

ตัวชี้วัดคุณภาพที่เป็นรูปธรรม



กลยุทธ์สู่ผลึกภาพ

วิบูลย์ ลิ้มเจริญชัย

หลายท่านคงสงสัยว่า เขาใช้อะไรเป็นตัวชี้วัด (Indicator) ของ "ความมีคุณภาพ" ขององค์กรหนึ่งๆ

ความมีคุณภาพที่ว่านี้ ก่อนข้างจะเป็นนามธรรม และชี้วัดได้ยากจริงๆ เช่นเดียวกับความหมายที่กว้างขวางของคำว่า "คุณภาพ" ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารจัดการที่เป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม

ดังนั้น **ความมีคุณภาพขององค์กรใดๆ จึงมักจะวัดกันด้วย "ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของตัวสินค้าหรือการให้บริการขององค์กรนั้นๆ"** มากกว่า เพราะมีความเป็นรูปธรรมที่เห็นได้ชัดขึ้น

เรื่อง "ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพ" นี้ ถ้าจะพูดกันให้ตรงประเด็นที่สุด ชนิดที่เข้าใจได้ง่ายและเป็นรูปธรรมที่สุด คงจะต้องตอบอย่างฟันธงว่า

"ตัวชี้วัดความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพได้มาก หรือน้อยขององค์กรหนึ่งๆ ก็คือ

(จากกระบวนการผลิตเดิมที่เราได้แก้ไขปรับปรุงด้วยวิธีการต่างๆ แล้ว) ลดลงเหลือเพียง 70

ขึ้น แสดงว่าของเสียลดลง เราก็พอจะประเมินตนเองได้ว่า การปรับปรุงคุณภาพได้ผล

"องค์กรคุณภาพ" ที่ทุกองค์กรอยากได้จะเป็นองค์กรที่มี "ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพ" มากกว่าองค์กรทั่วไป องค์กรคุณภาพจึงเป็นองค์กรที่อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ยั่งยืน เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง

องค์กรคุณภาพที่ประสบความสำเร็จระดับโลกไม่ว่าจะเป็นแมคโดนัลด์ เบปซี โดคา-โคลา ซีร็อกซ์ จีอี ไทโยต้า มักจะมีขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรที่คล้ายๆ กัน

ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรสู่ "องค์กรคุณภาพ" ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 คือ การมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน

การเริ่มต้นด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 คือ การฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ "เครื่องมือและเทคนิค" ในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานและผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจใน "เครื่องมือและเทคนิค" พื้นฐานต่างๆ ของการปรับปรุงคุณภาพ เช่น วัฏจักรตรวจสอบ ผังพาเรโต ผังก้างปลา การระดมสมอง เป็นต้น เพื่อที่จะสามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับการแก้ปัญหาและปรับปรุงงานต่างๆ

ขั้นตอนที่ 5 คือ การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

องค์กรจะต้องมีศูนย์รวมข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Information) ทั้งที่ได้รับจากลูกค้าภายในและจากลูกค้าภายนอก โดยที่ข้อมูลนั้นสามารถจะนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ (ตอบสนองลูกค้า) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 คือ การสร้างระบบผลตอบแทน (การให้รางวัล) และการยอมรับที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจพนักงานทุกคนให้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรคุณภาพด้วยการสร้างระบบการให้รางวัล การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน

เมื่อ ไม่มีคำต่อว่าหรือคำร้องเรียนก็แสดงว่าลูกค้าพึงพอใจ นั่นคือสินค้าหรือบริการของเรามีคุณภาพนั่นเอง (เพราะค่านิยมของคุณภาพหมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า)

(1) จำนวนของเสียที่ลดลง และ

(2) จำนวนคำต่อว่าของลูกค้าที่ลดลง"

พูดง่ายๆ ว่า ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม เราก็ดูกันที่จำนวนของเสียจากกระบวนการผลิตว่าลดลงมากน้อยเพียงใด ในแต่ละช่วงเวลา (เช่น ใน 1 วัน 1 เดือน หรือ 1 ปี) ถ้ามีของเสียลดลงก็แสดงว่าได้ปรับปรุงคุณภาพดีขึ้น

