

คุณภาพ คือ ความยั่งยืน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี

Quality Means Survival.

คุณภาพ

คือ ความอยู่รอด
คือ การเรียนรู้
คือ การปรับปรุง
คือ ความยั่งยืน



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คุณภาพ คือ ความยั่งยืน

โดย
วิฑูรย์ สิมะโชคดี



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

195.-

คุณภาพ คือ ความยั่งยืน

โดย วิฑูรย์ ลิมะไซค์

ราคา **195** บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2545 จำนวนพิมพ์ 3,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วิฑูรย์ ลิมะไซค์.

คุณภาพ คือ ความยั่งยืน. - กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.
256 หน้า.

1. การบริหารงานคุณภาพเบ็ดเสร็จ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4013

ISBN 974-8329-30-5

จัดพิมพ์โดย :



5-7 ซอยสุขุมวิท 29 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร. 0-2258-0320 (6 เลขหมายอัตโนมัติ), 0-2259-9160 (10 เลขหมายอัตโนมัติ)

<http://www.tpa.or.th>

ออกแบบปกและรูปเล่มโดย : งานออกแบบสิ่งพิมพ์ ส่วนตำราฯ

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด

90/21-25 ถนนราชปรารภ แขวงมีเกละสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0-2245-5586, 0-2247-1030, 0-2245-5571 โทรสาร 0-2247-1033, 0-2642-4242

E-mail : DKTODAY@mozart.inet.co.th

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด โทร. 0-2375-2017 FAX : 0-2375-1654

“ถ้ามีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ให้นำมาแลกเปลี่ยนได้ที่สมาคมฯ”

โทร. 0-2258-0320-5, 0-2259-9160 ต่อ 1550, 1560

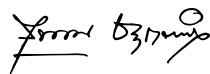
คำนำนายกสมาคม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ด้วยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มบุคคลที่ได้ผ่านการศึกษาในระดับต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น โดยได้รับความร่วมมือทางด้านทุนทรัพย์บางส่วนจาก The Japan-Thailand Economic Cooperation Society (JTECS) เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมของสมาคมฯ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายสำนักพิมพ์ ฝ่ายภาษาและวัฒนธรรม ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม ฝ่ายบริการอุตสาหกรรม และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละฝ่ายจัดดำเนินการโดยสมาชิกของสมาคมฯ ทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษารับผิดชอบบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับฝ่ายสำนักพิมพ์ฯ โดยส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม มีนโยบายพื้นฐานคือ การส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการจัดพิมพ์หนังสือตำราทางเทคโนโลยีทุกประเภท รวมถึงหนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นงานแปลโดยตรง งานแปลเรียบเรียง งานถอดความ งานรวบรวม งานแต่งและงานสำรวจวิจัยทางด้านอุตสาหกรรม โดยที่สมาคมฯ มีความเห็นว่า หนังสือตำราภาษาไทย โดยเฉพาะในระดับอาชีวศึกษาแขนงวิชาเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังมีอยู่ในปริมาณจำกัดไม่พอเพียง ถ้าส่งเสริมให้มีหนังสือเช่นนี้เพิ่มขึ้นย่อมมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้นและแพร่หลายขึ้นโดยปริยาย อีกทั้งยังช่วยสร้างสรรคปัญญา ความคิดริเริ่ม และความรู้ความเข้าใจอันถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการปูรากฐานสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นประโยชน์แก่สังคมอุตสาหกรรมโดยรวม

ปัจจุบัน สมาคมฯ ยังคงมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะขยายงานทุก ๆ ฝ่ายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าด้วยเจตนาอันบริสุทธิ์ของสมาคมฯ ในการดำเนินกิจการที่มีใช้การแสวงหาผลกำไร หากมุ่งมั่นที่จะให้นักศึกษาและประชาชนได้มีโอกาสซื้อหาหนังสือตำราในราคาย่อมเยาเช่นนี้ คงเกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมทั้งในทางตรงและทางอ้อม และหากสถาบันการศึกษาใดต้องการใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดเพื่อใช้ประกอบการศึกษาทางสมาคมฯ ก็มีได้ชัดเจน แต่ใครขอให้ทำเรื่องขออนุญาตต่อทางสมาคมฯ ก่อน

