

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Prof. RAYWAT CHATREEWISIT, Ph.D

ดร.เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์

TQM

T = TOTAL (ทั้งหมดทุกคน/เบ็ดเสร็จ)

ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร(อาจารย์ถึงลูกค้าและผู้ส่งมอบด้วย)

Q = QUALITY(คุณภาพ)

การทำได้ตรงความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

M = MANAGEMENT(ฝ่ายบริหาร)

ผู้บริหารระดับสูงยึดมั่นผูกพันอย่างแท้จริง

ความหมายของ TQM

คุณภาพ (QUALITY)

การทำได้ตามข้อกำหนดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

- ทำให้ลูกค้าพอใจ

- ทำให้ลูกค้าสุขใจ

- ทำให้มากกว่าที่ลูกค้าพอใจ เกินความคาดหวังของลูกค้า

คุณภาพโดยรวม (TOTAL QUALITY)

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพิ่มระดับความพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น

ปรับปรุงเพื่อขยายขององค์กรในเวลาเดียวกันด้วย

การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TOTAL QUALITY MANAGEMENT:TQM)

-การบรรลุถึงคุณภาพโดยรวม ด้วยการที่ทุกคนในองค์กรยึดมั่นผูกพันและ ปฏิบัติตาม
อย่างจริงจัง

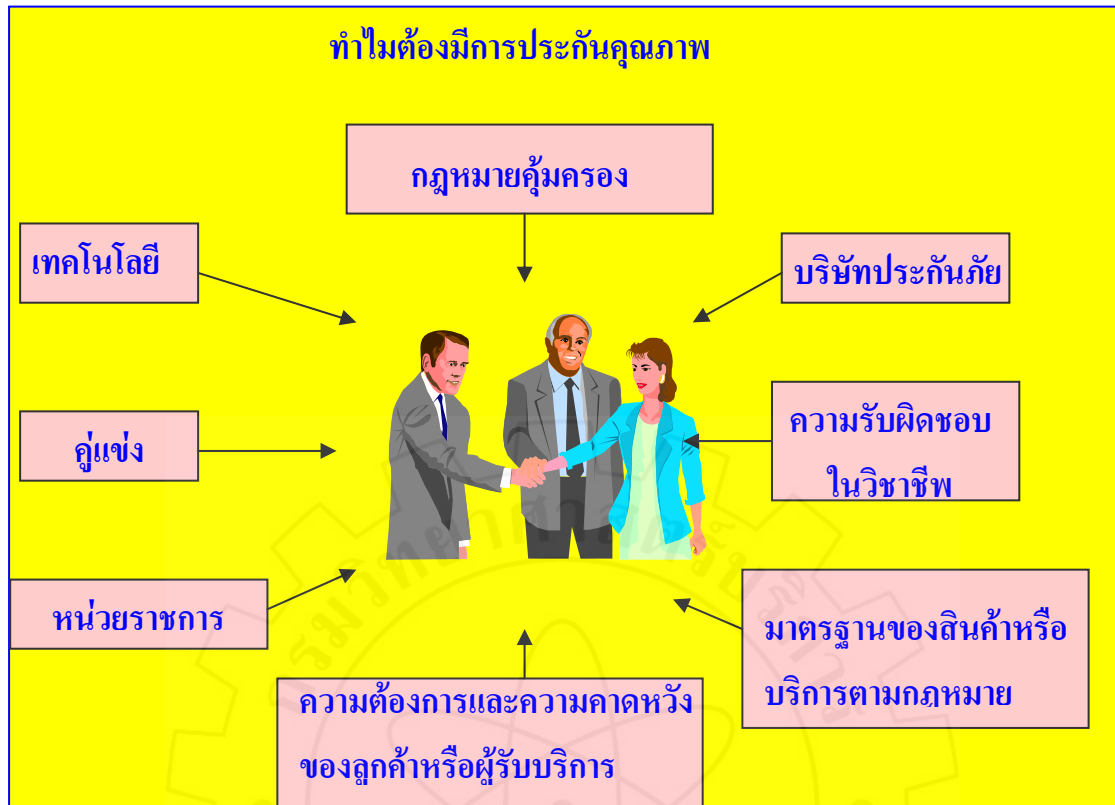
ความหมายของ TQM (องค์การมาตรฐานระหว่างประเทศตาม ISO / CD 8402-1)

