้ว



TQM Values#5 Plan-Do-Check-Act (1/4)

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)



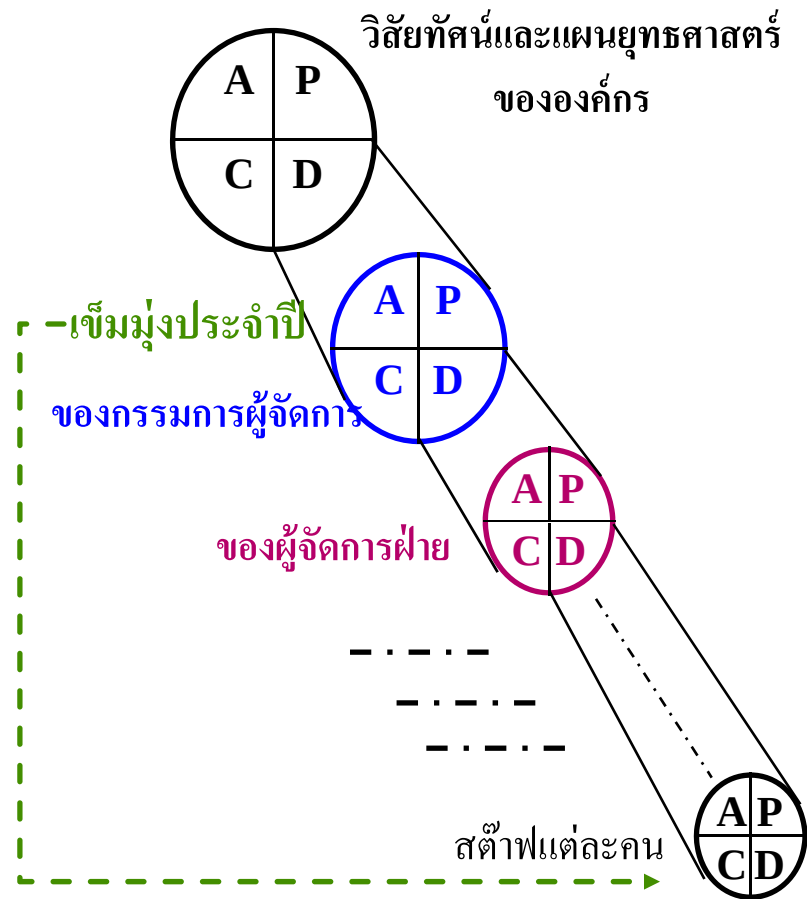
ความเป็นเอกภาพกันระหว่าง “นิทานเรื่องควีซี” กับ “วัฏจักรของเดมิง”
ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล



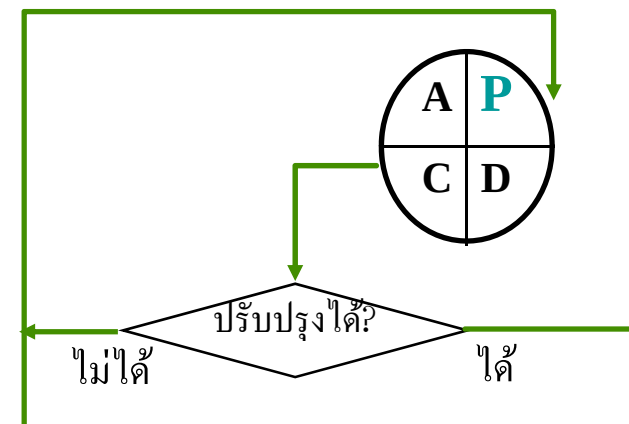
TQM Values#5 Plan-Do-Check-Act (2/4)

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

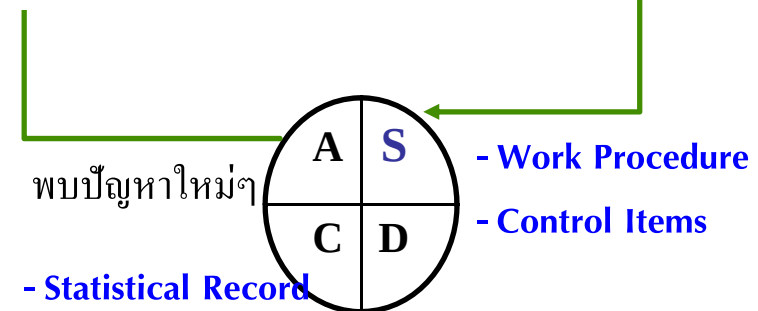
1) การบริหารเชิงมุ่ง



2) การปรับปรุงคุณภาพ (นิทางเรื่องคิวซี)