อนึ่ง สมาคมฯ ใครขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งต่อผู้เขียนและคณะผู้จัดทำที่ได้พากเพียรจนทำให้ตำราชุดนี้สำเร็จขึ้นมาได้ไว้ ณ ที่นี้ด้วย



(นายสุพงศ์ ชยุตสาหกิจ)

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คำแถลงของสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. โดยส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม วิวัฒนาการมาจากโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่า โครงการตำรา ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 พร้อม ๆ กับการก่อตั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) โดยมุ่งหวังที่จะให้มิตำราทางด้านวิทยาการต่าง ๆ ทั้งในระดับอาชีวศึกษาและประชาชนทั่วไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านช่างที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

ในระยะแรกนั้น ตำราที่ผลิตโดยโครงการตำรา ส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือแปลจากต้นฉบับภาษาญี่ปุ่น ต่อมาจึงได้ขยายขอบข่ายของการจัดพิมพ์ครอบคลุมไปถึงงานแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอื่น งานเรียบเรียง-เขียนตำราจากประสบการณ์ของผู้ชำนาญในแต่ละสาขา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากสถาบันการศึกษา

ต่อมาในระยะ 4 - 5 ปีหลังจากการก่อตั้งสมาคมฯ โครงการตำราได้วิวัฒนาการเป็นโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรมและเป็นส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ในปี 2539 พร้อม ๆ กับการขยายขอบข่ายหนังสือที่จัดพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ หนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารจัดการคุณภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

โดยที่หนังสือที่จัดพิมพ์โดยสมาคมฯ ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีจากนักศึกษาและประชาชนทั่วไป ทางสมาคมฯ จึงใคร่ขอเชิญชวนให้ผู้เชี่ยวชาญในวงการอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาได้ช่วยกันเขียน-เรียบเรียงหนังสือทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยสมาคมฯ ยินดีให้การสนับสนุนในด้านการจัดพิมพ์

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ขอขอบคุณท่านผู้เขียน-เรียบเรียงและเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ และหากท่านผู้อ่านมีข้อชี้แนะประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้ทางสำนักพิมพ์ทราบด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คำนำ

ผลงานเล่มนี้ เป็นหนึ่งในชุด “หนังสือคุณภาพ” ของผม เป็นเล่มที่ 4 ที่ต่อจาก 3 เล่มแรกคือ คุณภาพคือความอยู่รอด คุณภาพคือการเรียนรู้ และ คุณภาพคือการปรับปรุง

ความยั่งยืน ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง “ความอยู่นาน ความมีชีวิตอยู่ยาวนาน ความคง ความทน ความคงทน”

คุณภาพคือความยั่งยืน จึงมีความหมายที่ชัดเจนและเป็นลัทธิธรรมยิ่ง เพราะนอกจากคนหรือองค์กรที่มีคุณภาพเท่านั้นที่จะอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้แล้ว คนหรือองค์กรที่มีคุณภาพเท่านั้นที่จะมีความยั่งยืนยาวนาน ไม่ใช้ล้มหายตายจากไปเพราะ “ความไม่มีคุณภาพ”

เนื้อหาสาระใน “คุณภาพคือความยั่งยืน” เล่มนี้ ยังคงยึดถือการนำเสนอแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพเป็นหลัก ที่อาศัย “**ชีวิตวัฒนธรรมแบบไทย ๆ**” ของเราทุกคนเป็นฉากหลัง ตลอดจนเสนอแนวทางปฏิบัติสำหรับสร้างเสริม “**ความมีคุณภาพ**” ให้แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

หนังสือใน “ชุดแห่งคุณภาพ” นี้ จะเน้นในเรื่องของการจุดประกายความคิด จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เมื่อท่านสามารถ “อ่านไป-คิดไป-ทำไป”