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่
มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการ
สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

TQM มี หลักการที่สำคัญ 3 ประการ

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ
2. การปรับปรุงกระบวนการ

3.ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม



แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ

แนวความคิด

- 1.ความต้องการและความหวังของลูกค้า
- 2.กระบวนการและผลลัพธ์
- 3.ทีมงาน
- 4.ภาวะผู้นำ
- 5.การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

- 1.เพื่อให้รู้ว่าใคร คือ ผู้ที่เราต้องบริการ
- 2.เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งที่เราทำเพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงาน
- 3.เพื่อให้พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในกระบวนการหนึ่งๆ มีส่วนร่วม
- 4.กระตุ้นให้กำลังใจ,อำนวยความสะดวก,แนะนำ
- 5.เพื่อให้ทุกอย่างดีขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

- เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน/ภายนอก
- เพื่อพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
- เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง
- เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
- เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
- เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของ TQM

คือ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ อันจะทำให้คุณภาพชีวิต ของพนักงานทุกคนดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

ผลที่ได้รับจาก TQM

ทำให้การดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น โดย

- สินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น
- ของเสียเป็นศูนย์
- กำจัดของเสีย
- ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจมากขึ้น
- บริการหรือส่งของได้เร็วขึ้น
- ลดต้นทุนด้านการผลิต
- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม

TQM : ภาคปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ : การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญ

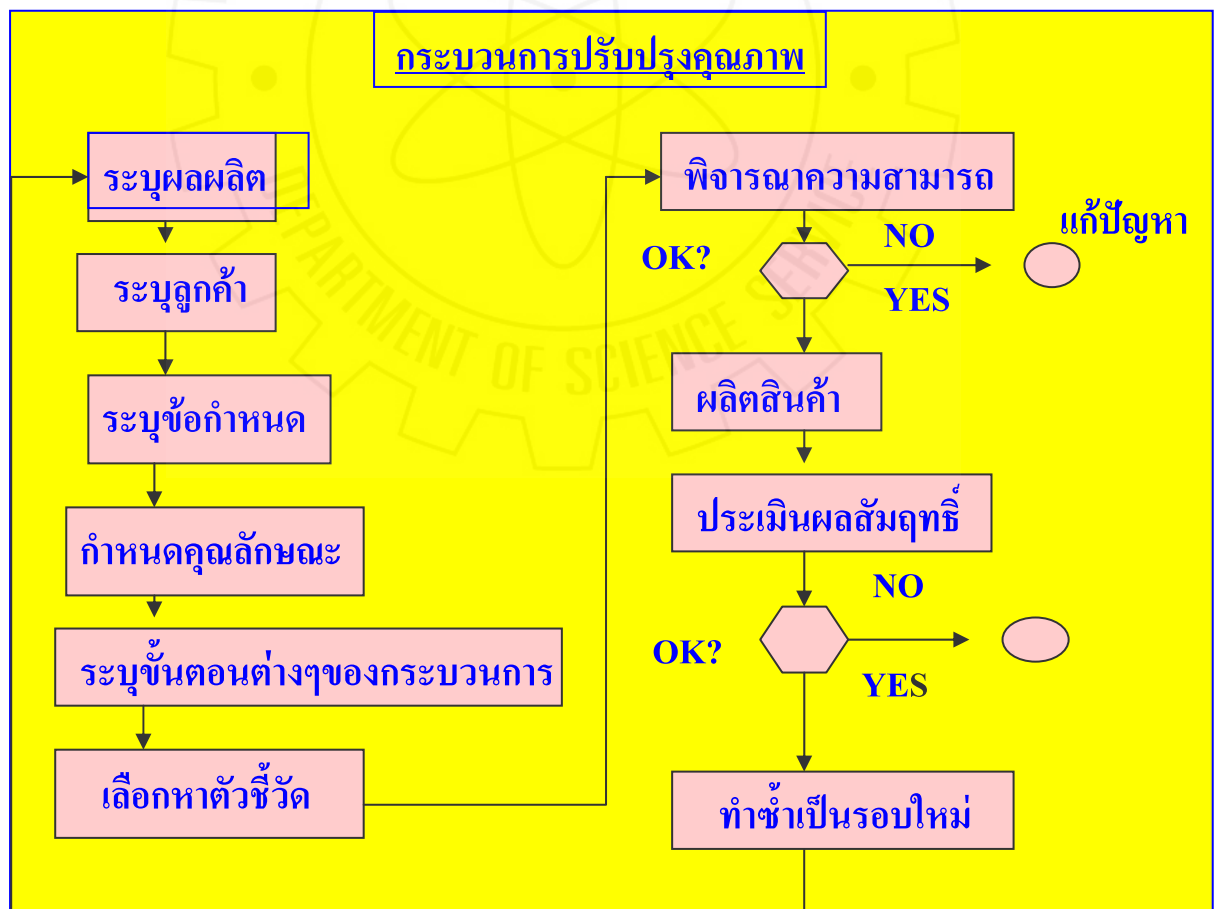
- 1.การมุ่งเน้นที่ลูกค้า หรือการมุ่งเน้นที่คุณภาพ
- 2.การปรับปรุงกระบวนการ
- 3.ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม

