

6

เลข

มุมมองผู้บริหารไทย



ควารางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ: ตบมาตรฐานโลกสำเร็จ

หากกล่าวถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวดที่มีความสำคัญและมีคะแนนประเมินมากที่สุด คงหนีไม่พ้น 'หมวด 1 การนำองค์กร' ที่กล่าวถึง การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารจัดการดูแลองค์กร วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมาย จริยธรรม และสังคม สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำองค์กร คือปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ที่เป็นทั้งผู้สร้าง ผู้ผลักดัน ผู้สื่อสาร และบุคคลต้นแบบ อันเป็นแรงบันดาลใจสำคัญให้บุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างได้อย่างมีทิศทาง นำมาซึ่งความแข็งแกร่งและยั่งยืนขององค์กรในท้ายที่สุด

เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดสัมมนา

"Thailand Quality Award 2015 Award Presentation and Winner Conference"

เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศจากความสำเร็จขององค์กรไทยคุณภาพทั้ง 6 แห่ง ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2558 (Thailand Quality Class

2015: TQC) ได้แก่ กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์ บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาขอนแก่น จำกัด บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีน บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) โรงไฟฟ้าแม่เมาะ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และสายธุรกิจสุกร: บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ณ โรงแรม โกลเด้นทิวลิป ซอฟเฟอริน

“

หลายองค์กรได้เข้าสู่ระบบการรับการตรวจประเมินรางวัลคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และทุกครั้งองค์กรก็จะกลับมาพร้อมกับการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบบริหารจัดการใหม่ที่ดียิ่งขึ้นอย่างชัดเจน ด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาว่าเกณฑ์การบริหารจัดการในรอบของ TQA เป็นเครื่องมือที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนและมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง ทำให้เกิดการบูรณาการกระบวนการทำงานต่างๆ ตลอดจนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง นำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและประเทศชาติอย่างยั่งยืน สำหรับการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติจากองค์กรที่ได้รับรางวัลนั้น ถือเป็นคุณค่าที่สำคัญของการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเป็นประโยชน์อันสำคัญยิ่งต่อประเทศไทยในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล

”



นายสมภพ อมาตยกุล

ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

กล่าวถึงการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในงานสัมมนาครั้งนี้ ผู้เขียนได้เห็นมุมมองสำคัญของผู้บริหารทั้ง 6 องค์กรที่มีทั้งแนวทางและกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน แต่กลับพบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เหมือนกัน นั่นคือ **บทบาทของผู้นำ**



คุณพรศักดิ์ มงคลศรีรัตน์

**รักษาการผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์
และพัฒนารุทกิจผลิตภัณฑ์โพลีเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)**



คุณวิวัฒน์ เจริญสวัสดิ์พงศ์

**ผู้อำนวยการอาวุโส – ผู้จัดการทั่วไป
บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาขอนแก่น จำกัด**



เกณฑ์ TQA จะถามถึง 2 เรื่องคือ ผู้นำจะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร และ ทำให้อย่างไรได้อย่างไร สิ่งที่ผู้นำต้องทำ อันดับแรกคือการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ว่าจริงๆ แล้ว TQA ตอบโจทย์ทั้ง Value Chain และการพิจารณาว่าระบบพื้นฐานที่มีอยู่มาปรับใช้กับ TQA ได้อย่างไร

ที่ผ่านมาเรารู้สึกภูมิใจกับความสำเร็จของเรา แต่เราไม่เคยรู้ว่าหากเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือคู่แข่งเราอยู่ตรงไหน จนเมื่อได้นำเกณฑ์ TQA มาใช้ ทำให้พบว่าสิ่งที่เราภูมิใจนั้น ความจริงแล้วมันไม่ใช่อย่างที่เราคิด แต่จุดนี้กลับเป็นแรงผลักดันในการหาจุดปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผมคิดว่าเมื่อทีมงานเข้าใจและรัฐวิสาหกิจประสงค์ของการทำ TQA ประกอบกับเห็นผลลัพธ์ ที่แท้จริงว่าเราไม่ได้เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้เราเริ่มตระหนักและเชื่อมั่นในการใช้ TQA เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