คุณความดีของหนังสือเล่มนี้ ขอมอบแด่พระคุณอันยิ่งใหญ่ของบิดรมารดา และบูรพคณาจารย์ ตลอดจนสถาบันการศึกษา ผู้มีพระคุณ ญาติสนิทมิตรสหาย ตลอดจนคนทุก ๆ ท่านที่ผ่านเข้ามาในชีวิต **จนทำให้ผมมีทุกวันนี้ ซึ่งผมรู้สึกสำนึกซาบซึ้งตลอดมา**

วิฑูรย์ ลิ้มชะโคคิ

กระทรวงอุตสาหกรรม

1 มกราคม 2545

สารบัญ

ตอน

- 1 อย่าให้ “ราคา” เหนือเหตุผล 1
- 2 สิ่งที่แตกต่างกัน 8
- 3 วัตถุประสงค์ของการผลิต 16
- 4 การประเมินองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิต 26
- 5 ใครกันแน่ที่ต้องการ “คุณภาพ” ? 34
- 6 ทำอย่างไรไม่ให้ TQM ล้มเหลว 40
- 7 การปรับปรุงงานอย่างได้ผล 48
- 8 ภาษาแห่งคุณภาพ 56
- 9 โรคนาซี 62
- 10 วัฒนธรรมร่วมในองค์กร TQM 68

11 เล็ก จั่ว แจ้ว 76

12 เสียบบนจากคน “พลิต”... 82

13 วิสัยทัศน์ “อุตสาหกรรม” 90

14 แนวความคิดใหม่ที่ต้องรู้ 98

15 งานบริการในภาคราชการ 106

16 จะเลือกจะใหญ่ก็เชื่อมโยงเดียวกัน 114

17 ถึงเวลาของ TQM ในภาคราชการหรือยัง ? 122

18 ใครใครเขาก็ทำกันแบบนี้ทั้งนั้น 130

19 สำคัญที่ “ความต่อเนื่อง” 136

20 ใครจะเรียนรู้ได้เร็วกว่ากัน ? 142

21 พระเอกหลายคนใน “สตางค์” 150

22 แป็บเดียวก็รู้เรื่อง 158

23 “เบนช์มาร์คกิ้ง” เพื่อสิ่งที่ดีขึ้น 166

24 ISO 9000 ฉบับโอสิมปีก 174

25 ความรับผิดชอบของผู้บริหารในเรื่องคุณภาพ 182

26 ทำไมต้องใช้บริการ “ที่ปรึกษา” ? 190

27 งานเสี่ยงกับงานพัฒนาบุคลากร 196

28 อย่าเป็นเพียง “นักดับเพลิง” 204

29 Good Governance กับ TQM 212

30 คุณภาพ คือ สิ่งที่ดีขึ้น 220

31 ว่าด้วยเรื่องกลยุทธ์ 228

32 ทีมแมนยูฯ เล่นแบบอ้อมมือ ?? 236

ประวัติผู้เขียน 244

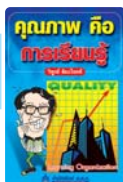
พลาดไม่ได้...

ชุดหนังสือแห่ง “คุณภาพ”

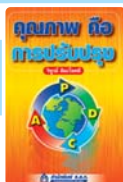
โดย... **วิฑูรย์ สิมะโชคดี**



1 คุณภาพ คือ ความน่าเชื่อถือ



2 คุณภาพ คือ การเรียนรู้



3 คุณภาพ คือ การปรับปรุง



4 คุณภาพ คือ ความยั่งยืน



อย่าให้ “ราคา”เหนือเหตุผล

SMEs จำนวนไม่น้อย

ในบ้านเรา จะยึดติดกับปัญหาเรื่อง “ราคาของสินค้า (หรือบริการ)” อย่าง มาก

คือ ยึดเอาเรื่องของ “ราคา สินค้า” เป็นตัวชี้เป็นชี้ตายของกิจการ เลยก็ว่าได้ โดยมักจะอ้างว่า “ของขาย ไม่ได้เพราะราคาแพงกว่าของคู่แข่ง”

ดังนั้น จึงต่อสู้กันด้วย “ราคาของสินค้า” เป็นหลักพร้อม ๆ กับ รายการลด แลก แจก แถม อีกด้วย

