

ภาคผนวก อ.

กรณีศึกษา : การแบ่งขั้นด้านคุณภาพของบริษัท Federal Express (อ้างอิง จากบทที่ 4 หัวข้อ 4.1.2)

บริษัท Federal Express เป็นผู้นำในการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เริ่มกิจการตั้งแต่ปีค.ศ.1973 มีรายได้ในปี 1990 เป็นเงิน 7.7 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ จากการขนส่งพัสดุภัณฑ์ 1.5 ล้านชิ้นในแต่ละวัน ใช้พนักงาน 91,000 คน รถบรรทุก 31,000 คัน อาคารขนาด 430 สำนักงาน ใช้โปรแกรมคุณภาพของบริษัท เริ่มจาก บริษัทประมวลผลกิจการ คือ เป็นกิจการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ที่ให้การรับประกันระยะเวลาในการขนส่ง ตลอดจนสามารถให้ข้อมูลการขนส่งพัสดุภัณฑ์เดลล์รายการอย่างถูกต้อง วัตถุประสงค์ของกิจการ คือ การสร้างความพอใจในการขนส่งพัสดุภัณฑ์ทุกครั้งกับลูกค้า จากเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ดังกล่าว กิจการดำเนินการดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพขององค์กร

โปรแกรมคุณภาพของกิจการเริ่มในต้นทศวรรษ 1980 เป็นวงจรคุณภาพในส่วนต่างๆ ของกิจการ กลางทศวรรษ 1980 กิจการซื้อโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อช่วยพัฒนา และทำการทดสอบแนวคิดด้านคุณภาพใน 2 ส่วน คือ ศูนย์บริการลูกค้า และบัญชีผู้ขาย เมื่อ 2 ส่วนประสบผลสำเร็จ ก็ขยายโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพไปทั่วทั้งกิจการ ในปี ค.ศ.1986 โปรแกรมคุณภาพ มีหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1.1 โปรแกรมคุณภาพนี้เริ่มจากระดับสูงขององค์กร โดยนำผู้บริหารระดับสูงของกิจการเข้ารับการอบรมแนวคิดพื้นฐานด้านคุณภาพ และการจัดการคุณภาพ การอบรมเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเพื่อบรรกรุคุณภาพในการบริการลูกค้า ตลอดจนความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการรองรับต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงที่ผ่านการอบรมนี้ได้จะเป็นผู้ให้การอบรมกับพนักงานระดับรองลงมา และถ่ายทอดการอบรมคุณภาพไปเป็นทอดๆ ใช้เวลาตั้งแต่ปี 1987-จนถึงปี 1989

2. เน้นการติดตามความล้มเหลวมากกว่าจะติดตามเบอร์เร็นต์ความสำเร็จ การดำเนินงานที่ผ่านมา กิจการวัดคุณภาพจากอัตราเบอร์เร็นต์ความสำเร็จ เช่น การขนส่งตรงเวลา การออกใบเรียกเก็บเงินอย่างถูกต้อง การแก้ปัญหาให้ลูกค้า ความพอใจของพนักงาน เป็นต้น เมื่อกิจการเริ่มโครงการนี้ร่องในปี 1985 ซึ่งเริ่มเปลี่ยนเป็นการติดตามคุณลักษณะที่ขาดหายไป หรือ ส่วนของความล้มเหลว และพบว่า เบอร์เร็นต์เพิ่งเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราความสำเร็จที่สูงถึง

98.5 เปอร์เซ็นต์นั้น ได้ปีคช่อนจำนวนพัสดุภัยที่มากมาขึ้นที่มีการสูญหาย ในเรือนเก็บเงินจำนวนมากที่ไม่ถูกต้อง พัสดุภัยที่เสียหาย และ คำถามของลูกค้าจำนวนมากที่ໄร์ค่าตอบ เป็นต้น

3. การวัดโดยใช้มุมมองของลูกค้า กิจการแบ่งกลุ่มของความสัมเพลวออกเป็นรายการต่างๆ หากมุมมองของลูกค้า พร้อมคะแนนความรุนแรงแต่ละรายการ ความรุนแรงสูงสุด 10 คะแนน และ 1 คะแนนสำหรับความรุนแรงน้อยที่สุด แต่ละรายการได้แก่

