

บทที่ 2

ทฤษฎี หรือ แนวคิด

คุณภาพเพื่อความพึงพอใจ

Total Quality Control (TQC) หรือ Total Quality Service (TQS) หรือ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ที่ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) นำมาใช้เพื่อมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก คุณภาพจะเป็นตัวนำกำไรและความเจริญเติบโตมาสู่องค์กร เนื่องจากคุณภาพหมายถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์การตลาดในปัจจุบัน

ในอดีต หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่แพ้สงคราม โรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่งถูกทำลาย สินค้าที่ผลิตออกมามีราคาถูก และคุณภาพต่ำ จึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยี ต่าง ๆ มาช่วยฟื้นฟูในการผลิต โดยเฉพาะการควบคุมด้านคุณภาพ จึงมีการจัดตั้งสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers. JUSE) ขึ้นในปี พ.ศ. 2489 เพื่อจัดการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาคุณภาพในเชิงสถิติ ให้กับโรงงานต่าง ๆ โดยในปี พ.ศ. 2493 จากการช่วยเหลือของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ส่ง Dr. W. Edward Deming เข้ามาจัดสอนการบริหารคุณภาพในเชิงสถิติ ให้แก่ นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรโรงงานชาวญี่ปุ่น และในปี พ.ศ. 2497 Dr. J. M. Juran ได้อบรมด้านการบริหารคุณภาพให้แก่ฝ่ายจัดการ ซึ่งในที่สุด จึงมีการอบรมให้แก่พนักงานโดยทั่วไป โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจ มีการนำเครื่องมือ และเทคนิคใหม่ ๆ ไปใช้แก้ปัญหา ต่อมา มีการพัฒนาแนวความคิดการบริหารคุณภาพออกไป จนทำให้ประเทศญี่ปุ่นก้าวรุดหน้าไปอย่างมาก ผลที่ได้ คือ กลุ่มต่าง ๆ จะทำการเลือกปัญหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาโดยกลุ่มเอง ในปี พ.ศ. 2505 หน่วยงาน JUSE จึงเริ่มให้มีการจดทะเบียนกลุ่มคุณภาพขึ้น และในที่สุด สินค้าญี่ปุ่นในสายตาชาวโลก ก็เป็นสินค้าที่มีคุณภาพ หลังจากปี พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา แต่สิ่งที่ประเทศญี่ปุ่นเห็นว่า ระบบการควบคุมคุณภาพแบบของประเทศสหรัฐอเมริกา มีจุดบกพร่องบางอย่าง ก็คือ¹

1. เกิดการขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายควบคุมคุณภาพ
2. การใช้วิธีตรวจสอบนั้น มีโอกาสพบของเสียได้มาก เพราะผู้ผลิตแต่ละหน่วยงานไม่ทราบว่าสินค้าที่ออกจากหน่วยงานของตนมีคุณภาพดีหรือไม่ จนกว่าจะได้รับการตรวจสอบตอนท้าย

¹ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), “สัมภาษณ์พิเศษ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล”, วารสารธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน 2536), หน้า 15

3. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ฝ่ายผลิตมักจะไม่สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้ หรือบางครั้งต้องใช้เวลามากในการแก้ไข

นักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรญี่ปุ่น จึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนาการควบคุมคุณภาพของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งกลายเป็นการควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ที่เรียกว่า Total Quality Control (TQC) โดยเปลี่ยนชื่อเป็นการควบคุมคุณภาพแบบทั่วทั้งบริษัท (Company Wide Quality Control , CWQC) โดยมีแนวความคิด ดังนี้

1. คุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน
2. คุณภาพของสินค้า ไม่ได้เกิดจากการตรวจสอบ หรือควบคุมตอนท้ายของกระบวนการผลิต แต่เกิดจากการตรวจสอบและควบคุมในระหว่างกระบวนการผลิต และความพึงพอใจของลูกค้า
3. ให้ทุกหน่วยงานถือว่า หน่วยงานข้างหน้าที่จะรับงาน จากเราไปก็คือลูกค้าคนหนึ่ง และต้องการงานที่มีคุณภาพจากเรา

การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท หรือ Company Wide Quality Control (CWQC) นี้มีความหมายเดียวกับ Total Quality Control (TQC) นั่นคือการควบคุมคุณภาพโดยทุกคน ทุกงาน ทุกระดับ และทุกเวลา และความหมายของคุณภาพนั้น ไม่ได้หมายถึงคุณภาพของสินค้าและบริการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ได้มีความหมายกว้างออกไปถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย TQC จึงถือได้ว่าเป็นระบบการบริหารงานแบบใหม่ ซึ่งภายหลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นได้ใช้เทคนิค TQC ที่อาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคนทำให้ประเทศญี่ปุ่นได้รับความสำเร็จอย่างมากมายกลายมาเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วได้โดยคุณภาพของคนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งคุณภาพของคนญี่ปุ่นไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่อาศัย TQC นี้เองในการพัฒนาคุณภาพของคน

ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ

หรือ ปรมาจารย์ทางด้าน TQC ซึ่งทั่วโลกยอมรับมีหลายท่าน เช่น Dr. W. Edward Deming , Philip B. Crosby , Dr. Joseph M. Juran , Dr. Armand V. Feigenbaum , Dr. Kaoru Ishikawa และที่มีชื่อเสียงอยู่ทั่วโลกในปัจจุบัน คือ Dr. Kano ประเทศญี่ปุ่น มีรางวัล Deming Prize มอบให้แก่ผู้ผลิตที่มีคุณภาพ ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นต้นแบบ แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าประเทศญี่ปุ่นก็เกิดการตื่นตัวขึ้นและให้ความสำคัญกับ TQC เป็นอย่างมาก รางวัลสำหรับผู้ผลิตและผู้ให้บริการของประเทศไทยได้แก่รางวัล Malcolm Baldrige Award เป็นรางวัลสำคัญที่ประธานาธิบดีของประเทศไทยเป็นผู้มอบด้วยตนเอง

ความหมายของคำว่า “คุณภาพ”

1. ความคิดดั้งเดิม (Classical)

คุณภาพ คือ ระดับของการทำได้ตามมาตรฐาน เช่น ฝีมือ หรือ ผลิตภัณฑ์ ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยไม่ได้คำนึงถึงความพอใจของลูกค้าเป็นหลักเหมือนปัจจุบัน

2. ความคิดสมัยใหม่ (Modern)

คุณภาพ คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ใช้ หรือ ความเหมาะสม (Fitness) สำหรับการใช้ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุก ๆ คน ในขบวนการผลิตและจำหน่าย มิใช่อยู่ในความรับผิดชอบโดยเฉพาะของคนใดคนหนึ่ง หรือหลายคนในฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ หรือฝ่ายประกันคุณภาพ โดยต้องถือว่า ฝ่ายที่อยู่ในกรรมวิธีถัดไปก็เป็นลูกค้าด้วย

3. ความคิดขยาย (Enlarged)

แปรคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นคุณภาพของงาน (Job) เช่น บริการ การขาย การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต เป็นต้น เพราะนอกจากคุณภาพของสินค้า (ฝีมือ มาตรฐาน) หรือแม้แต่ว่าความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ก็ยังไม่เป็นการเพียงพอ เราจะต้องมองเห็นถึงคุณภาพการให้บริการและงานด้วย เพราะสำหรับคนที่ต้องการคุณค่าของชีวิตนั้น ย่อมหมายถึงงานเพราะงานที่ทำทุกอย่างจะส่งผลโดยตรงให้กับผู้นั้น และส่งผลโดยทางอ้อมไปยังลูกค้าหรือผู้ใช้บริการด้วย

ลำดับขั้นของ “คุณภาพ”

การจัดชั้นคุณภาพตามลำดับขั้นคุณภาพต่ำสุด ไปสู่คุณภาพสูงที่สุด จะเป็นไปตามลำดับ ดังนี้²