การที่ SMEs มุ่งแต่จะต่อสู้กันด้วย “ราคา” อย่างที่ท่า ๆ กันอยู่ ทุกวันนี้ ก็คงมีแต่จะ “ตายกับตาย” เท่านั้นเอง

ยิ่งถ้ามีสินค้าจากต่างประเทศทะลักเข้ามาด้วยวิธี “ต้มราคาดลง” หรือ “ทุ่มตลาด” ด้วยแล้ว ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ยึด “ราคา” เป็นหลัก ยิ่งจะประสบ ปัญหาลำบากแสนสาหัส

“

การที่ SMEs มุ่งแต่จะต่อสู้กันด้วย “ราคา” อย่างที่ท่า ๆ กันอยู่ทุกวันนี้ ก็คงมีแต่จะ “ตายกับตาย” เท่านั้นเอง

”

อย่าให้ “ราคา” เหนือเหตุผล

แท้จริงแล้ว ปัจจัยเรื่องราคา เป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งหรือปัญหาหนึ่งในหลายปัจจัยหลักเท่านั้นเอง

สิ่งที่ทำให้สินค้าขายได้ จึงไม่ใช่เรื่องของ “ราคา” เท่านั้น ยังมีเรื่องของ “คุณภาพของสินค้า” และอื่น ๆ อีกด้วย

ดังนั้น สิ่งที่เป็นปัจจัยหลัก ๆ ของความอยู่รอดของ SMEs จึงยังมีอีกหลายปัจจัย เช่น ต้นทุน คุณภาพ ผลิตภาพ ความรวดเร็วฉับไว เป็นต้น

SMEs จึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องของ “ต้นทุน คุณภาพ และผลิตภาพ” มากขึ้น ด้วยการปรับเปลี่ยนมุมมองใหม่ และพัฒนาจิตสำนึกแห่ง “องค์กรคุณภาพ” ให้ยั่งยืนมากขึ้น

แต่ไหนแต่ไรมาแล้ว ที่เราคุ่นเคยกับสมการที่ว่า

$$\text{ราคาขาย} = \text{ต้นทุน} + \text{กำไร}$$

จากสมการนี้ ถ้าต้นทุนการผลิตของเราสูง และเราต้องการกำไรมากด้วย ราคาขายก็ต้องตั้งไว้สูง เมื่อราคาขายสูง สินค้าของเราก็ขายได้ยากมากขึ้น

ในปัจจุบัน การตั้งราคาขายให้สูง (เพื่อให้ได้กำไรมาก ๆ) ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ เลย เพราะเราต่างมี “คู่แข่ง” ในท้องตลาด ถ้าเราตั้งราคาแพงกว่าคู่แข่ง ยอดขายของเราก็จะลดลง

เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่คิดว่า “ของเหมือนกัน จะจ่ายแพงกว่าทำไม”

ดังนั้น เราจึงต้องปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องนี้ใหม่ โดยคิดว่า สิ่งที่จะทำให้กิจการของเราอยู่ตลอดรอดฝั่งได้ก็คือ “กำไร” และเขียนสมการเดิมข้างต้นเสียใหม่เป็น

$$\text{กำไร} = \text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุน}$$

ถ้าไรจะเป็นสิ่งที่หล่อ
เลี้ยงให้กิจการดำเนินการต่อไป
ได้ และมีโอกาสที่จะเติบโต
ขยายกิจการต่อไปภายหน้า

เมื่อราคาขายก่อน
ข้างจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดัง
นั้น การที่เราจะทำกำไรได้มาก
ขึ้น ก็ต่อเมื่อเราสามารถลด
ต้นทุนการผลิตลงได้

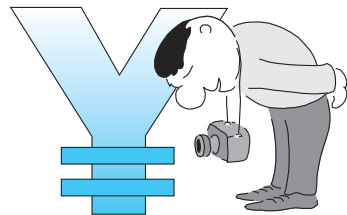
ถ้าต้นทุนการผลิตยิ่งต่ำ เราก็น่าจะมีกำไรมากขึ้น

SMEs ยุคใหม่จึงควรหันมาให้ความสำคัญกับ “การลดต้นทุน” มากกว่าการต่อสู้ด้วย “การลดราคา”