- พัสดุภัยที่ไม่ได้รับการขนส่ง	10 คะแนน
- พัสดุภัยที่สูญหาย	10 คะแนน
- พัสดุภัยที่เสียหาย	10 คะแนน
- การขนส่งผิดวัน	5 คะแนน
- ต้องจัดการซ้ำ	5 คะแนน
- พัสดุภัยที่ไม่ระบุที่อยู่	5 คะแนน
- การขนส่งซ้ำ แต่ตรงวันที่กำหนด	1 คะแนน
- ลูกค้าต้องการให้ปรับปรุงใบกำกับการขาย	1 คะแนน

ความสัมเพลวแต่ละรายการจะถูกบันทึกในแต่ละวัน ถือศูนย์หนักความรุนแรง แล้วรวมค่าทั้งหมดของกัน ตัวเลขดังกล่าวจะรายงานให้พนักงานทั้งหมดทราบในแต่ละอาทิตย์ พนักงานจะให้ความใส่ใจกับรายงานตัวเลข เพราะตัวเลขดังกล่าวจะสัมพันธ์กับค่าตอบแทน, ค่าแรง ของพนักงาน

4. ค่าตอบแทนของพนักงานขึ้นกับการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งระดับผู้จัดการและพนักงานจะถูกวัดระดับค่าตอบแทน โดยใช้การปรับปรุงคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของค่านิ่งที่ใช้วัด รวมกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในแต่ละไตรมาส ถ้าทำงานถึงเป้าหมายที่กำหนดทุกคนจะได้รับเงินพิเศษ เงินพิเศษนี้จะเป็นรางวัลสำหรับการทำงานที่ดี ไม่ใช่เป็นรางวัลของแต่ละบุคคล ผลของการใช้โปรแกรมการจัดการคุณภาพ พนักงาน ทราบว่า ในช่วงปี 1988 ถึงปี 1990 ตัวเลขผลกระทบความผิดพลาดลดลงถึง 20 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่จำนวนพัสดุภัยเพิ่มสูงขึ้น 42 เปอร์เซ็นต์

5. เป้าหมายหลัก คือ การกันหา และแก้ไขสาเหตุที่แท้จริงของความสัมเพลว เหตุผลหลักในการติดตามความสัมเพลวที่เกิดขึ้น เพื่อต้องการกันหาสาเหตุที่แท้จริง ตลอดจนกระบวนการที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดความสัมเพลว Federal Express ได้ตั้งทีมดูแลคุณภาพ เป็นทีมงานที่มีจากบุคลากรหลากหลายหน้าที่ โดยรับผิดชอบการลดจำนวนความสัมเพลวในรายการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น ทีมงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิสูจน์ทราบการขนส่งพัสดุ-

ก้อนซ์ ทีมงานนี้นำโดยรองประธานฝ่ายพัฒนาระบบ เพราะฝ่ายระบบสารสนเทศเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในการตรวจสอบลายเซ็นการรับพัสดุภัณฑ์ให้ตรงกับข้อมูลการออกใบเรียกเก็บเงิน จากรูปข้อมูลที่สำนักงานใหญ่ ทีมงานนี้มีจำนวน 10 คน ประกอบไปด้วยบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น หรือ เป็นบุคลากรที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงเพื่อลดจำนวนตัวเลขความล้มเหลวลง ทีมงานได้แก่ ผู้จัดการสาขา 2 สาขา บุคลากรจากแผนกออกใบกำกับการขาย วิศวกรที่ใช้อุปกรณ์การตรวจด้วยแสง และบุคลากรในฝ่ายระบบสารสนเทศ ทีมงานจะพบกันเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบหาสาเหตุหลักของความผิดพลาดในแต่ละเดือน เช่น พนักงานส่งสินค้าไม่ได้ลายเซ็นผู้รับกลับมา ทีมงานมีหน้าที่กำกับให้การฝึกอบรมพนักงาน ส่งสินค้าขยำเน้นถึงความสำคัญของกระบวนการนี้ หรือ ถ้าสถานีใดมีจำนวนความผิดพลาดเกิดขึ้น สูง ทีมงานจะให้ผู้จัดการสาขาสถานีนี้ที่มีประสิทธิภาพคิกว่าเข้าไปช่วยแก้ปัญหา

