

Penyampai : TAN SRI DATO SERI AHMAD SARJI BIN ABDUL HAMID
Tajuk : PERASMIAN KONVENSYEN QCC KEBANGSAAN 1993 DAN SEMINAR
PENGURUSAN KUALITI
Lokasi : BILIK MAHKOTA II, HOTEL ISTANA, KUALA LUMPUR
Tarikh : 03-11-1993

Tujuan KMK boleh dibahagi kepada dua: Pertama, ialah tujuan langsung yang kuantitatif. Ini ialah usaha untuk memperbaiki mutu, meninggikan daya pengeluaran, mengurangkan kos dan pembaziran. Ia dilakukan melalui tujuan perantara iaitu latihan pembuatan keputusan secara kumpulan, mengeratkan perhubungan antara pekerja dan penglibatan aktif setiap pekerja dalam menghadapi masalah. Kedua, ialah tujuan kemanusiaan. Ini termasuklah perkembangan diri, pembentukan semangat berpasukan dan perhubungan antara ahli.

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Perbadanan Produktiviti Negara kerana telah menjemput saya untuk menyampaikan ucapan dan seterusnya merasmikan Konvensyen QCC Kebangsaan 1993 dan Seminar Pengurusan Kualiti.

Apakah rahsia kejayaan kemajuan yang dicapai oleh sesebuah negara maju? Disamping faktor-faktor seperti kekayaan sumber semulajadi, kestabilan politik dan ekonomi, cara pengurusan organisasi adalah memainkan peranan yang begitu penting. Organisasi awam mahupun swasta perlu diuruskan dengan cekap dan berkesan jika mahu mencapai tahap prestasi yang tinggi. Satu strategi unggul yang dapat membantu untuk mencapai hasrat ini ialah "Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh (Total Quality Management - TQM)".

Companies around the world today face unprecedented challenges thrown up by globalisation, deregulation, technological change, shorter product life cycles and fierce competition. It is now widely recognised that the key to competitiveness and survival lies in a company's ability to produce quality products and services. This is only possible if it adopts the concept of the total quality management (TQM). With the TQM approach where the focus is always on customer satisfaction, quality becomes doing the right things right the first time and doing it better and better. No companies can survive and continue in business with a low quality level of, let say, 75% and a defect rate of 25%. In fact, the break-even level for many industries is 85% - 90%. In the semi conductor industry, where quality is measured in defects per million parts, 99% is a failure and the passing mark is 99.99%. Every percentage point away from 100% quality means millions of dollars loss in profit, unnecessary costs, and lost customers and sales.

In a typical organisation, we can find three levels of quality. First, there is the perfect product that is one done right the first time and delivered to the customer without the slightest modification or adjustment. Second, there is the poor product that is of indisputably bad quality - to be scrapped, rejected and unsold. An third, there is the vast majority of passables which may make up 60% to 80% of production. Having been produced incorrectly the first time, these passables are corrected the second time by rework or repair before being sold to the customers as perfectly "good" quality merchandise. For an organisation to achieve total quality and excellence in the real sense - 100% quality, it has to aim at producing only the perfect products, eliminating the passable category and reclassifying the incorrectly produced items as rejects. This same policy should be applied to services provided to customers or to other employees, serving as our internal customers. It is humanly impossible for the chief executive of a company or even the top management to know in minute details all the information necessary for the organisation to perform effectively. Therefore, every employee (the general workers, typists, clerk, salesmen, technician, etc) in the organisation with their intimate knowledge of their work processes and their immediate job environment should be tapped to improve its operations. By mobilising them to work together in a team to solve problems that arise and make a 1% improvement in a thousand areas, the gains in productivity can be tremendous. Organisations that failed to draw upon the creativity and enthusiasm of their employees are under utilising their most valuable assets and are unnecessarily handicapping themselves in the continuous race to maintain competitiveness. It is widely recognised that Quality Control Circles (QCCs) is an effective mechanism to get workers' participation in efforts to improve quality, efficiency and work methods and to reduce cycle time, wastage and rework.

QCCs is also an effective structure to harness the creativity and innovativeness of employees to effect continuous quality improvement. QCCs have made workers more prepared to: accept change for improvement; work in team; understand problem-solving; determine activities which prevent non-conformance; be aware of quality programmes; and eliminate lax procedures.

Tuan-tuan dan puan-puan akan bersetuju jika saya nyatakan bahawa untuk bekerja secara berpasukan bukanlah sesuatu yang dapat dilakukan dengan mudah, dan ianya bukan pula sebagai sesuatu yang tidak mungkin dilakukan.

Mewujudkan pasukan-pasukan kerja seperti kumpulan QCC atau QIT/QAT (Quality Improvement Teams atau Quality Action Teams) memerlukan kebijaksanaan (wisdom) dan strategi-strategi yang berkesan dari semua pihak. Walaupun dalam budaya bangsa kita ada amalan gotong-royong, tetapi amalan ini masih dilanjutkan amalinya di peringkat kampung.