เราจึงควรหันมาคิดถึง “วิธีการประกอบกิจการ” ของเราว่า มีอะไรบ้าง
ที่เราสามารถทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงได้ เช่น ลดจำนวนของเสีย ลดการต้อง
แก้ไขงาน ลดเวลาคอยงาน ลดจำนวนสต็อกของ ลดค่าน้ำค่าไฟ ลดขั้นตอนงาน
ที่ไม่จำเป็น ลดอื่น ๆ อีกมากมายในโรงงานหรือสถานที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจาก “การลดในสิ่งที่ลดได้” แล้ว เรายังต้อง “เพิ่มในสิ่งที่เพิ่ม
ได้” ด้วย เช่น เพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิตต่อไร่
เพิ่มความเอาใจใส่ในงาน เพิ่มความรับผิดชอบ เป็นต้น

ถ้าเราสามารถลดต้นทุนการ
ผลิต เพิ่มผลผลิตภาพ (เพิ่มผลผลิต)
หรือเพิ่มคุณภาพสินค้าให้มากขึ้นแล้ว
ปัญหาเรื่องราคาขายก็จะเป็นปัญหา
อีกต่อไป (หรือเป็นเพียงปัญหารอง ๆ
ลงไป)



ในชีวิตจริงของเราแล้ว เราสามารถพบเห็นสินค้าจำนวนมากที่ไม่
ละดั่งสะท้อนในเรื่องของ “ราคาขาย” เลย ทั้ง ๆ ที่ตั้งราคาขายไว้สูงมากด้วย
ดังจะเห็นได้จาก “สินค้ามีระดับ” หรือ “สินค้ามีอีโก้” ทั้งหลายทั้งปวง

เพราะสินค้ามีระดับหรืออีโก้ดั่ง ๆ เหล่านั้นมักวัดกันที่ “คุณภาพ”
โดยเสนอ “ความคุ้มค่าสมราคา” ให้กับลูกค้า

SMEs ที่มองการณ์ไกล จึงต้อง “คิดใหม่ทำใหม่” ด้วยการหันกลับมา
ยึดมั่นในเรื่องของการเพิ่ม “คุณภาพ” และ “ผลิตภาพ” อย่างจริงจังมากขึ้น

“คุณภาพ” ที่ว่านี้ ก็คือ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ หมายความว่า คุณภาพคืออะไรก็ได้ที่สามารถทำให้ลูกค้าของเราพอใจ หรือการที่สินค้าหรือบริการมีคุณสมบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่ยอมรับกันได้ (หรือมาตรฐานที่ตกลงไว้กับลูกค้า)

ส่วนเรื่องของ “ผลิตภาพ” (หรือการเพิ่มผลผลิต) นั้น มักจะเกี่ยวข้อง
กับการพยายามใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตได้น้อยลง โดยมีผลผลิตเท่าเดิม
หรือการทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นจากปัจจัยการผลิตเท่าเดิม

เรื่องของคุณภาพและผลิตภาพนี้ มักจะต้องอาศัย “การเปรียบเทียบ”
ด้วย คือ นอกจากเราจะต้องรู้ว่าตอนนี้คุณภาพของสินค้าหรือผลิตภาพของเรา
เป็นอย่างไรแล้ว เราจะต้องเปรียบเทียบกับของคู่แข่งด้วยว่า สูงหรือต่ำกว่ากัน
เพื่อเราจะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปได้

ทุกวันนี้ เราคงต้องยอมรับความจริงที่ว่า คุณภาพและผลิตภาพของ
ภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรมของเรายังต่ำอยู่ (เมื่อเทียบกับประเทศ
ในกลุ่มอาเซียนบางประเทศ)

**ดังนั้น แทนที่เราจะมัวแต่โวยวายเรื่องคู่แข่งทุ้มตลาด หรือ
ต่างประเทศดีมีราคา แล้วลืมเรื่องอื่น ๆ ไป**

**เราควรเอาเวลานั้นไปทุ่มเทให้กับการปรับปรุงในเรื่องของ “ต้นทุน
คุณภาพ และผลิตภาพ” ให้มากขึ้นจะดีกว่า**

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เพียงต้องการชี้ให้เห็นว่า สำหรับ SMEs ยุคใหม่ แล้ว เราไม่ควรจะใช้ “ราคาของสินค้าหรือบริการ” เป็นข้ออ้าง (ของการไม่แก้ไขปรับปรุง) อีกต่อไป