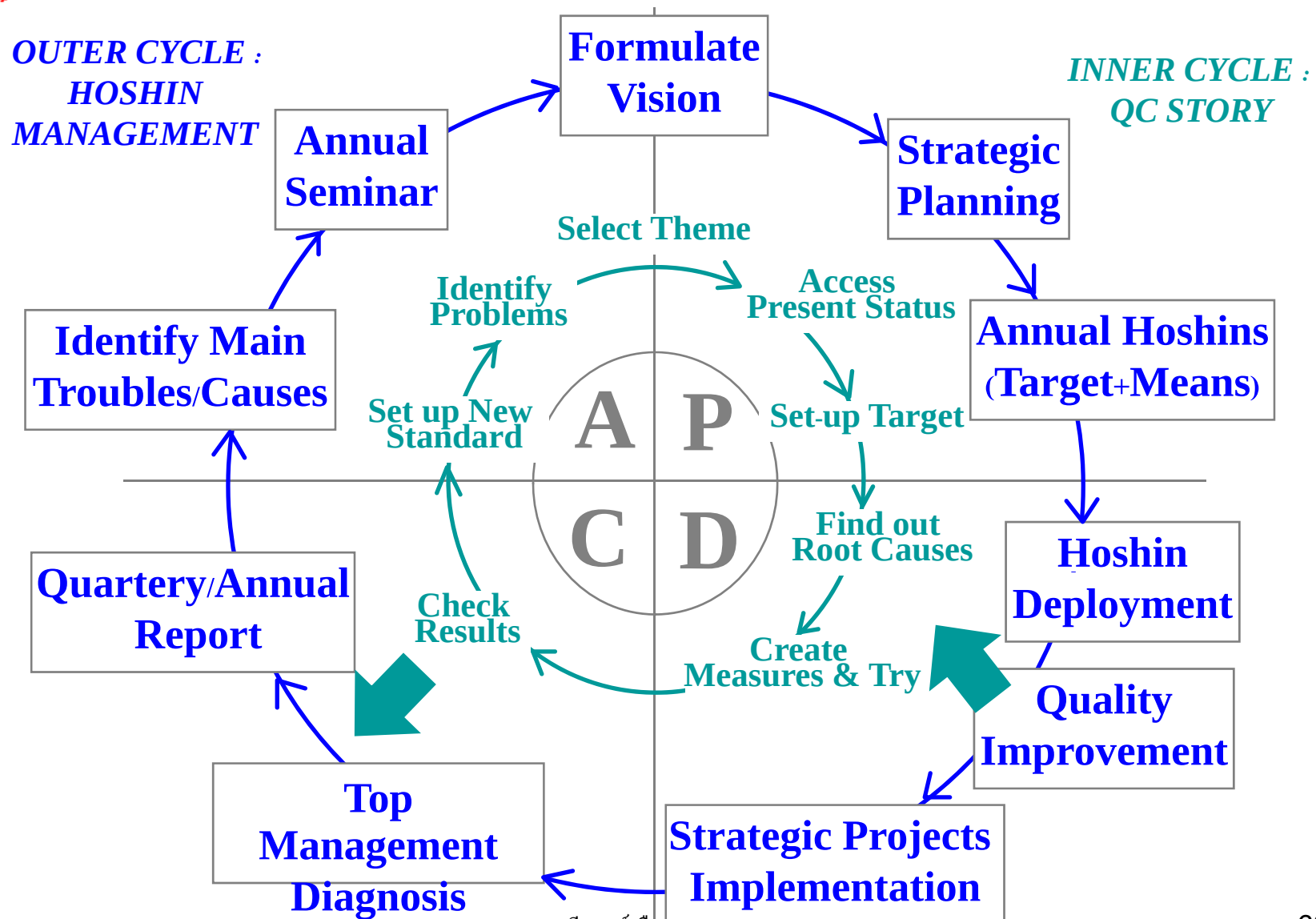
3) การบริหารงานประจำวัน





TQM Values#5 Plan-Do-Check-Act (3/4)