Di bandar dan di tempat kerja, amalan ini tidak dilakukan dengan secara sukarela tetapi melalui arahan oleh pihak yang tertentu. Maka, pada pendapat saya budaya gotong-royong ini perlu disemarakkan semula di tempat kerja tetapi dalam suasana dan semangat bekerja bagi meningkatkan kesejahteraan organisasi. KMK atau QCC adalah satu instrumen berkesan yang boleh digunakan untuk mencapai hasrat ini. Ada sembilan syarat untuk mencapai keberkesanan kegiatan-kegiatan KMK, iaitu seperti berikut: (i) Kebijaksanaan Mengurus Perubahan ----- Mengurus sesebuah organisasi itu secara berkualiti memerlukan perubahan itu diurus dengan bijaksana dalam semua aspek pengurusan. Kebijaksanaan mengurus perubahan memerlukan tindakan- tindakan yang jelas dari pengurusan atasan supaya semua warga organisasi dapat sama-sama melihat faedah-faedah yang akan dinikmati hasil dari perubahan tersebut.

(ii) Kebijaksanaan Bekerjasama ----- Kebijaksanaan bekerjasama dapat diperolehi apabila terdapat suasana hormat-menghormati dalam organisasi, bertimbang rasa sesama sendiri, menghargai buah fikiran orang lain, menghargai maklumbalas yang diberi, menghargai perasaan orang lain dan mengiktiraf bahawa sumber manusia itu adalah sumber yang paling penting.

(iii) Kebijaksanaan Berfikir ----- Pekerja-pekerja akan malas untuk berfikir jika hasil pemikirannya tidak diiktiraf dan dihargai.

Kumpulan KMK/QCC boleh menjadi golongan pemikir yang produktif sekiranya mereka didorong memikirkan akan masalah-masalah kualiti, produktiviti dan kehendak-kehendak pelanggan.

Memikirkan bagaimana untuk menyelesaikan satu masalah walaupun sekecil manapun adalah lebih baik dari berdiam diri membiarkan masalah itu merebak menjadi besar.

(iv) Kebijaksanaan Berkomunikasi ----- Kebijaksanaan berfikir akan dapat menyumbangkan kepada kebijaksanaan berkomunikasi. Quality words begin with quality thinking. Program KMK/QCC memerlukan ahli-ahlinya menguruskan mesyuarat-mesyuaratnya dengan berkesan. Begitu juga persembahan pengurusan (Management Presentation) berkehendakkan kebijaksanaan dan kepintaran kumpulan mempersembahkan hasil penyelidikan mereka kepada pihak pengurusan.

Kebijaksanaan berkomunikasi akan dapat mempengaruhi minda dan tindakan pengurusan oleh kerana mudah orang yang bijaksana itu adalah lebih lantang dari jeritan dari orang yang tidak berilmu.

(v) Kebijaksanaan Mendengar ----- Kebijaksanaan berfikir, berkomunikasi memerlukan kebijaksanaan mendengar. Manusia yang tidak mempunyai kebijaksanaan mendengar tidak akan dapat berfikir dan berkomunikasi secara berkesan.

Manusia yang ingin mendengar apa yang ingin didengarinya adalah individu yang tidak produktif dan berkualiti. Prinsip yang menyatakan bahawa "customers are always right" tidak akan dapat diterima jika kita tidak mempunyai kemahiran dan kebijaksanaan mendengar. Adalah tidak berfaedah jika kita

wujudkan sistem maklumbalas Q jika kita gagal menjadi pendengar yang bijak.

Kumpulan KMK/QCC sememangnya telah dilatih melalui kemahiran percambahan fikiran (brainstorming) untuk menjadi pendengar yang peka dan prihatin. Mendengar satu kebenaran (truth) itu walaupun pahit adalah lebih baik dari mendengar seribu pujian yang penuh dengan kepura-puraan.

(vi) Kebijakan Mengurus Masa ----- Bagi seorang individu yang menghargai dan bijak menguruskan masa, segala-galanya akan dilakukan dalam masa yang ditetapkan. Ini adalah sesuai dengan prinsip kualiti yang menyatakan "if you are just on time, you are late". Kumpulan KMK/QCC mengamalkan Sistem PDCA (Plan, Do, Check and Action) mempunyai jadual aktiviti perancangan yang teliti. Mesyuarat-mesyuarat KMK/QCC yang dijalankan selama sejam seminggu adalah didikan dalam pengurusan masa. Begitu juga persembahan pengurusan yang dilakukan selama 15 - 20 minit untuk meyakinkan pendengar juga mencerminkan kebijakan mengurus masa di kalangan ahli-ahli kumpulan. Kita akan sentiasa berada dalam kerugian jika masa tidak digunakan dengan bijaksana kerana hari semalam tidak mungkin akan kembali.