การจัดการโปรแกรมคุณภาพให้ทีมงานหลัก 40 คน ซึ่งปฏิบัติการแบบต่อเนื่อง ไม่ได้ทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาใดปัญหานั่นโดยเฉพาะ แต่จะฝึกสังเกตกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพอย่างกระทันหันเกิดขึ้น ทีมงานนี้จะทำหน้าที่หาสาเหตุ

บทบาทของระบบสารสนเทศ

ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศที่ Federal Express ได้แก่ การที่หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเป็น Chief Operating Officer และตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารให้ความสนใจกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ (Critical success factors) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

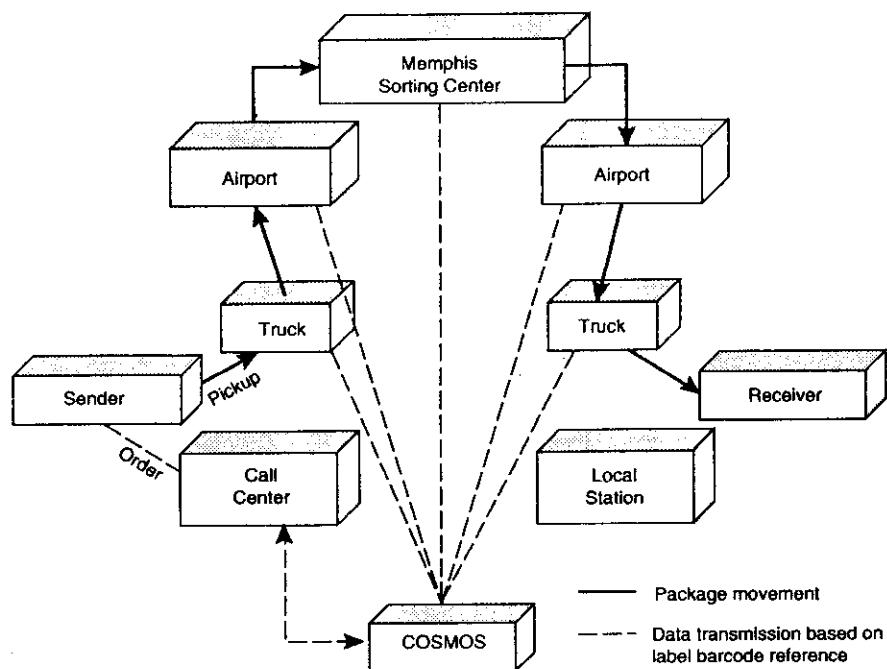
- การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงคุณค่าของการให้บริการ
- พยายามเข้าใกล้ลูกค้ามากขึ้น
- สร้างผลกำไรจากธุรกิจนานาชาติ
- สร้างการหมุนเวียนกระแสเงินสดให้แข็งแกร่ง

การเข้าไปมีส่วนร่วมหลักในโปรแกรมคุณภาพของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ COSMOS IIIB system ซึ่งทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลลำดับความรุนแรงของการปรับปรุงคุณภาพ โดยอัตโนมัติ ระบบนี้มีได้ทำหน้าที่หลักของพัฒนาระบบเชื่อมต่อใน การแข่งขันของพัสดุภัณฑ์

ให้แก่ลูกค้าทราบเท่านั้น แต่จะทำหน้าที่เป็นระบบป้อนกลับสำหรับพนักงาน เพื่อแจ้งให้พนักงาน
ให้ทราบว่าการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด

COSMOS IIB system

เมื่อเริ่มก่อตั้งกิจการในปี 1973 Federal Express ก็ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้รับการ
เพิ่มขีดความสามารถของตัวเองอย่างต่อเนื่องมาตลอด จนกลายเป็นระบบ COSMOS IIB ดังรูป ค.1



รูป ค.1 COSMOS IIB - Federal Express

ระบบได้รับการติดตั้งที่ศูนย์ข้อมูลกลางที่เมือง Memphis ประกอบด้วยเครื่อง IBM 3090s 9 เครื่อง สำหรับขัดการกับ 14 สถานที่กรรมในแต่ละวัน ศูนย์ข้อมูลกลางนี้ถูกใช้โดยใช้สถานีปัต-
ขกรรมเครื่องข่ายระบบของ IBM (IBM's System Network Architecture, SNA) ผ่าน 56 kbps.
ไปยังศูนย์ใหญ่ๆ 75 แห่ง และอีก 24 แห่งที่ขัดการกับการรับพัสดุภัยเดียวของลูกค้า

การใช้ระบบเกิดขึ้นเมื่อ พนักงานของ Federal Express ใช้อุปกรณ์ที่เรียกว่า SuperTracker

เป็นอุปกรณ์แบบมือถือ (Hand - held) สำหรับการคาดตรวจ (Scan) รหัสแท่งที่อยู่บนหน้าบาร์โค้ด กันที่ การกราดตรวจนี้จะบันทึกวันและเวลาโดยอัตโนมัติ เมื่อพนักงานเก็บ SuperTracker เช้าที่ ข้อมูลจะถูกส่งไปที่ศูนย์ข้อมูลส่วนกลาง โดยมีค่าเวลาล่วงผ่าน (Elapsed time) เนื่องระหว่างการ กราดตรวจไปจนถึงการบันทึกข้อมูลลงฐานข้อมูล เท่ากับ 4 นาที ดังนั้นทุกครั้งที่พัสดุภัณฑ์มีการ เปลี่ยนมือ ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งโดยรถขนส่ง หรือ ขนส่งทางอากาศ หรือ เมื่อบนสั่งถึงศูนย์ กระจายพัสดุภัณฑ์ รหัสแท่งจะถูกกราดตรวจ ซึ่งจะเป็นการปรับข้อมูลสถานะของพัสดุภัณฑ์ให้ เป็นปัจจุบัน ดังนั้น ผู้ส่ง หรือ ผู้รับพัสดุภัณฑ์สามารถโทรศัพท์สอบถามสถานะของพัสดุภัณฑ์ ได้ตลอดเวลา เมื่อพัสดุภัณฑ์เดินทางถึงที่หมายและมีการเช็ครับของเรียบร้อย ก็จะมีการบันทึก เวลาและหลักฐานการรับพัสดุภัณฑ์

การปฏิบัติการที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้ ได้รับการสนับสนุนจาก COSMOS IIIB system และ ข้อมูลที่มีการบันทึกไว้จะถูกนำไปวัด ความล้มเหลว หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้นฝ่าย เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีบทบาทสำคัญในโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ โดยให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันต่อเวลา กับพนักงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่าอะไรที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง

ประโยชน์จากการประเมินคุณภาพ

Federal Express ตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินคุณภาพ เพราะโปรแกรม นี้พิสูจน์ให้เห็นถึงความสำคัญเท่าเทียมของคุณภาพ กับ การผลิต เพราะเมื่อกิจกรรมมีตัวเลขของ ระดับความเสี่ยงหายตัวสูญ ที่เป็นช่วงที่ดันทุนต่อพัสดุภัณฑ์มีค่าต่ำสูง เช่นเดียวกัน นอกเหนื่อน คุณภาพยังมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย Federal Express พบว่าโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพทำ ให้เกิดการทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกัน และคุณภาพกล้ายเป็นสิ่งที่ทุกคนให้ความใส่ใจ ตระหนักต่อเรื่องนีตคลอด ในที่สุดพนักงานเริ่มค่อนข้างสืบสานมีความรับผิดชอบต่อคุณภาพ ทั้งใน สายงานของตนเอง และต่อองค์กรทั้งหมด