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)





TQM Values#5 Plan-Do-Check-Act (4/4)

(Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 2006)

1.หาหัวข้อ
ที่จะปรับปรุง

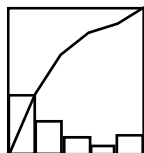


ตารางกระจายไข่ม่ม่ง

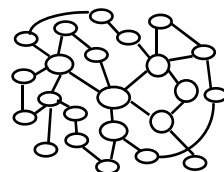


แผนภูมิควบคุม

8.ระบุปัญหา
ที่ยังหลงเหลือ
หรือ หัวข้อ
ปรับปรุงต่อไป



ผังพาเรโต

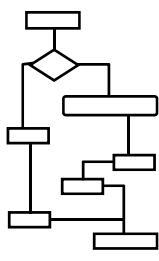


ผังความสัมพันธ์

7.สร้างมาตรฐาน
การปฏิบัติงานใหม่



ป้าย/โปสเตอร์



วิธีการปฏิบัติงาน



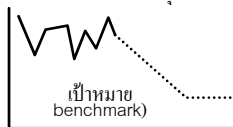
ฝึกอบรม

2.กำหนดดัชนีวัดและ

เป้าหมาย



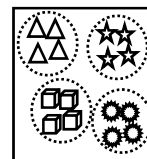
TQM Living Handbook ภาค
ทก
ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ



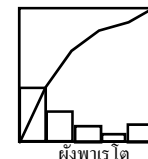
เป้าหมาย
benchmark)

กราฟเส้น

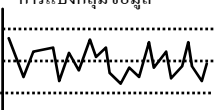
3.สืบสภาพปัจจุบัน และ ทบทวนเป้าหมาย



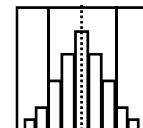
การแบ่งกลุ่มข้อมูล



ผังพาเรโต



แผนภูมิควบคุม

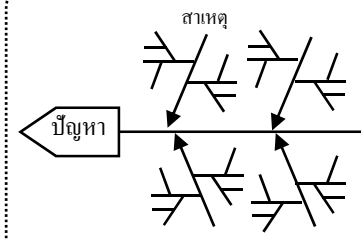


ฮิสโตแกรม

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

ใบรายการตรวจสอบ

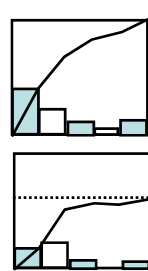
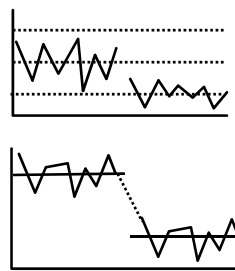
4.วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา



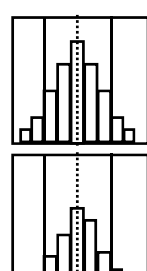
ปัญหา/สาเหตุ	A	B	C	D	E	F
ก	///				///	///
ข	///	///	/	///		
ค	///		///			
ง		///		///	///	
จ		/	///			
ฉ	/			///	/	///

ตารางเมทริกซ์

6.ดำเนินการตามแผนและตรวจสอบประสิทธิผล

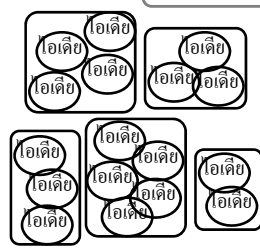


ก่อน



หลัง

5.คิดค้นมาตรการแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการ



เทคนิคบัตรความคิด

Action	เมื่อไร	ใคร	อะไร	ที่ไหน	อย่างไร	เท่าใด
1	วันที่					
2	วันที่					
3	วันที่					
4	วันที่					
5	วันที่					
6	วันที่					

ผังต้นไม้

ตารางเมทริกซ์

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

การใช้ประโยชน์ “เครื่องมือคุณภาพ” ใน “นิทานเรื่องคิวิซี”