1. ไม่มีคุณภาพ (No Quality)
2. มาตรฐานแห่งชาติ (National Standard)
3. มาตรฐานของทหาร (Military Standard)
4. มาตรฐานไอเอสโอ (ISO 9000 Standard)
5. Malcolm Baldrige National Quality Award
6. รางวัลเดมมิง (Deming Quality Award Japan)
7. ชั้นคุณภาพโลก (World Class Quality)

มีผู้คาดหมายกันว่าในอนาคตอันใกล้นี้ อาจจะมีชั้นคุณภาพที่เหนือกว่า รางวัลเดมมิง (Beyond Deming Quality Award) แต่ยิ่งต่ำกว่า ชั้นคุณภาพโลก

² ทวี บุตรสุนทร, TQC : การบริหารคุณภาพงานทั่วทั้งองค์กร, ม.ป.ท. : ม.ป.พ., พ.ศ. 2539, หน้า 30

ความหมายของคำว่า TQC³

“ T ” หมายถึง Total คือ คุณภาพของงานซึ่งพนักงานทุกระดับชั้นมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะ เป็นระดับสูงสุด ระดับกลาง ระดับต้น ทุกคน และทุกเวลา อย่างต่อเนื่อง

“ Q ” หมายถึง Quality หรือ คุณภาพ ในอดีตหมายถึงการแยกของเสียออกจากของดี โดยมีการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Spec) แต่ปัจจุบันความพึงพอใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก จะเป็นสิ่งที่กำหนดคุณภาพแทนลูกค้าภายใน คือ หน่วยงานถัดไปหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ถือว่าเป็นลูกค้าที่เราต้องให้ความพึงพอใจก่อน เพื่อสร้างสถานภาพการทำงานให้ดีขึ้นแล้วส่งผลความพึงพอใจไปยังลูกค้าภายนอก (ผู้ที่มาใช้บริการ)

“ C ” หมายถึง Control การควบคุมคุณภาพโดยใช้ข้อมูล สถิติ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวกำหนด แต่ต้องมีข้อมูล ไม่ใช่จากความรู้สึก ตัวอย่างเช่น ธนาคารต้องมีข้อมูลว่าลูกค้าก็คนไม่พอใจในบริการของเราอีกคน สาเหตุจากอะไร

องค์ประกอบสำคัญของ TQC

1. ยึดคุณภาพหรือความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นเป้าหมายหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจขององค์กร (Company Satisfaction)
2. มีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายรวมของกิจการให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรค และภาวะแวดล้อมที่ผันผวน ตลอดจนสามารถแข่งขันกับกิจกรรมอื่นได้
3. มีการกำหนดนโยบาย และบริหารนโยบาย (Policy Mangement) ให้เกิดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น ซึ่งต้องอาศัยความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางที่มีความสามารถแปลงนโยบาย (Policy Translation) ให้มีประสิทธิภาพแล้วนำไปปฏิบัติได้ทุกระดับด้วย
4. มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่ดี (Cross Functional Management) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารทุก ๆ ระดับ ทำงานเป็นที่สมบูรณ มี การสื่อความที่ดี ไม่เกิดการขัดแย้ง ทำให้เกิดการติดขัด หรือสูญเปล่า และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. มีผู้บริหารที่รับผิดชอบหน้าที่การงานและเป้าหมาย ในงานของตนตามระบบการบริหารโดยร่วมกำหนดเป้าหมาย (Management By Objectives) หรือการบริหารโดยร่วมทบทวนผลงาน (Management By Reviews)
6. มีกลไกการบริหารงานประจำวันที่มีคุณภาพ (Quality Daily Control) หรือระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ซึ่งหมายถึงการมีกลไก 3 อย่าง คือ
 - กลไกตรวจสอบการทำงานผิดพลาดประจำวัน และแก้ไขให้ถูกต้อง (Inspection and Correction)

³ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), “สัมภาษณ์พิเศษ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล”, หน้า 16