และที่สำคัญก็คือ **ขอพวกเราอย่าได้ฆ่าตัวตายโดยวิธี “การลดต้นทุน ด้วยการลดคุณภาพ”** ก็แล้วกัน... **ครับผม !**

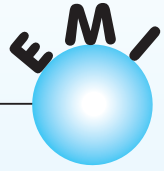
กลยุทธ์ของโคโนชิเงะ มัทสึชิตะ

1

มองตัวเองอย่างตรงไปตรงมา

การพิจารณาถึงความสามารถของตัวเองอย่างตรงไปตรงมา และด้วยใจที่เป็นธรรมนั้น เป็นคุณสมบัติที่ควรบ่มเพาะให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารและพนักงานทุกคน

เพราะคนที่รู้จักตัวเองอย่างแท้จริง ย่อมจะรู้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของตัวเอง และรู้ถึงแนวทางในการปรับปรุงตัวเอง ในขณะเดียวกัน เขาก็จะได้รับความไว้วางใจว่า เป็นผู้มีวิจรรย์ญาณ มีความเที่ยงตรง และซื่อสัตย์ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ จะส่งผลให้บุคคลผู้นั้นมีความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต



- Things to establish

1.
2.
3.

- Things to maintain

1.
2.
3.

- Things to improve

1.
2.
3.



สิ่งที่ แตกต่างกัน

การบริหารที่ไหน ๆ ก็ไม่

ต่างกัน

เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง
กำหนดนโยบายและเป้าหมาย ผู้บริหาร
ระดับกลาง (ผู้จัดการ) วางแผนและ
ควบคุมติดตามการปฏิบัติการ ผู้บริหาร
ระดับต้นควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้
เป็นไปตามเป้าหมาย และจบลงที่พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติให้เกิดผล

ดังนั้น วิธีการบริหารจัดการในองค์กรทั่ว ๆ ไป จึงไม่ต่างกันมากนัก
ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเอกชน หรือองค์กรการกุศลต่าง ๆ

ที่จะต่างกันก็คือ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ เท่านั้นเอง

แต่ในความเป็นจริงแล้ว “องค์กรที่ประสบความสำเร็จ” จะแตกต่าง
จาก “องค์กรทั่วไป” ในเรื่องของ “ฝีมือ” และ “ความจริงจังของผู้บริหาร”

องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักจะมี “ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ”
(ฝีมือเยี่ยมยุทธ์) ที่มีความมุ่งมั่นจริงจังและยืนหยัด จนสามารถสร้าง “ผลงาน”
เป็นเครื่องพิสูจน์ได้ด้วย

“

“องค์กรที่ประสบความสำเร็จ”
จะแตกต่างจาก “องค์กรทั่วไป”
ในเรื่องของ “ฝีมือ” และ “ความ
จริงจังของผู้บริหาร”

”

คือ ไม่ใช่ผู้บริหารประเภทที่ดีแต่พูด (ที่ใคร ๆ ก็ทำได้ไม่ยาก)

ผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทั่วโลก มักจะแสดงออกซึ่ง “ความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล” คือสามารถจุดประกายสร้างฝันให้ผู้ตามอย่างเรา ๆ มองเห็นอนาคตและเต็มใจทำตามหรือเดินตามแนวทางที่ท่านผู้นำแผ้วถางไว้ เพื่อมุ่งสู่ “จุดหมายร่วมกัน” นั้น

ผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงมักจะเป็นคนที่รักการเปลี่ยนแปลง และ มุ่งมั่นต่อการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วย

ถ้าไม่มีสิ่งใดใหม่ ๆ เกิดขึ้นเลย หรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ การบริหาร ก็จะกระทำได้ง่าย