Top Management Diagnosis

การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญอย่างไร

เป็นการฝึกอบรมแบบ On the Job ที่มีประสิทธิผลสูงมาก เพื่อ

- 1) พัฒนาผู้บริหารระดับกลาง-ต้น-ผู้ปฏิบัติงานใน 4 มิติต่อไปนี้
 - บ่มเพาะ **แนวคิดหรือค่านิยมของทีคิวเอ็ม** ให้เป็นเรื่องที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน และฝังรากลึกจนกลายเป็น **วัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ**
 - ให้คำแนะนำ **วิธีการวิเคราะห์และการใช้เครื่องมือคุณภาพของทีคิวเอ็ม** ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงคุณภาพงาน
 - เพิ่มเติม **ความรู้ทางวิชาการและการรับรู้สารสนเทศ** เกี่ยวกับงานที่หน่วยปฏิบัติงานนั้นรับผิดชอบ
 - แนะนำ **เทคนิควิธีการนำเสนอ-ถ่ายทอดความคิด-สื่อสาร** เพื่อให้บรรลุผลในการปรับปรุงคุณภาพงานตามเข็มมุ่งของหน่วยงานนั้นๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ฝึกฝน**ผู้บริหารระดับสูง**เอง ให้มีทักษะใน**การเป็นผู้นำ** การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และบริหารด้วยข้อมูลจริง การสอนงาน และ การสื่อสาร

การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญอย่างไร

การสร้าง**คนที่มีคุณค่า** โดยผ่าน~และเพื่อ~ การปรับปรุงคุณภาพ
ของกระบวนการปฏิบัติงาน และ การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหาร
ระดับสูง คือ ต้นธารของการเจริญเติบโตอย่างไม่รู้จบขององค์กร

ระบบบริหารแบบที่คิวเอ็มในบริษัทของท่าน จะเดินหน้า**ไปได้
เร็ว**และ**ไปได้ไกลแค่ไหน** ขึ้นอยู่กับ **คุณภาพและความขยัน**ใน
การตรวจวินิจฉัย โดยผู้บริหารระดับสูง

การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญอย่างไร

- การตรวจวินิจฉัย (คุณภาพของ QC Story) โดยผู้บริหารระดับสูง
- การตรวจวินิจฉัย (คุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน) โดยผู้บริหาร



เพื่อนร่วมทางสู่ความเป็นเลิศในการบริหาร

A Partnership for your Management Excellence

TQM BEST



Main Menu

หน้าแรก

ค้นหาบทความ

TQM/TVM Knowledge

Product & Service

คุณสมบัติ

About Us

ลงทะเบียนเข้าร่วมงาน (สำหรับผู้ที่เคยเป็นสมาชิกแล้ว)

หรือสมัครเป็นสมาชิกเพื่อนร่วมทาง TQM Best

เพื่อสิทธิพิเศษและวางแผนการริเริ่มรู้ส่วนตัว

และสิทธิเข้าถึงแหล่งต่างๆ ได้มากกว่า

พร้อมรับสิทธิประโยชน์ อีกมากมาย

จำนวนผู้มาเยี่ยมชม : 37821 คน

จำนวนสมาชิก : 5380 คน

TQM/TVM Knowledge

TQM Foundation

Hoshin Kanri

QC Story, Kaizen, 5-s

Cross-Functional Management

Quality Management

Top Management Diagnosis NEW!

การตรวจวินิจฉัย QC Story #1

การตรวจวินิจฉัย QC Story #2

การตรวจวินิจฉัย QC Story #3

การตรวจวินิจฉัย QC Story #4

การตรวจวินิจฉัย QC Story #5

ข่าวประชาสัมพันธ์

ขอเชิญร่วมงานประชุมที่คิวเอ็ม



The 11th Symposium on TQM-Best Practices in Thailand

25-27 May 2010

สำหรับ TQM Best + 25 ผู้แทน 500 บริษัท และ

- ตัวเรา Total Quality Management หรือ

วารสาร Management Best Practices

คลิกดูรายละเอียด

ภาพบรรยากาศงาน



เพื่อนร่วมทางที่คิวเอ็มเบลท์ ครั้งที่ 10

TQM Best Practice Awards #10

5 กุมภาพันธ์ 2553 ณ โรงแรมภูเก็ตโมเดิร์น

Products & Services

For Your Management Excellence

TQM & TQA Consulting

In-House Training

Public Seminar

Best Practice Award

ตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหาร

KALM

Logistics

Web Development

TQM Best's Advantage NEW!