- กลไกการแก้ไขสาเหตุของความผิดพลาด และป้องกันมิให้เกิดขึ้น (Prevention against Recurrence)
- กลไกการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการออกแบบใหม่ วางระบบใหม่ (New Products & System Development)

7. มีพนักงานเข้าร่วมในกระบวนการสร้างคุณภาพทุก ๆ แผนก ทุก ๆ ระดับ ซึ่งอาจจะทำในรูปของการที่ องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ QC Team ขึ้นอย่างกว้างขวาง

หลักการของ Total Quality Control (TQC)⁴

ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายของตนเอง โดยมีเป้าหมาย (Goal) ที่สามารถวัดผลได้ รวมทั้งจะต้องมีวิธีปฏิบัติที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือที่เรียกว่า Action Plan หรือ Strategic Plan แผนปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 W 1 H คือ

- WHAT คือ จะทำอะไร นำกิจกรรมอะไรมาทำ
- HOW คือ มีวิธีการอย่างไร
- WHO คือ ใครจะเป็นคนทำ ทำให้กับใคร
- WHERE คือ ทำที่ไหน
- WHEN คือ ใช้เวลาเท่าไร เริ่มเมื่อไร และเสร็จสิ้นเมื่อไร

การแก้ปัญหาโดยวงจรเดมिंग (Deming)

เดมिंगไซเคิล เป็นหลักการทำงานให้สำเร็จอย่างหนึ่ง เป็นหัวใจสำคัญที่จะดำเนินการปรับปรุงงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นกุญแจสำคัญที่กลุ่มสร้างคุณภาพจะต้องใช้เป็นหลักสำคัญ คือ

P	คือ	PLAN	หมายถึง	การตั้งเป้าหมาย และการวางแผน
D	คือ	DO	หมายถึง	การนำแผนมาปฏิบัติ
C	คือ	CHECK	หมายถึง	การติดตามตรวจสอบผล
A	คือ	ACTION	หมายถึง	การจัดทำมาตรฐาน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

Dr.Kano เคยกล่าวไว้ว่า คนเราควรทำ P - D - C - A ในชีวิตประจำวันให้เป็นนิสัย เพราะการทำ P - D - C - A นั้นจะสามารถช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันที่ว่าการปฏิบัติตามวงจร P - D - C - A ไม่จำเป็นต้องเริ่มที่ P ก่อน จะเริ่มจากกิจกรรมไหนก็ได้ ในกรณีที่ผู้บริหารเหนือชั้นขึ้นไปจากเรา หรือคนอื่นทำ P หรือ D ไว้แล้ว เราก็จะทำ C - A -

⁴ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), "สัมมนาพิเศษ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล", หน้า 17

P - D ต่อไปได้ สำหรับ P หรือ การวางแผนนั้น จะต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

Dr.Deming ถือว่างานจะมีคุณภาพถ้ามีการทำ P - D - C - A อยู่เสมอ เพราะเป็นการปรับปรุงงาน งานที่ไม่มีคุณภาพนั้นจะทำให้เสียเวลาและเสียเงินเป็นจำนวนมาก และการทำ TQC นั้น ไม่ได้หมายถึงการปฏิบัติกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเรื่อย ๆ ไป แต่จำเป็นต้องมีการหยุดหยุดเพื่อปรับปรุงงานเป็นระยะ ๆ โดยใช้มาตรฐานและตั้งทุกคนให้ไปสู่มาตรฐานเดียวกัน

สาเหตุที่องค์กรต่าง ๆ นำเอา TQC มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน เนื่องจาก⁵

