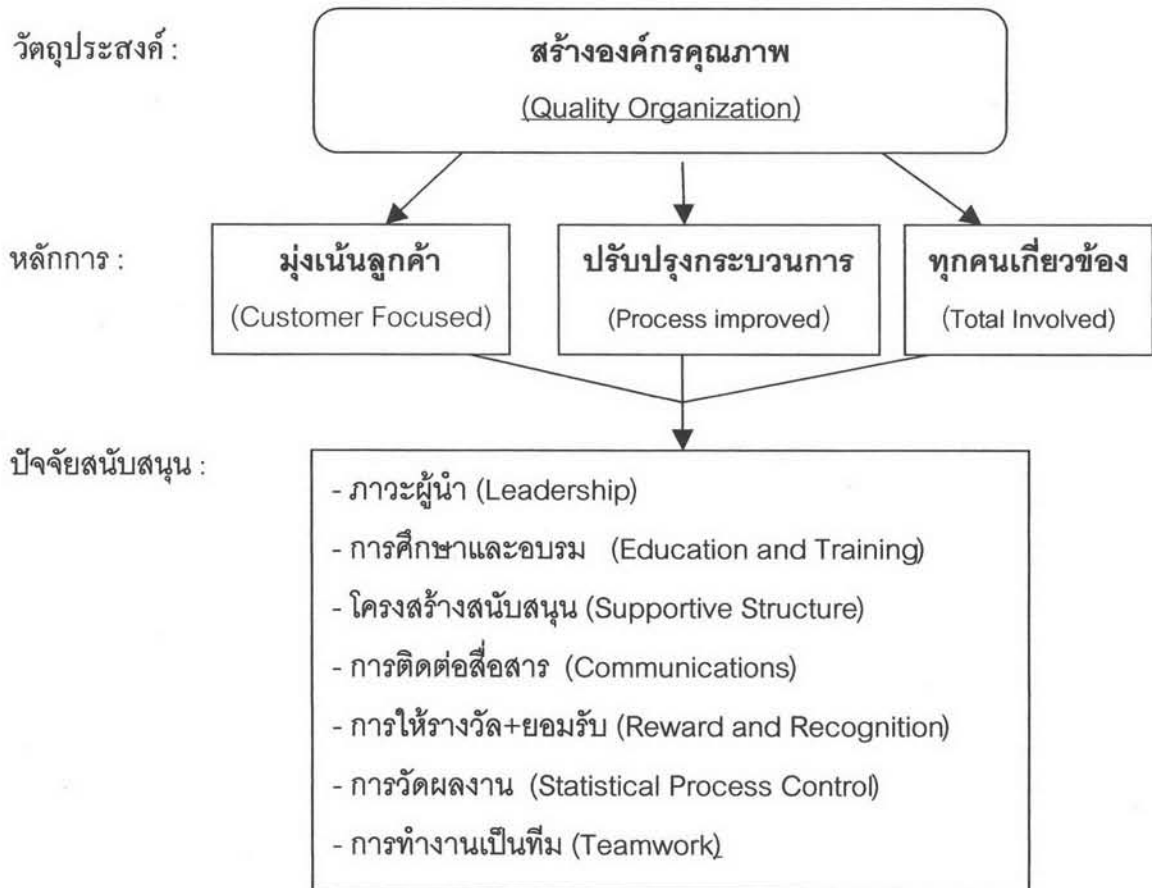


บทที่ 6

การประยุกต์ใช้ Total Quality Management (TQM)

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้ แนวคิดและหลักการ เพื่อกำหนด KPI หลักของแต่ละแผนกในฝ่ายโรงงานให้แก่องค์กรที่ศึกษา ตั้งแต่การแปลงนโยบายจากการวางแผนกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard สู่อำนาจกำหนด KPI ในด้านการปฏิบัติงานด้วย TQM

การนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ



รูปที่ 6.1 แสดงการนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ

6.1 ขั้นตอนในการเริ่มและส่งเสริม TQM

การตัดสินใจเริ่มใช้ TQM จะเริ่มหลังจากผ่าน 3 กระบวนการข้างล่างนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้ทราบวิธีการเริ่ม TQM แล้ว
- 2) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้เข้าสัมมนาภายนอกแล้ว
- 3) คณะกรรมการของบริษัทได้พูดคุยข้อดีข้อเสียของ TQM แล้ว

ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาฝ่ายที่รับผิดชอบในการส่งเสริม TQM โดยบริษัทที่ศึกษากำหนดให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้รับผิดชอบ โดยให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นประธาน ในการส่งเสริมกิจกรรม และติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรม โดยกำหนดให้ผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นคณะกรรมการ ในการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม

บทบาทของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม TQM

ผู้บริหารระดับสูง

1. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของการทำกิจกรรม TQM ซึ่งควรกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

2. กำหนด Road Map และแผนงานหลักของการทำ TQM
3. แสดงความมุ่งมั่น มีความเป็นผู้นำและสร้างวัฒนธรรมแบบ TQM
4. มอบหมาย และกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ
5. สนับสนุนในทุกๆ ด้าน
6. แสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำกิจกรรม
7. ตรวจวินิจฉัยและพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับกลาง

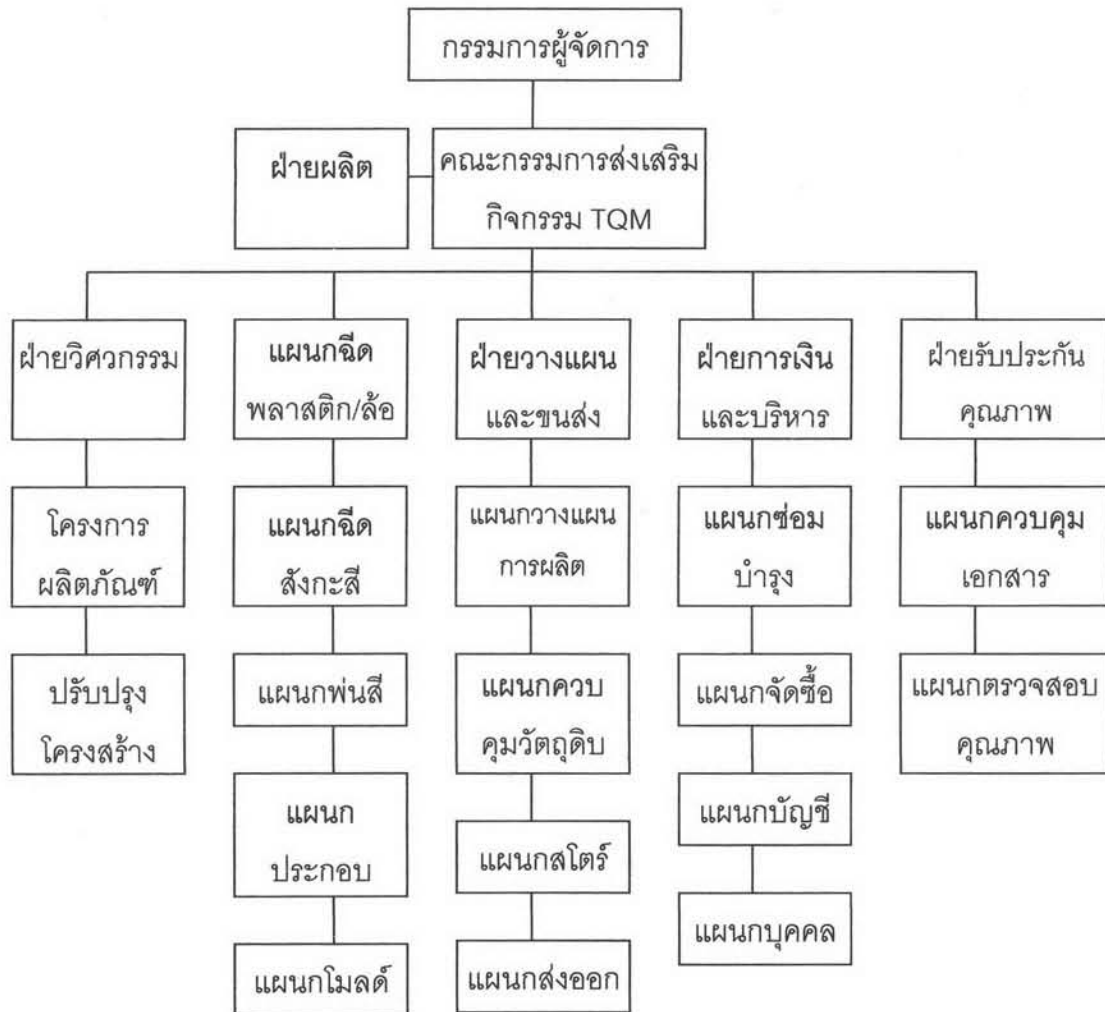
1. รับผิดชอบและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรม TQM ในหน่วยงานของตนให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2. อบรมให้ความรู้และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. ติดตามความคืบหน้าและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
4. สร้างมาตรฐานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติ
5. กระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
6. ประสานงานและร่วมมือกับส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารระดับล่าง

1. ควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สร้างขึ้น
2. จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันทำกิจกรรม

3. ตรวจสอบและติดตามปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติและรายงานให้ผู้บังคับบัญชา
รับทราบ
4. รับทราบข้อมูลที่จำเป็นจากพนักงาน
5. ให้ข้อมูลทางด้านเทคนิคที่จำเป็นแก่ผู้บริหารระดับกลางเพื่อปรับปรุงงาน



รูปที่ 6.2 แสดงผังกิจกรรมขององค์กรที่ศึกษาเพื่อรองรับการทำ TQM

ขั้นตอนที่ 2 การประกาศการทำ TQM เพื่อเป็นการแสดงความมุ่งมั่นเอาจริงของฝ่ายบริหารระดับสูง พร้อมทั้งเป็นการแนะนำนโยบาย ผู้รับผิดชอบโครงการ และเป็นการสื่อสารได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 จัดให้มีการอบรม แก่พนักงานในระดับต่าง ๆ

- การบริหารตามนโยบาย POLICY MANAGEMENT
- การบริหารงานประจำวัน DAILY MANAGEMENT
- กลุ่มควบคุมคุณภาพ QC CIRCLE
- การแก้ปัญหา PROBLEM SOLVING
- กลวิธีทางสถิติ STATISTICAL METHOD
- การควบคุมความปลอดภัย SAFETY CONTROL
- การควบคุมกระบวนการ PROCESS CONTROL
- 5ส / ข้อเสนอนะ

ขั้นตอนที่ 4 สร้างวิทยากรภายใน เพื่อให้เป็นผู้ฝึกอบรมและให้คำปรึกษาในเรื่องเทคนิคต่างๆ

ขั้นตอนที่ 5 กำหนด กลยุทธ์ และ KPI ของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

โดยมีองค์ประกอบ 7 อย่างคือ PQCDMSME

P=Productivity	ประสิทธิภาพการผลิต และบริการ
Q=Quality	ประสิทธิภาพคุณภาพของสินค้า
C=Cost	ประสิทธิภาพองค์ประกอบต้นทุนของสินค้า
D=Delivery	ประสิทธิภาพการจัดส่งตามแผนและคุณภาพของสินค้าที่จัดส่ง
S=Safety	ติดตามความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน
M=Morale	ขวัญและกำลังใจของพนักงาน
E=Environment	ติดตามประสิทธิภาพการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมของฝ่าย TQM

ตารางที่ 6.1 KPI ของกิจกรรม TQM

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
โครงการ TQM (M)	จำนวนโครงการที่ทำเสร็จ	>10 เรื่อง/คน	จำนวนเรื่อง / พนักงานทั้งหมด
กิจกรรมกลุ่ม QCC (M)	จำนวนกลุ่ม QCC	>1กลุ่ม / แผนก	จำนวนกลุ่ม / จำนวนแผนกทั้งหมด
	จำนวนเรื่องที่ทำเสร็จ	>1เรื่อง / แผนก	จำนวนเรื่อง / จำนวนแผนกทั้งหมด
ระบบข้อเสนอนะ (M)	จำนวนข้อเสนอนะ	>2เรื่อง / คน	จำนวนเรื่องเสนอ / จำนวนพนักงานทั้งหมด
การพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่ ด้วย 5ส (M)	ระดับคะแนนพื้นที่ 5ส	>4.5 คะแนน	คะแนนรวมแต่ละพื้นที่ / จำนวนพื้นที่ทั้งหมด

กิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 6.2 KPI ของฝ่ายวิศวกรรม

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
ประสิทธิภาพการผลิต และ บริการ (P)	ให้ได้รับการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่ จากลูกค้า	ภายในระยะเวลา 2 อาทิตย์	วันที่ส่งงานให้ถึงมือลูกค้า – วันที่รับแม่พิมพ์

ตารางที่ 6.3 KPI ของฝ่ายผลิต

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
ประสิทธิภาพการผลิต (P)	%Performance Rate	> 90%	$(\text{เวลามาตรฐาน} - \text{เวลาจริง}) / \text{เวลาในการทำงาน} \times 100$
ประสิทธิภาพคุณภาพของสินค้า (Q)	จำนวนของเสียของชิ้นงาน	< 5%	$((\text{ผลิตได้} - \text{ของเสีย}) / \text{ผลิตได้}) \times 100$
ประสิทธิภาพองค์ประกอบต้นทุน ของสินค้า (C)	การใช้พลังงานไฟฟ้า	>5% ต่อการผลิต ชิ้นงาน	$((\text{ค่าพลังงานเดิม} - \text{ค่าพลังงานใหม่}) / (\text{จำนวนชิ้นงาน} \times \text{ค่าพลังงานใหม่}))$

ตารางที่ 6.4 KPI ของฝ่ายวางแผนและขนส่ง

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
การจัดส่งตามแผนและคุณภาพ ของสินค้าที่จัดส่ง (D)	การส่งสินค้าตามที่ลูกค้ากำหนด	100 %	จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา / จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด
ประสิทธิภาพองค์ประกอบ ต้นทุน ของสินค้า (C)	ลดจำนวน Component ที่ไม่ เคลื่อนไหวในสไตรเกิน 1 ปี	> 30%	$100 \times (\text{จำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหว} / \text{จำนวน Component ทั้งหมด})$

ตารางที่ 6.5 KPI ของฝ่ายการเงินและบริหาร

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
ความพึงพอใจของบุคลากร(M)	อัตราการลาออกของพนักงาน	< 3%	จำนวนพนักงานลาออก / จำนวนพนักงานทั้งหมด
	อัตราการหยุดงานของพนักงาน	< 3%	จำนวนพนักงานลางาน / จำนวนพนักงานทั้งหมด
พัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรม (M)	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม	> 6 ชม	จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม / จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม
ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน (S)	จำนวนอุบัติเหตุหยุดงาน	0 ครั้ง	จำนวนอุบัติเหตุหยุดงาน
ความสำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม(E)	จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม	0 เรื่อง	จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อม
การปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต (P)	จำนวนเครื่องจักร Break down	< 8%	(เวลาเครื่องจักร Break down / เวลาที่เครื่องจักรทำงาน) x 100

ตารางที่ 6.6 KPI ของฝ่ายรับประกันคุณภาพ

นโยบาย TQM	KPI	เป้าหมาย 2551	สูตรคำนวณ
ความพึงพอใจของลูกค้า (Q)	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า	< 4 ครั้ง	จำนวนครั้งที่ร้องเรียนทั้งปี / เดือน
	จำนวนครั้งที่ Reject จากการส่งตรวจสอบด้านความปลอดภัยของเด็กเล่น	0 ครั้ง	จำนวนครั้งที่ reject ทั้งปี / เดือน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลและการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเป็นการดูความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบด้วย โดยจัดให้มีการนำเสนอสรุปความก้าวหน้า เดือนละ 1 ครั้ง โดยมีการประกวด และให้รางวัลสำหรับโครงการที่สำเร็จทุก 6 เดือนโดยการประเมินโดยคณะกรรมการ TQM

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จของผู้บริหาร เพื่อเป็นการสรุปผลความสำเร็จ และวางแผนการดำเนินการต่อไป