บริษัทแม่มุ่งหวังเป็นองค์กรชั้นนำและมีความเป็นเลิศ โดยนำเกณฑ์ TQA มาใช้พัฒนาในบริษัท สำหรับภาคอีสานเรามองเรื่องของการลงทุน และนโยบาย AEC การค้าและต่างประเทศ แม้ว่าองค์กรเราจะมองในหลายๆ ด้าน แต่หลายครั้งในการวางแผน หรือการนำองค์กร เราอาจหลุดไป เช่น การเป็นแบบแผนที่ดี ในการนำองค์กรหรือการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความรัดกุมรอบคอบ ทำให้เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่าอะไรคือจุดปรับปรุง หรือจุดได้เปรียบ รวมถึงเรื่องกระบวนการ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่ง TQA ถือเป็นสุดยอดคัมภีร์การบริหารจัดการที่ควรนำไปใช้

นอกจากนี้ TQA ยังทำให้เรามองภาพรวมเป็นภาพเดียวกัน โดยมองทั้งลูกค้า สภาพแวดล้อม สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นตัวตั้ง ตลอดจนสามารถมองผลลัพธ์ทางธุรกิจได้รอบด้านมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ที่สำคัญเกณฑ์ TQA มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยปรับเปลี่ยนไปตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และปัจจัยอื่นๆ ส่งผลให้บริษัทเรามีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง





คุณยอดพงษ์ วงศ์รักมิตร

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
บริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



คุณเพ็ญใจ ประรามภ์

ผู้จัดการฝ่ายโพลีเอทิลีนส์
โรงงานผลิตเม็ดพลาสติกโพลีโพรพิลีน
บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)



การนำเกณฑ์ TQA มาปรับใช้ หลายคนจะมองว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องริเริ่มความคิดนี้ก่อน โดยต้องอาศัยเวลาสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร จึงต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จึงจะประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

บางจากมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร 2 เรื่อง

- 1 ด้านองค์กร คือการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับสังคม
- 2 ด้านพนักงาน คือการเป็นคนดี มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในส่วนของวิสัยทัศน์จะมองถึงธุรกิจที่ยั่งยืน ด้วยการคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันเรามุ่งเน้นปรัชญาการทำงานที่มีส่วนร่วมในการลงมือทำ และคุณภาพของการทำงานร่วมกับสังคม หากองค์กรต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จะต้องค้นหากระบวนการชีวิตหรือตัวสะท้อนถึงคุณภาพที่มีความทันสมัย ซึ่งกระบวนการของ TQA ถือเป็นตัวสะท้อนและวัดผลที่ดีมาก



IRPC นำ TQA มาปรับใช้ตั้งแต่ปี 2555 และพัฒนาตนเองเรื่อยมา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำก่อน จากนั้นใช้ระบบ Leadership System เพื่อขับเคลื่อน เริ่มตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ของบริษัท และวางแผนและถ่ายทอดไปในแต่ละ Function แล้วจึงพิจารณาว่าต่องานที่ต้งไว้หรือไม่มี โดยมี PPMC เป็นผู้ขับเคลื่อน ให้ได้ตามเป้าหมาย และมีคณะกรรมการเรื่อง KPI ซึ่งอันดับแรก ผู้นำต้องเชื่อมั่นว่าเกณฑ์ TQA นี้จะสามารถผลักดันธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้ จากนั้นจึงพิจารณาว่า

- 1 เราดำเนินธุรกิจดีหรือยัง
 - 2 รู้ได้อย่างไรว่าเราทำได้ดี
 - 3 เราจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างและทำอย่างไร
- จึงประสบความสำเร็จ**

ด้วยปรัชญาสมดุลทั้ง 3 ด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำกรอบของ TQA มาผลักดัน มีเป้าหมายหลักคือ คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ขับเคลื่อนและพิจารณาข้อมูลย้อนกลับขึ้นมาจากแต่ละ Functional ทำให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยตลอด รวมทั้งเมื่อมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ TQA เราก็ต้องปรับตาม เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนสามารถตอบโจทย์สุดท้ายว่าเราจะชนะคู่แข่งได้อย่างไร





คุณนิภูล ศีลาสุวรรณ

ผู้ช่วยผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า 2 โรงไฟฟ้าแม่เมาะ:
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



นายสัตวแพทย์ดำเนิน จตุรวิรวงศ์

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส
ด้านสัตวแพทย์บริการสายธุรกิจสุกร
บริษัท ซีพีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