แต่แท้จริงแล้ว โลกใบนี้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา

ธุรกิจจะต้องตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของลูกค้า โรงงานอุตสาหกรรมจะต้องตอบสนองต่อคำสั่งผลิตมากมาย ต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้องแก้ไขปัญหาด้านวัตถุดิบและอุปกรณ์ ต้องฝึกอบรมพนักงานใหม่ ต้องทำการต่อสู้กับคู่แข่งหรือสิ่งท้าทายใหม่ ๆ แทบทุกวัน เป็นต้น

ผู้บริหารบางคนยุ่งอยู่กับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คือแก้ปัญหาเรื่อง นั้นที่เรื่องนี้ที โดยไม่ได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงใด ๆ เลย แต่ผู้บริหารบางคนก็สามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



โดยการจัดระบบการบริหารที่ชัดเจนและ ทำการวางแผนอย่างดี ซึ่งก่อให้เกิดการ ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

การปรับปรุงในแต่ละเรื่องถือเป็นความท้าทายต่อความสามารถและ เป้าหมายของการเป็นผู้บริหาร

เราจึงต้องสนใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการปรับปรุงงานหรือกระบวนการปรับปรุงเสมอ หากเราไม่สนใจ ทุกคนก็จะเข้าใจกันเองว่า เรื่องนั้นไม่มีความสำคัญ

วิธีการอย่างหนึ่งที่จะยืนยันว่าเราให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงงานอย่างจริงจัง ก็คือ **การกำหนดวันแล้วเสร็จ** (Deadline) ของการปรับปรุงงานให้เป็นที่แน่นอน และประกาศให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างชัดเจน โดยถือว่าวันที่กำหนดนั้นเปรียบเหมือนกับหมายกำหนดการผลิตที่ต้องทำการผลิตสินค้าตามสั่งให้แล้วเสร็จ

ในการนี้ เราจะต้องมอบหมายให้ผู้หนึ่งผู้ใดรับผิดชอบในการปรับปรุงงานหนึ่ง ๆ จนสำเร็จ

โดยทั่วไปแล้วควรจะให้ “หัวหน้างาน” หรือผู้ควบคุมดูแล (Supervisor) รับผิดชอบ เนื่องจากถ้าไม่มีใครรับผิดชอบต่อการปรับปรุงงานอย่างชัดเจนแล้วต่างคนก็ต่างรอคอยให้คนนั้นคนนี้ทำหน้าที่ควบคุมดูแล นอกจากนั้น การไม่ได้มอบหมายหน้าที่ควบคุมดูแลหรือติดตามผลให้ใครคนใดโดยเฉพาะ ก็จะไม่สร้างแรงจูงใจให้ใครเริ่มดำเนินการและติดตามผลความคืบหน้าของการปรับปรุงนั้น ๆ

การเปลี่ยนแปลงที่ให้ผลคุ้มค่า มักจะต้องอาศัยแรงงาน ต้องใช้เวลา ต้องมีวัสดุสิ่งของและปัจจัยเกี่ยวพันต่าง ๆ บางครั้งอาจต้องจัดซื้อเพิ่มเติมให้เพียงพอด้วย เราจึงต้องทำการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และพอเพียงต่อการปรับปรุงงานหนึ่ง ๆ จนสำเร็จ

“

การไม่ได้มอบหมายหน้าที่ควบคุมดูแลหรือติดตามผลให้ใครคนใดโดยเฉพาะ ก็จะไม่สร้างแรงจูงใจให้ใครเริ่มดำเนินการและติดตามผลความคืบหน้าของการปรับปรุงนั้น ๆ

”

เมื่อการปรับปรุงงานได้เริ่มดำเนินการแล้ว เราต้องให้ผู้รับผิดชอบ หรือผู้ควบคุมดูแล (หัวหน้างาน) ทำรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ (เป็นประจำ) ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถแก้ไข ปรับเปลี่ยนให้ถูกต้องได้ทันทั่วทั้งที่หรือ เมื่อมีความจำเป็น และเป็นการยืนยันถึงความสำคัญที่เราให้กับการปรับปรุงงาน ด้วย

