

SER4202 : มาตรฐานและคุณภาพการบริการ

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรเมตต์ ชูติมันต์

Class 5 : การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM)

นิตยา เงินประเสริฐศรี. การบริหารคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.

การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM)

- Kume (1996: 2-7) อธิบายว่า “การจัดการคุณภาพเชิงรวม” (Total Quality Management : TQM) หมายถึง เครื่องมือทางการบริหาร (Management tool) มีจุดมุ่งหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านการเจริญเติบโต โดยให้สมาชิกทั้งหมดเข้ามาเกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามที่ถูกความต้องการ ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนต้องมีความสามารถทางเทคนิค และต้องตระหนักว่าตนเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในการบริหาร และต้องทำงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน

การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM)

▶ มีเป้าหมายร่วมกัน จากผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

- ▶ “ใช้ทรัพยากรน้อยเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

▶ มีภาษาใช้ร่วมกัน

- ▶ “คุณภาพต้องมาก่อน กระบวนการขั้นต่อไปคือลูกค้าของเรา พูดด้วยความจริง ให้ความสำคัญกับกระบวนการ จัดเรียงอันดับความสำคัญ ป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก ความคุมที่สาเหตุ และให้เกียรติในความเป็นมนุษย์”

▶ มีหลักการร่วมกัน

- ▶ ทำงานร่วมกันโดยใช้หลัก Plan Do Check Act หรือ PDCA ใช้เครื่องมือทางสถิติ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของความจริง

การจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM)

- ▶ Martin (1993: 20-25) มองว่า TQM เป็นปรัชญาของการจัดการ (Philosophy of Management) ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อ แนวคิด และทัศนคติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ซึ่งปรัชญาของ TQM ประกอบด้วย
 - ▶ คุณภาพเป็นเป้าหมายอันดับแรกขององค์กร
 - ▶ ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
 - ▶ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กร
 - ▶ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจถึงการเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการผลิตหรือให้บริการ และพยายามลดการเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น
 - ▶ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะสำเร็จโดยการทำงานเป็นทีม
 - ▶ พันธะผูกพันของฝ่ายบริหารจะช่วยสร้างวัฒนธรรมเน้นคุณภาพ การให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และทัศนะมุ่งระยะยาว

วัตถุประสงค์การจัดการคุณภาพเชิงรวม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM มีดังนี้ (ฉันทะพันธ์, 2546: 66-67)

1. **ลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการ** ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อดำรงอยู่และการแข่งขันขององค์กร
2. **สร้างความพึงพอใจและความเชื่อสัตย์ของลูกค้า** ลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคต ซึ่งธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุก เพื่อให้ได้และรักษาลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่อง
3. **สร้างความพึงพอใจในงานและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน** ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน
4. **ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต** โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรแห่งคุณภาพ (Quality organization) ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

หลักการพื้นฐานของการจัดการคุณภาพเชิงรวม

Kume (1996: 9-16) ได้เสนอหลักการพื้นฐานของ TQM ไว้ดังนี้

- ▶ การวิเคราะห์เชิงสถิติที่จะกำหนดคุณภาพที่ลดต่ำลง โดยใช้ฐานข้อมูลที่เป็นจริง
- ▶ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจร **Plan Do Check Act** หรือ **PDCA** เพื่อสร้างความพึงพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้ต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ มี การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจร **PDCA** เข้าช่วย กำหนดความจริงจากสถานการณ์ และตัดสินใจจากความจริงโดยใช้เทคนิคทางสถิติ

การวัดสถิติเกี่ยวกับความเสียหายด้านคุณภาพ

ประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพในองค์กรขึ้นอยู่กับเกณฑ์ต่อไปนี้

- ▶ ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตได้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่
- ▶ เป็นการผลิตที่ใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสียหายที่เกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด ต้องค้นหาความเสียหายที่เกิดขึ้นในกระบวนการ โดยเฉพาะกระบวนการก่อนหน้านี้ ใช้สถิติวิเคราะห์ความเสียหายด้านคุณภาพในแต่ละแผนงาน เพื่อกำหนดความเสียหายทั้งหมดและพิจารณากระบวนการต่างๆที่ทำให้เกิดความเสียหาย

การวัดสถิติเกี่ยวกับความเสียหายด้านคุณภาพ

- ▶ ความเสียหายด้านคุณภาพมี 3 ประเภท ความเสียหายดังกล่าวนี้มี
ความสัมพันธ์กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (product quality)
คุณภาพกระบวนการ (process quality) และความสัมพันธ์กับ
ต้นทุน (cost) และประสิทธิภาพ

1. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

- ▶ ความเสียหายเหล่านี้เกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่ได้ผลิตหรือให้บริการตามที่ลูกค้าต้องการ (customer's requirements) ความเสียหายนี้เกิดจากผู้ส่งมอบ ลูกค้า หรือทั้งสองฝ่าย ในตลาดของการแข่งขัน ลูกค้าจะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตนไม่ชอบ เมื่อลูกค้าไม่ซื้อจะทำให้ผู้ส่งมอบสูญเสียลูกค้า

2. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับคุณภาพกระบวนการ

- ▶ ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ลูกค้าต้องการ แต่ความเสียหายอาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ดังนั้นต้องผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะทำได้
- ▶ ความเสียหายที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ได้แก่ ปฏิบัติภารกิจ (task) ไม่ถูกต้องและเกิดขึ้นอย่างซ้ำๆ ปกปิดสิ่งที่ทำผิดพลาด ความเสียหายดังกล่าวนี้สามารถเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหรือภายในกระบวนการได้ถ้าไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์โดยเก็บบันทึกรายงานเกี่ยวกับความเสียหายเหล่านี้

3. ความเสียหายที่สัมพันธ์กับต้นทุนและประสิทธิภาพ

- ▶ การลดความสูญเปล่าของทรัพยากรซึ่งเป็นผลมาจากผลิตภัณฑ์ที่มีจุดบกพร่อง และคุณภาพกระบวนการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับปรุงต้นทุนและประสิทธิผลของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ ดังนั้นจึงต้องใช้ความพยายามลดความเสียหาย โดยขจัดสาเหตุต่างๆที่ทำให้การผลิตหรือการให้บริการมีต้นทุนสูงและไม่มีประสิทธิภาพ