เช่นเดียวกับที่ดูว่า จำนวนคำร้องเรียนหรือคำต่อว่าของลูกค้าจากการใช้สินค้าหรือบริการของเราลดลงหรือไม่ ถ้าจำนวนลูกค้าต่อว่าลดน้อยลง ก็แสดงว่าองค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

เมื่อไม่มีคำต่อว่าหรือคำร้องเรียน ก็แสดงว่าลูกค้าพึงพอใจ นั่นคือ สินค้าหรือบริการของเรามีคุณภาพนั่นเอง (เพราะค่านิยมของคุณภาพ หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า)

การเปรียบเทียบโดยดูจากผลของจำนวน "ของเสีย" และ "คำร้องเรียน" ภายในองค์กรของเราเองเช่นนี้ เป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการได้ไม่ยาก และจะทำให้เรารู้ว่า เราได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นจริงหรือไม่ และมากน้อยเท่าใดด้วย เช่น เดือนพฤษภาคม 2542 มีของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต 100 ชิ้น ต่อมาในเดือนมิถุนายน 2542 มีจำนวนของเสีย

อย่างชัดเจนจะทำให้เรารู้ถึงทิศทางที่จะต้องก้าวเดินต่อไปข้างหน้าและรู้ด้วยว่าจะไปถึงที่ใด มีจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหน พนักงานจะได้ไม่ต้องเสียเวลา หรือสับสนหลงทาง อันจะทำให้สูญเสียแรงงานโดยไม่คุ้มค่า

ขั้นตอนที่ 2 คือ การระบุถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้

ขั้นตอนนี้ก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากลูกค้า ทั้งที่เป็นลูกค้าภายใน (พนักงานภายในองค์กร) และลูกค้าภายนอก (ผู้ซื้อ) ด้วยวิธีการวิจัยตลาด การสัมภาษณ์ และอื่นๆ เพื่อให้รู้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร หรือมีความพึงพอใจอย่างไรบ้าง เพื่อองค์กรจะดำเนินการได้อย่างถูกต้องต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 คือ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในคุณภาพ

โครงสร้างขององค์กรจะต้องออกแบบให้พนักงานทุกคนและผู้บริหารทุกระดับทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง โครงสร้างองค์กรจะต้องเน้นให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นในระบบการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management System) หรือระบบ TQM (Total Quality Management) อย่างชัดเจนด้วยเพื่อเป็นหลักประกันว่าแรงงานและความพยายามต่างๆ จะไม่สูญเปล่าหรือไม่คุ้มค่า

และการยอมรับในตัวบุคคลหรือทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณให้เป็นที่รับรู้อย่างทั่วถึงในองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 คือ การสร้างบรรยากาศแห่ง "การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง"

การพัฒนาจิตสำนึกแห่งคุณภาพ การรู้จักทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากประสบการณ์และความมุ่งมั่นอื่นๆ ล้วนแต่ต้องการบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์ เอื้ออาทร ความเข้าใจที่ดีและความไว้วางใจต่อกัน จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นให้ได้

ขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าวมานี้ ถือเป็น "มาตรฐานขั้นต่ำ" ที่องค์กรต่างๆ สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติตามลำดับได้

เมื่อองค์กรทำได้ตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว เราก็จะรู้เองว่าควรจะเอาอะไรเป็น "ตัวชี้วัดความมีคุณภาพ" อย่างเป็นรูปธรรมจับต้องได้ เพราะเราจะสามารถลดได้ทั้งจำนวนของเสีย และจำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าจริงๆ

เรื่องนี้ถ้าจะให้เห็นผลคงต้องใช้กลยุทธ์ **"แก่งไม่กั้ว แต่กั้วช้า"**

ถ้ามีแว่นส่องอำมหิต มองเห็นตัวป้อน อยู่บนมือ คงได้ใช้ "ตัวชี้วัด" ตอนชาติหน้าบ้างครับผม! ■