

Cost of Quality : ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ



“กำพล กิจชระภูมิ และ สุชาติ ยูวรี (๒๕๔๖). Cost of Quality : ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์”

หลักการของต้นทุนคุณภาพไม่ได้ต่างจากแนวคิดที่ว่า “การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก” หรือแม้กระทั่งของไทยเรา ก็ยังมีแนวคิดเช่นนี้เหมือนกัน เช่น “กันไว้ดีกว่าแก้” และ “อย่าปล่อยให้วุ่นวายแล้วจึงล้อมคอก”

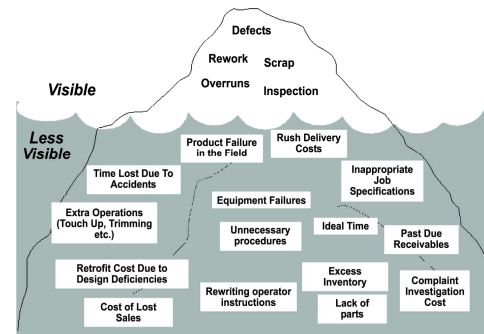
“แนวคิดและความสำคัญของต้นทุนคุณภาพ”

“ต้นทุนคุณภาพ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยต้นทุนคุณภาพจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพ” เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสีย ค่าฝึกอบรม ฯลฯ คนทั่วไปมักมีความเข้าใจผิดเสมอว่า การที่จะทำให้คุณภาพดีขึ้นนั้น จะต้องมิต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นด้วย แต่จริงๆ แล้ว การทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นตามไปด้วย

“ประโยชน์ของระบบต้นทุนคุณภาพ”

๑. สามารถมองเห็นปัญหาด้านคุณภาพได้อย่างชัดเจน
๒. สามารถระบุและลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุงคุณภาพ
๓. สามารถวัดการปรับปรุงกระบวนการ
๔. สามารถนำไปหาผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน
๕. สามารถแสดงดัชนีที่ใช้วัดความสามารถในการดำเนินการ

“องค์ประกอบของต้นทุนคุณภาพ”



ต้นทุนที่เราสามารถเห็นได้ชัด เรียกว่า ต้นทุนคุณภาพทางตรง และต้นทุนที่แฝงอยู่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัด เรียกว่า ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม เรามักให้ความสำคัญเฉพาะต้นทุนคุณภาพที่เราเห็นได้ชัดเจน แท้จริงแล้วสิ่งที่เราเห็นอย่างชัดเจนเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ในขณะที่ต้นทุนที่แฝงอยู่มีมูลค่าที่สูงกว่าอย่างมาก เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในภาพนี้

ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำเป็นต้นทุนคุณภาพทางตรงที่เรามองเห็นได้ชัด (Visible) เช่น ความเสียหายหรือข้อบกพร่องจากการทำงาน (Defects) การนำงานมาปรับปรุงใหม่ (Rework) ในขณะที่ ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นต้นทุนคุณภาพทางอ้อมที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ชัด (Less Visible) จะมีจำนวนเยอะกว่ามาก เช่น ค่าเสียเวลาเนื่องจากเกิดอุบัติเหตุ (Time Lost Due to Accidents) การเสียยอดขาย (Lost Sales) เป็นต้น

“ต้นทุนคุณภาพทางตรง”

๑. ต้นทุนการป้องกัน เป็นต้นทุนที่เกิดจากการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายในการผลิต เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การวางแผน

๒. ต้นทุนการตรวจสอบ การวัด และการประเมินคุณภาพ เป็นต้นทุนที่เกิดจากการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงาน เช่น การทดสอบผลิตภัณฑ์

๓. ต้นทุนความบกพร่องด้านคุณภาพ เป็นต้นทุนที่เกิดจากความบกพร่องในการดำเนินงาน เช่น ของเสีย อุบัติเหตุ



จากการศึกษาต้นทุนคุณภาพพบว่า องค์กรใดมีต้นทุนการป้องกัน และการตรวจสอบต่ำ จะมีต้นทุนโดยรวมสูง ในขณะที่

องค์กรใดมีต้นทุนการป้องกัน และการตรวจสอบสูง จะมีต้นทุนโดยรวมต่ำ การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรมุ่งเน้นการป้องกันและการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการแก้ไขในภายหลัง ซึ่งการแก้ไขที่ปลายเหตุก่อให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม

๑. ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคได้รับความเสียหาย แม้ผู้บริโภคจะได้รับการเยียวยาในภายหลัง แต่ผู้บริโภคจะเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร

๒. ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคไม่พอใจ ผู้บริโภคจะหันไปใช้บริการขององค์กรอื่นแทน ทำให้องค์กรสูญเสียรายได้

๓. ต้นทุนการเสียชื่อเสียง ถ้าการดำเนินการเกิดการผิดพลาดและไม่มีคุณภาพ ผู้บริโภคสามารถพูดปากต่อปาก จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นวงกว้าง

ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม เป็นต้นทุนที่ประเมินค่าได้ยาก และส่งผลร้ายอย่างมาก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ผู้คนสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เช่น การตรวจพบเชื้อไวรัสที่ประเทศอังกฤษ ทำให้ทั่วโลกต่อต้านสินค้าที่ทำจากเนื้อวัวอังกฤษ แม้ในเวลาต่อมา ประเทศอังกฤษจะสามารถแก้ปัญหาเชื้อไวรัสได้แล้ว แต่ความเชื่อถือของประเทศต่างๆ ที่มีต่อสินค้าที่ทำจากเนื้อวัวอังกฤษไม่สามารถกู้คืนกลับมาได้ดังเดิม