ปัจจัยสนับสนุน

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 1.ภาวะผู้นำ | 4.การติดต่อสื่อสาร |
| 2.การศึกษาและฝึกอบรม | 5.การให้รางวัลและการยอมรับ |
| 3.โครงสร้างองค์กร | 6.การวัดผลงาน |

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success factor : KSF ของระบบ TQM)

1. ความยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ
2. การให้การศึกษและการฝึกอบรมให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้
3. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนวิธีคิดและวิธีทำงานอย่างเป็นกระบวนการ
4. การติดต่อสื่อสารจะต้องทั่วถึงทั้งแนวดิ่งตามสายงาน และแนวราบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ
- 5.การให้รางวัลและการยอมรับทีมงาน สมควรได้รับจากผลงานที่ปรากฏการส่งเสริม
6. การวัดผลงานอย่างเหมาะสม
7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ



เสาหลักของ TQM คือ...

- ♣ การปฏิบัติงานประจำวันให้ดีที่สุด
- ♣ สามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี
- ♣ ทำการกระจายนโยบายให้เป็นผลต่อองค์กร

สาเหตุหลักแห่งความไม่สำเร็จ

- ขาดความตั้งใจจริงในการดำเนินกิจกรรม TQM
- ขาดแคลนวัตถุดิบ แรงงาน ข้อมูล ข่าวสาร และความคิดริเริ่ม
- ขาดความสนใจและร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ
- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาท (เรื่องที่ตนเองต้องทำ)

ความล้มเหลวของ TQM

1. บุคลากรไม่รู้จักจริง
2. ขาดความจริงจังต่อเนื่อง
3. งานประจำล้นมือ
4. คนไทยใจร้อน
5. คนไทยเบื่อง่าย

ทำไมจึงไม่ทำให้ TQM ล้มเหลว

- การให้ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพอย่างทั่วถึง
- การตั้งเป้าหมายชัดเจน
- การเสริมทักษะใหม่ๆ
- การวางแผนที่ดี
- การเผยแพร่และให้การศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมคุณภาพ
- การเต็มใจสนับสนุนให้กิจกรรม
- การทบทวนแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
- การสรรหาคณะกรรมาธิการในกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ
- การสรรหาหัวข้อในการปรับปรุงคุณภาพ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบ TQM 7 ประการ

1. การยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจังจากผู้บริหารทุกระดับ
2. การให้การศึกษาและฝึกอบรมในเรื่อง TQM แก่พนักงานทุกคน
3. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนและเกื้อหนุนระบบ TQM

4. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. การให้รางวัลและการยอมรับแก่ทีมงานหรือพนักงานที่มีผลงานปรากฏ
6. การวัดผลงานอย่างเหมาะสม โดยมีเกณฑ์การวัดผลงานที่ชัดเจน
7. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำ TQM มาใช้ในการปรับปรุงการบริหารภาครัฐ