(vii) Kebijakan Berhemat ----- Kebijakan berhemat adalah sangat relevan dengan konsep kos kualiti, "Do it right for the first time and all the time." Banyak pembaziran dalam organisasi dapat kita elakkan jika kita berhati-hati dan mempunyai kebijakan berhemat. Pekerja yang berhemat itu walaupun sesen nilainya adalah lebih mulia dari pekerja-pekerja yang berbelanja beribu ringgit tetapi belum tentu untung ruginya.

(viii) Kebijakan Kepimpinan ----- Pemimpin organisasi perlu bijak menawan hati dan minda pekerja-pekerjanya jika ia mahu berjaya dan dihormati sebagai pemimpin. Kita memerlukan pemimpin yang disegani serta dihormati dan bukannya pemimpin yang ditakuti. Kita juga memerlukan pemimpin yang visionary supaya organisasi dapat diuruskan bukan semata-mata untuk hari ini tetapi untuk tahun-tahun ke hadapan.

Kejayaan projek KMK/QCC banyak terletak kepada nilai-nilai kepimpinan yang terdapat di kalangan mereka. Kejayaan seseorang pemimpin ini banyak terletak kepada kebijaksanaannya menawan hati dan minda orang yang dipimpin.

(ix) Kebijakan Berkongsi Nilai Sepunya ----- Kebijakan yang akhir sekali yang ingin saya kemukakan ialah kebijakan berkongsi nilai sepunya. Kelapan-lapan kebijakan atau hikmah yang baru sebentar saya nyatakan tadi, tidak akan membawa apa-apa makna jika tiada kebijakan berkongsi nilai sepunya di segenap peringkat pengurusan. Sesebuah organisasi itu hendaklah mempunyai budaya atau organisational culture. Segala amalan dan perlakuan yang terdapat dalam organisasi adalah mencerminkan budaya dan kehidupan berorganisasi. Saya ingin mengambil satu contoh dari sebuah syarikat yang besar (gergasi) dan berjaya bukan saja di Malaysia tetapi di seluruh dunia iaitu Syarikat Matsushita.

Syarikat ini walau di mana saja diwujudkan telah mengamalkan perkongsian nilai sepunya. Moto syarikat ini ialah Concentrate on Basics atau Tumpukan kepada Perkara-perkara Asas.

Sebelum kita dapat meningkatkan produktiviti dan kualiti, empat asas dalam pengurusan iaitu 4M - Man, Machine, Material and Method perlu diberi perhatian dan diperlengkapkan. Keperluan- keperluan asas ini akan membenarkan kita beroperasi untuk mencapai matlamat organisasi.

Peningkatan produktiviti dan kualiti adalah terletak kepada kebijakan pengurusan menggembelngkan keempat-empat sumber - manusia, mesin, material dan metod.

Dr. Steve Smith, seorang Pakar TQM pernah membuat beberapa saranan seperti berikut: (i) Only one in ten customers who has an unhappy experience will remain loyal to the company and buy again; (ii) Each unhappy customer will tell around 10 others about that experience; (iii) It costs at least five times as much to attract a new customer as to retain an existing one.

Baru-baru ini Kerajaan telahpun menetapkan supaya agensi- agensi Kerajaan mewujudkan Piagam Pelanggan masing-masing. Dengan ini pelanggan-pelanggan akan terjamin tahap kualiti perkhidmatan yang dikeluarkan oleh agensi-agensi Kerajaan. Dalam hubungan ini, saya adalah berharap bahawa semua Jabatan-jabatan dan agensi-agensi Kerajaan akan mewujudkan KMK-KMK yang khusus untuk mengawasi, mengawal dan bertanggungjawab di atas semua urusan mengenai Piagam Pelanggan masing-masing.

Saya suka cita mencadangkan supaya syarikat-syarikat sektor swasta juga mempamerkan Piagam Pelanggan mereka kepada pengguna sekiranya mereka masih belum berbuat demikian. Izinkan saya memberi beberapa contoh Piagam Pelanggan yang diwujudkan oleh syarikat ternama: . SAS HOTELS No Excuses for any problem; if anything goes wrong - No Bill.

. MARKS AND SPENCER Any goods can be returned for any reason.

. VOLVO Lifetime Guarantee . DOMINO PIZZAS Delivered in 30 Minutes or 30% off.

. FEDERAL EXPRESS Trace Parcel in 30 minutes or no charge.

Saya suka mencadangkan bahawa dalam konteks Persyarikatan Malaysia, satu konvensyen tahunan mengenai Piagam Pelanggan diadakan anjuran bersama MAMPU dan sektor swasta.

Saya berharap seminar dan konvensyen yang diadakan selama tiga hari ini akan dapat memberi manfaat kepada organisasi- organisasi sektor swasta dalam usaha meningkatkan lagi produktiviti, kualiti dan daya saing barangan serta perkhidmatan mereka. Dengan ini saya dengan sukacitanya merasmikan seminar dan konvensyen QCC Kebangsaan 1993.