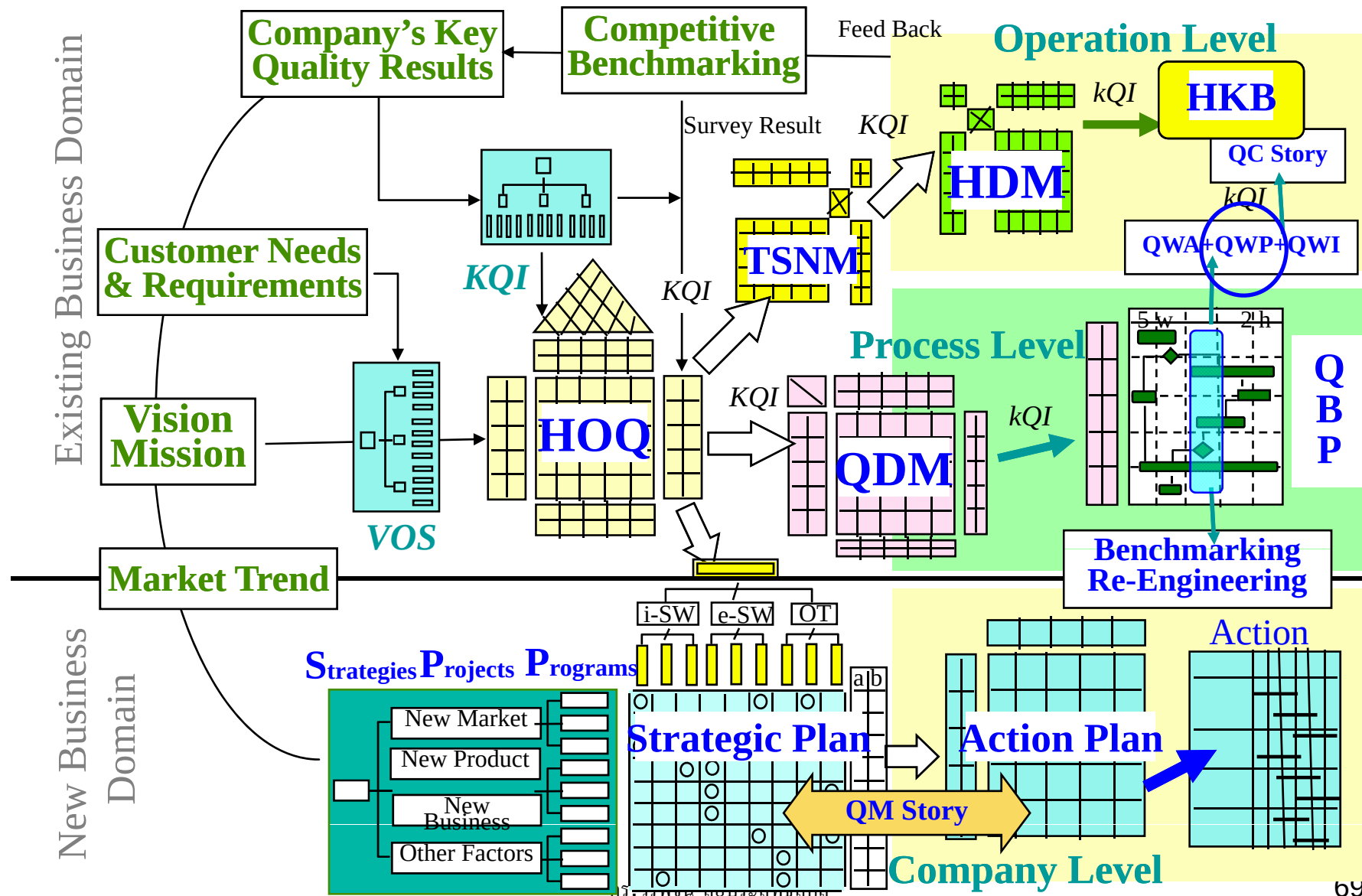
ประวัติและผลการดำเนินงาน

ผู้เชี่ยวชาญของเรา

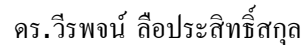
ลูกค้าของเรา

ความประทับใจของลูกค้าของเรา

รูป 2.5 Total Quality Planning Process & Tools, † Dr.Veerapot Lueprasitsakul, 1998, 2001, 2002, 2009