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้น ได้นำเสนอแนวความคิดพื้นฐานของ TQM กระบวนการของ TQM และตัวอย่างของการนำ TQM ไปปฏิบัติในภาคเอกชนมาแล้ว ซึ่งจากหลักการพื้นฐานและกรณีตัวอย่างดังกล่าว กับในอีกหลายกรณีตัวอย่างที่มีได้นำเสนอไว้ในที่นี้ ทำให้ทราบว่าในยุคปัจจุบันย่อมเป็นยุคของคุณภาพโดยแท้ กล่าวคือ การที่องค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ นั้นอยู่ที่ว่าผลการปฏิบัติงานหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ ในระดับที่สามารถแข่งขันรายอื่นได้หรือไม่นั่นเอง

สำหรับในภาครัฐ อาจกล่าวได้ว่าภาครัฐมีความสนใจและเห็นความสำคัญของคุณภาพไม่น้อยกว่าในภาคเอกชน โดยได้มีการนำแนวความคิดเรื่อง "คุณภาพ" มาเป็นส่วนหนึ่งของข้อพิจารณาในการปรับปรุงระบบราชการและระบบข้าราชการตามนโยบายของรัฐบาล นอกจากนั้นการนำระบบการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์กรหรือ TQM มาใช้เพื่อปรับปรุงการบริการภาครัฐนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ระบบราชการควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนราชการที่มีภาระหน้าที่ในการให้บริการประชาชน ทั้งนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจ และความเป็นธรรม ให้เกิดขึ้นแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นสิ่งพึงประสงค์สูงสุดของการบริการภาครัฐ

แนวทางและขั้นตอนในการนำ TQM ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ

1. การสำรวจหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชน
2. การค้นหาจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข
3. การวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
4. การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในวัฒนธรรมองค์กร
5. การนำ TQM ไปปฏิบัติในหน่วยงานบริการภาครัฐ
6. การติดตามและประเมินผล

กล่าวโดยสรุป

เงื่อนไขของการสร้างความสำเร็จในการทำ TQM ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ นั้นประกอบได้ด้วย 6 ประการคือ

1. การสำรวจว่าหน่วยงานที่ควรได้รับการปรับปรุงให้นำระบบการพัฒนาคุณภาพมาใช้
2. การค้นหาจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข
3. การวางแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ TQM
4. การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยปลูกฝังค่านิยมและการยอมรับในเรื่องคุณภาพ
5. การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพ
6. การติดตามและประเมินผลการนำ TQM ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยใช้วิธี

ทางสถิติ

สรุป

การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนทางสังคมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์การสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การบริการของภาครัฐซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ นั้น ก็จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เช่นเดียวกัน การปรับปรุงการบริการภาครัฐนอกจากจะถือว่าเป็นผลงานของรัฐบาลแล้ว ประชาชนผู้รับบริการในส่วนต่างๆ ก็จะได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงด้วย กล่าวคือ ได้รับความสะดวกรวดเร็ว เสียเวลาน้อยลง เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง และ มีความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐมากขึ้น

การนำ TQM มาใช้ในการปรับปรุงการบริการภาครัฐ จะเป็นแนวทางหนึ่งที่เอื้ออำนวยให้ส่วนราชการสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดผลที่พึงประสงค์ได้โดยไม่ยากนัก อย่างไรก็ตามการนำ TQM ไปปฏิบัติก็หมายถึง การนำการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในองค์กร ซึ่งเป็นธรรมดาที่จะต้องได้รับการต่อต้านจากข้าราชการบ้างไม่มากก็น้อย สิ่งที่สำคัญที่สุดที่พึงกระทำก็คือการจัดการฝึกอบรมหรือสัมมนาผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่ ให้บริการประชาชน เพื่อขอ ทราบความคิดเห็นและให้ได้ข้อสรุปกว้าง ๆ ในการนำ TQM ไปปฏิบัติในองค์กร กับการสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างข้าราชการในสังกัดในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพในการทำงานคุณภาพของผลงาน และการให้บริการต่อประชาชน

การนำ TQM ไปปฏิบัติในการปรับปรุงการบริการภาครัฐนั้น สอดคล้องกับนโยบายของ
รัฐบาลใน การปฏิรูประบบราชการ กล่าวคือ มีเป้าหมายของการเพิ่มคุณภาพของการให้บริการ และ
ความพึงพอใจของประชาชนเช่นเดียวกัน ดังนั้น อาจไม่เป็นการยากที่ผู้บริหารระดับสูงจะให้การ
ยอมรับในการนำ TQM ไปปฏิบัติ