เมื่อการปรับปรุงงานสิ้นสุดลง และอยู่ในขั้นตอนของการติดตามผลว่า ได้ผลดีมากขึ้นน้อยเพียงใด สิ่งที่เราไม่ควร มองข้ามก็คือ การยอมรับของพนักงาน ต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และการไม่มีผลที่ไม่คาดหวังใด ๆ เกิดขึ้น

ตลอดกระบวนการปรับปรุงงาน เราต้องมั่นใจว่าทั้งเราและหัวหน้างานเป็นผู้นำทางที่ถูกต้อง เราต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ใหม่หรือวิธีการใหม่ อย่างเข้มงวด และต้องทำการยกย่องชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติถูกต้องอย่างจริงจังด้วย

เมื่อเรามีประสบการณ์จากการปรับปรุงงานบ้างแล้ว เราก็จะเริ่ม เห็นลู่ทางในการจัดทำให้เป็นระบบได้ ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบไม่หยุดนิ่ง ตามลักษณะที่สำคัญของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงแต่ละอย่างจะนำไปสู่ความเป็นไปได้ใหม่ ๆ การปรับปรุงงานจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชินได้ ก็ต่อเมื่อทุกคนพยายามแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตและกำลังใจสูงมากขึ้นด้วย

การปรับปรุงงานมักจะเกิดจากการเรียนรู้และการคิดเป็น เราจึงควรจะมีโอกาสได้พูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารอื่น ๆ ด้วย ความรู้

66

ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ
ที่ได้จากการพูดคุยกัน จะเป็นสิ่ง
ที่มีค่าอย่างยิ่งต่อการนำมา
ประยุกต์ใช้งานในกิจการของเรา

99

และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการพูดคุยกัน จะเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งต่อการนำมาประยุกต์ใช้งานในกิจการของเรา

นอกจากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกับธุรกิจอุตสาหกรรมอื่น ๆ แล้ว เราอาจเกิดความคิดอ่านจากสิ่งต่อไปนี้อีกด้วย เช่น การเยี่ยมชมหรือทัศนศึกษาในโรงงานหรือบริษัทอื่น ๆ การเข้ารับการฝึกอบรมด้านการเพิ่มผลผลิตและการปรับปรุงงาน ผลการศึกษาวิจัยของสภาอุตสาหกรรมศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ตลอดจนหน่วยงานราชการต่าง ๆ เป็นต้น

แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิตและการปรับปรุงงานที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง แต่แหล่งข้อมูลที่ดีที่สุดก็คือ ภายในบริษัทหรือโรงงานของเราเอง ซึ่งพนักงานของเราจะเป็นผู้ช่วยได้มากในเรื่องนี้ ดังเห็นได้จากแนวความคิดทางการบริหาร เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (QC Circle) กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion System) ซึ่งล้วนแต่อาศัยพนักงานเป็นแหล่งกำเนิดของความเห็นและการปรับปรุงงานทั้งนั้น

ทุกวันนี้ น่าจะหมดยุคของการสุกเอาเผากิน หรือการบริหารงานอย่างไม่เป็นระบบแล้ว

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ดีกว่า จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จแก่ผู้บริหารและองค์กรเสมอมา

ที่ไหนที่จริงจัง (ในการปรับปรุงงาน) มากกว่ากัน ที่นั่นก็มีโอกาสสำเร็จมากกว่า...**ครับผม !**

“Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs.”

American Society for Quality Control



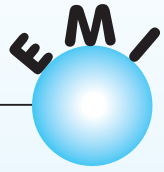
กลยุทธ์ของโคโนชิเกะ มัทสึอิตะ

2

ต้องไว้วางใจพนักงาน

“เคล็ดลับ” ความสำเร็จของผู้บริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ การให้ความไว้วางใจแก่ลูกน้อง และขอความร่วมมือจากพวกเขาตนเอง

การทำให้พนักงานรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจนั้น ไม่เพียงแต่จะได้รับความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดีเท่านั้น แต่พนักงานยังจะพยายามทำงานนั้นให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และก็มีก็จะทำงานได้สำเร็จด้วย



- Things to establish

1.
2.
3.

- Things to maintain

1.
2.
3.

- Things to improve

1.
2.
3.