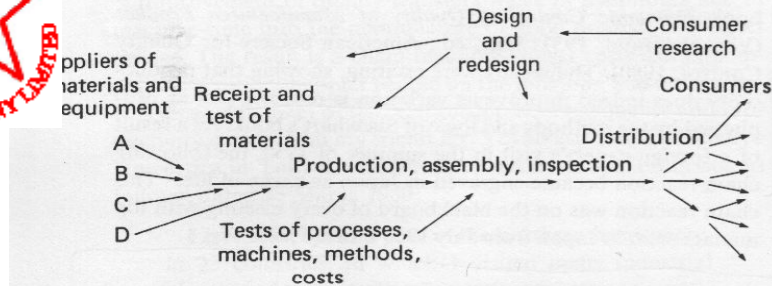


Road Map for TQM Implementation

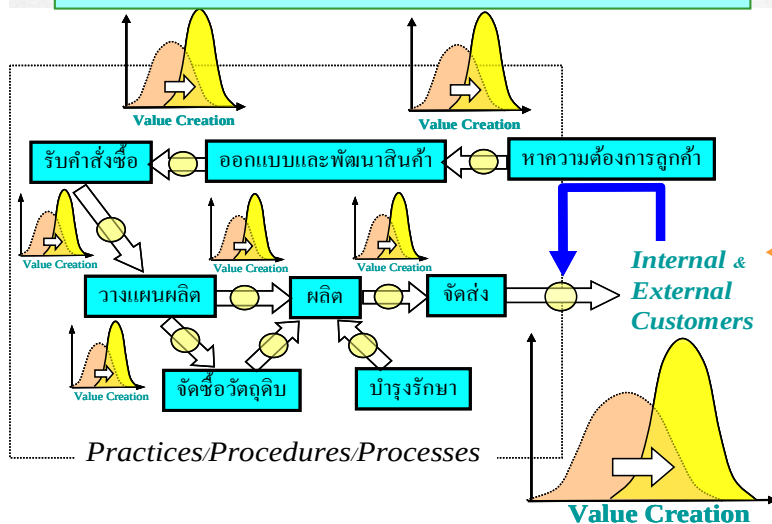




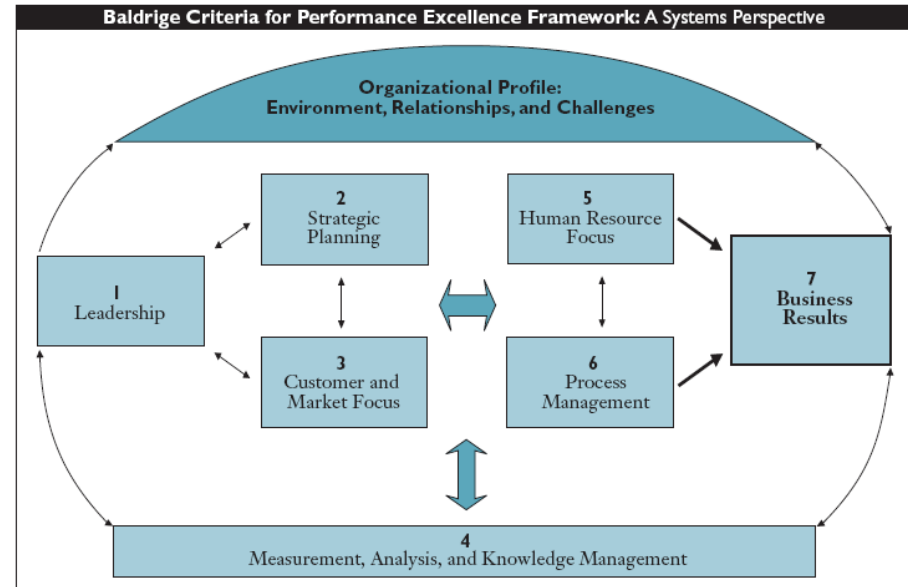
The Origin of TQM - Deming in 1950



Today TQM (XM/DM) - Veerapot 2005



Require LEADERSHIP for CHANGING VALUES, VISION (=VALUE+Direction+Expectation), and for Improvement of PROCESS/SYSTEM



Integration of



Fragmented Processes

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

Knowledge Management & Total Quality Management

Processes are Key Linkages between
Knowledge & Value to Customer