การวัดต้นทุนคุณภาพ

เคยมีปรมาจารย์กล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถวัดสิ่งใดได้ คุณจะไม่สามารถเข้าใจมันได้ ถ้าคุณไม่เข้าใจมันแล้ว คุณก็ไม่สามารถควบคุมมันได้ และถ้าคุณไม่สามารถควบคุมมันได้ คุณก็ไม่สามารถปรับปรุงมันได้” จะเห็นได้ว่า การวัดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การควบคุม



และการปรับปรุงในที่สุด เราจึงแนะนำขั้นตอนในการจัดทำระบบต้นทุนคุณภาพ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

๑. การระบุนายการต้นทุนคุณภาพ

ขั้นแรกเราต้องสำรวจรายการต้นทุนคุณภาพ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรเรามีต้นทุนคุณภาพอะไรบ้าง หลังจากนั้น เราต้องประเมินรายการต้นทุนคุณภาพ เพื่อช่วยให้เราทราบว่าต้นทุนคุณภาพตัวใดมีความสำคัญแค่ไหน แล้วเราต้องระบุให้ได้ว่าแหล่งข้อมูลของต้นทุนคุณภาพแต่ละตัวนั้น เราเอามาจากที่ใด หากมาจากหลายแหล่ง เราควรนำต้นทุนคุณภาพเหล่านั้น รายงานเข้าระบบบัญชีทั้งหมด เพื่อป้องกันการกระจายของข้อมูล

๒. การรวบรวมและรายงานผลต้นทุนคุณภาพ

เมื่อเรามีข้อมูลต้นทุนคุณภาพแล้ว ควรรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้เป็นข้อมูลประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนคุณภาพ

การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพนั้น เราต้องเลือกฐานที่เหมาะสมเพื่อเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ เช่น ฐานแรงงาน ฐานต้นทุน ฐานยอดขาย ฐานหน่วยผลิต เป็นต้น จากนั้นเราต้องจัดลำดับความสำคัญของต้นทุนคุณภาพต่างๆ ที่จะนำไปปรับปรุง และสุดท้ายต้องกำหนดเป้าหมายในการลดต้นทุนคุณภาพ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักกำหนดเป้าหมายจากความท้าทาย ข้อมูลในอดีต และความเป็นไปได้

๔. การปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดต้นทุนคุณภาพ ทำให้พอจะสรุปได้ว่า “หากคุณป้องกันมากขึ้น คุณจะสูญเสียน้อยลง” แนวคิดเช่นนี้เอง ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เทคนิคต่างๆ ได้ถูกคิดค้นขึ้นมามีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนคุณภาพทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม สำหรับเทคนิคที่สำคัญ เช่น กิจกรรม ๕ ส. ระบบ Six Sigma การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

มาตรฐาน 5ส พื้นที่สำนักงาน

แนวทางการใช้ 5ส ในสำนักงานประกอบด้วย

โต๊ะทำงาน	เก้าอี้	เครื่องใช้ สม.
ตู้เอกสาร	ชั้นวางเอกสาร	ห้องรับแขก
โทรศัพท์	ห้องประชุม	บอร์ดติดประกาศ
กระดาษใช้หมดจด	ทางเดิน	ห้องน้ำ

การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลนั้น จำเป็นต้องดำเนินการภายในหลัก ๓ ประการ ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ มีการแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกคนในองค์การ และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน

๒. การมองปัญหาทั้งระบบ คือ ต้องมองปัญหาในภาพรวมตลอดกระบวนการอย่างครบถ้วน

๓. การใช้หลักวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ในการแก้ปัญหา องค์การส่วนใหญ่ยังใช้ความรู้สึกและสามัญสำนึกในการแก้ปัญหา โดยไม่ได้นำพื้นฐานของความจริงที่เกิดขึ้นมาประกอบการแก้ปัญหา ซึ่งสุดท้ายแล้วปัญหาก็เพิ่มมากขึ้น

กรณีศึกษาในการปรับปรุงเพื่อลดต้นทุนคุณภาพ : กรณีศึกษาบริษัทกระเบื้อง

บริษัทกระเบื้องแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานผลิตวัสดุก่อสร้างต่างๆ ทางบริษัทได้ทำการรวบรวมข้อมูลต้นทุนคุณภาพแล้วพบว่า



มีต้นทุนความบกพร่องภายในสูงสุด โดยความบกพร่องที่เกิดขึ้นนั้นมาจากฝ่ายผลิตมากที่สุด เมื่อพิจารณาต่อไปเรื่อยๆ จึงพบว่า ความเสียหายเกิดจากกระเบื้องบิ่นแตกมากที่สุด ซึ่งเกิดจากกระเบื้องแตกที่มุม ดังนั้นบริษัทจึงสรุปได้ว่า ปัญหาที่จะต้องนำมาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อลดต้นทุนคุณภาพ คือ “การลดปัญหากระเบื้องเสียหายจากการแตกมุม” แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การแก้ปัญหาอาจไม่สามารถทำได้หมด จึงกำหนดเป้าหมายในเชิงที่ท้าทาย คือ ต้องแก้ไขให้ได้อย่างน้อยร้อยละ ๕๐



จากนั้น บริษัทได้หาสาเหตุของปัญหาการแตกมุมโดยการลงพื้นที่จริง จึงพบว่าเกิดจากวัตถุดิบในการผลิตกระเบื้องไม่ดี ซึ่งเกิดจากความชื้นในทรายที่ใช้เป็นวัตถุดิบนั่นเอง บริษัทจึงกำหนดมาตรการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งไปที่การควบคุมความชื้นในทราย และในระหว่างที่ดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น บริษัทมีการติดตามผลการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อยืนยันว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนได้มาก และนำมามาตรการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานด้วย