“

เราเชื่อมั่นว่า TQA เป็นกรอบการบริหารที่ดีที่สุดในโลก เนื่องจากเกณฑ์ถูกปรับมาจากบทเรียนของบริษัทชั้นนำทั่วโลก ซึ่งจากประวัติขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA ล้วนเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศทั้งสิ้น หากเราต้องการคงอยู่อย่างยั่งยืน เราต้องบริหารจัดการให้อยู่ระดับแนวหน้าของโลกตามวิสัยทัศน์ กฟผ. ที่กำหนดไว้ เมื่อเราตอบโจทย์ตรงนี้ได้แล้วจะทำเพื่ออะไร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานก็จะมีแนวทางปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ เพื่อความเป็นเลิศ ส่วนรางวัลต่างๆ คือสิ่งที่ตามมา นอกจากนี้ เรามุ่งเน้นเรื่องทรัพยากรบุคคล ถือเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะหากคนขาด Mindset ที่ดี ไม่มีความมุ่งมั่น แม้จะมีเครื่องจักรที่ต่ออย่างไร ความสำเร็จก็ไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้

”

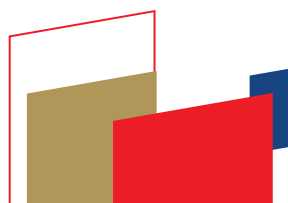
“

สายธุรกิจสุกร นำเกณฑ์ TQA มาครั้งแรกในปี 2013 เรามีฟาร์ม 104 หน่วยงาน ทั่วประเทศไทย และมีพนักงาน 3,800 คน วิสัยทัศน์ของเราคือ ผู้นำอันดับหนึ่งด้านการผลิตสุกรที่มีคุณภาพ และสุขภาพดีของประเทศไทยอย่างยั่งยืน

ผู้นำต้องแปลงเนื้อหาของ TQA ที่ค่อนข้างยาก ให้กลายเป็นภาษาง่ายๆ เนื่องจากพนักงานของเราจำนวน 78% มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เช่น การประชุมทุกเดือน จะมีวาระที่สอดแทรกเรื่อง TQA ในฐานะผู้นำผมก็ต้องไปทำความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัล และนำมาแปลงให้เป็นเรื่องง่าย แต่ยังคงเป็น TQA ประกอบด้วยคำนิยาม “ถ้าเกิดเจออะไรยากๆ ปรับให้เป็นเรื่องง่ายๆ” และ “ถ้าเจอสิ่งใหม่ๆ ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง”

โดยเราไม่ได้บอกว่าเขาต้องทำอะไร แต่ให้เขาดูว่าเราทำอะไรอยู่ และถ้าจะทำให้ดีขึ้น จะต้องทำอย่างไร ซึ่งในแต่ละปีก็นำผลลัพธ์ทั้งหมดมาวินิจฉัยจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อหาแนวทางพัฒนา ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งหมด เพราะผู้ตามพร้อมที่จะตาม แต่เขาต้องเข้าใจ และเห็นประโยชน์ที่เขาจะได้รับ ไม่เช่นนั้นจะเกิดแรงต้านเงียบ ซึ่งบางสิ่งเขาทำอยู่แล้ว แต่ TQA ช่วยให้เกิดการคิดครุ่นและมองรอบด้านมากขึ้น

”





FTPI ASP Model

การบรรยายพิเศษหัวข้อ

New Approach to Master
Thailand Quality Award:
FTPI ASP Model



โดย **ดร.สันติ กนกนภาพร**

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

“

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน หากองค์กรสามารถรู้เทรนด์ก่อนองค์กรอื่น จะทำให้เราได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่หากเราเป็นเพียงผู้ไล่ตามเทรนด์ถือว่าเป็นความเสี่ยง โดยเราสามารถเห็นบทเรียนจากหลายๆ องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จแต่ยึดติดกับวิธีคิดแบบเดิมๆ นำความความสำเร็จในอดีตมาขัดขวางความสำเร็จในอนาคต ส่งผลสู่ความล้มเหลวทางธุรกิจ ในขณะที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ดร.สันติ ยังกล่าวถึงท้ายไว้ว่า ปัจจุบันสถาบันได้พัฒนา FTPI Advance Strategic Planning Model เพื่อตอบโจทย์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เนื่องจากที่ผ่านมามีองค์กรที่สมัครขอรับรางวัลมีคะแนนในหมวด 2 (กลยุทธ์) และหมวด 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ค่อนข้างน้อย นอกจากนี้สถาบันเตรียมจัดตั้ง Center of Excellence for Foresight (CEF) เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับทำ Future Mapping นำไปใช้ตอบโจทย์อนาคตแก่องค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตลอดจนการสร้างอาชีพนักวางยุทธศาสตร์ (Master Strategist) และ Futurist การจัดทำรายงานเฉพาะด้าน รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือต่างๆ ให้องค์กรพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ในอนาคตได้

”