1. ถูกผลักดันด้วยวิกฤตการณ์ (Crisis) อาจจะเป็นเพราะสภาพการแข่งขันในตลาดรุนแรงคุณภาพของสินค้าและบริการตกต่ำ จนผู้บริหารระดับสูงทราบว่าสถานะการณ์ขององค์กรอยู่ในช่วงคับขันหรือวิกฤต หากไม่ทำอะไรสักอย่างให้ดีขึ้น องค์กรคงไม่สามารถดำรงอยู่ได้
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ (Vision) จึงนำ TQC เข้าสู่องค์กร โดยสามารถจินตนาการไปในอนาคตว่า สภาพการแข่งขันในตลาดคงจะรุนแรง คู่แข่งขันกำลังเร่งปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ฉะนั้นเพื่อการดำรงอยู่อย่างมั่นคงในอนาคต ผู้บริหารจึงได้กำหนดให้มีการบริหาร TQC ในองค์กรเช่นเดียวกับการบริหารงานในแขนงอื่น เช่น การบริหารด้านการตลาด การเงิน หรือ ทรัพยากรมนุษย์

การบริหาร TQC ให้ประสบผลสำเร็จในองค์กร ผู้บริหารจะต้องดำเนินการหลายเรื่องเช่น

1. สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกคนและทุกระดับ โดยอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงต้องมีการบริหาร TQC และองค์กรคาดหวังความร่วมมืออะไรบ้างจากพนักงาน
2. องค์กรจะต้องกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ TQC ให้แน่ชัดและผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงจะต้องแสดงออกอย่างเป็นทางการในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหาร TQC
3. ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเก่า ๆ ของพนักงานทุกคน ในเรื่องการบริหารคุณภาพงาน และพยายามปลูกฝังแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อให้พนักงานทุกคนยอมรับ เพราะแนวความคิดเรื่องคุณภาพในปัจจุบันเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง จึงมีผู้กล่าวว่า การนำ TQC มาใช้ในองค์กรได้เท่ากับได้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว

⁵ ทวี บุตรสุนทร, TQC : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, หน้า 7-8

กิจกรรม TQC แยกออกเป็น 2 ระดับ คือ ⁶

1. กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Management Activities)

เป็นกิจกรรมของฝ่ายบริหารงานจากบนลงสู่ล่าง (Top Down) ซึ่งอาจจะเป็นงานบริหารประจำวันทั่ว ๆ ไป งานเกี่ยวกับ นโยบาย หรืองานวางแผน งานของฝ่ายจัดการอาจจะแยกเป็น 2 เรื่องใหญ่ ๆ คือ งานเกี่ยวกับการจัดการ (Management) และงานเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ (Leadership)

1.1 งานเกี่ยวกับการจัดการนั้นมีกิจกรรมหลัก ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

- การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (Planning and Budgeting) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแก่ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ฉะนั้นการวางแผนก็คือการเตรียมการไว้ให้พร้อมพร้อมล่วงหน้าเพื่อให้งานเกิดผลตามที่ต้องการ การวางแผนจึงเป็นการกำหนดปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ปัญหาล่วงหน้า สำหรับการจัดทำงบประมาณก็คือ การคาดคะเนเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ให้สอดคล้องกับแผนที่ได้จัดทำไว้ เป็นต้นว่า งบประมาณค่าใช้จ่ายเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ แผนงานอาจจะเป็นระยะสั้น 1 ปี หรือแผนระยะปานกลาง 3-5 ปี
- การวางรูปงานและจัดกำลังพล (Organizing and Staffing) เป็นกิจกรรมในการพัฒนาโครงสร้างของตำแหน่งการงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติอันต่อเนื่องระหว่างกันให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ โดยมีการกำหนดขอบเขตการรับผิดชอบและหน้าที่การงานแก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีการจัดสรรงานให้ได้สัดส่วนรวมทั้งการเลือกเฟ้นผู้ที่มีคุณสมบัติและกำหนดจำนวนกำลังพลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานนั้น ในกิจกรรมส่วนนี้จะมีการมอบหมายงานและการมอบอำนาจในการสั่งการ
- การควบคุมและการแก้ไขปัญหา (Controlling and Problem Solving) เป็นกิจกรรมในการทดสอบ การวัดผลงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางมาตรการกำหนดผลงาน การประเมินผลงานรวมทั้งการแก้ไขข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการติดตามผล

1.2 งานเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ มีกิจกรรมหลักใหญ่ ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

- การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) เพื่อให้องค์กรมุ่งไปในทิศทางที่กำหนด หรืออาจจะเรียกว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อใช้เป็นกรอบที่องค์กรจะมุ่งไป

⁶ ทวี บุตรสุนทร, หน้า 9-11

- การปรับให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในทิศทางที่กำหนดไว้ (Aligning People) โดยการสื่อความเข้าใจโดยทุกวิถีทาง อาจจะเป็นการพูดในโอกาสต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการใช้ประกาศ วารสาร คำสั่ง หรือ สื่ออื่น ๆ ที่เหมาะสม

- การจูงใจและการกระตุ้น (Motivating and Inspiring) เพื่อให้พนักงานทุกคนร่วมมือและร่วมใจกันปฏิบัติงาน การจูงใจ เป็นกิจกรรมที่โน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจ และเต็มใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่นว่า การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีต่อองค์กรนั้น จะบังเกิดผลดีต่อตนเองด้วย ฉะนั้นกิจกรรมส่วนนี้เป็นการพัฒนาความร่วมมือระหว่างพนักงานทุกคนในองค์กร และเป็นการลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานให้น้อยลงด้วย

2. กิจกรรมของพนักงาน (Employee Activities)

เป็นกิจกรรมของการทำงานแบบจากล่างขึ้นสู่บน (Bottom Up) ซึ่งได้แก่

- กิจกรรม 5 ส
- กิจกรรมข้อเสนอแนะ
- กิจกรรมคิวซี
- อื่น ๆ

กิจกรรม 5 ส

กิจกรรม 5 ส หรือ 5-S คือกิจกรรมเพื่อเป็นความระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน โดยมีหลักการ คือ มีที่สำหรับของทุกสิ่ง และของทุกสิ่งก็ต้องอยู่ในที่ของมัน (A place for everything and everything in its place) กิจกรรมนี้ช่วยพัฒนาความสำนึกในเรื่องมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การบริหารงานโดยข้อยกเว้น (Management By Exception) จะง่ายต่อการปฏิบัติ พนักงานมีความภาคภูมิใจในสถานที่ทำงานของตนเอง จะสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มากขึ้นด้วย การจัดระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงาน จึงเป็นก้าวแรกของการบริหารที่จะนำไปสู่การปรับปรุงปฏิบัติงานในหน่วยงาน อันจะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

5 ส หรือ 5-S มาจากภาษาญี่ปุ่น 5 คำ คือ

- | | | |
|------------------------|-----|------------|
| 1. Seiri (เซิริ) | คือ | สะสาง |
| 2. Seiton (เซตง) | คือ | สะตวก |
| 3. Seiso (เซโซ) | คือ | สะอาด |
| 4. Seiketsu (เซเค็ทสึ) | คือ | สุขลักษณะ |
| 5. Shitsuke (ชิซุเคะ) | คือ | สร้างนิสัย |

1. สะสาง (Seiri)

คือการแยกของที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานออกจากของที่ต้องใช้งาน การเก็บของมากเกินไป ความจำเป็น อาจมผลเสีย คือ

- สถานที่ทำงานคับแคบ (เปลืองสถานที่)
- เสียอุปกรณ์ใช้เก็บรวบรวม
- หาของไม่พบ เสียเวลาในการค้นหา
- หยิบของผิดได้ง่าย
- ตรวจสอบยาก
- ของเสื่อมคุณภาพง่าย
- บำรุงรักษา และทำให้เป็นระเบียบได้ยาก
- อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุ

แนวทางในการปฏิบัติ โดยการสำรวจสิ่งของต่าง ๆ ทั้งที่จำเป็นและไม่จำเป็นที่อยู่ในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่นบริเวณที่ทำงาน ได้แก่ โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ ลิ้นชักเก็บของ ผับ พับ รวมไปถึงบริเวณรอบ ๆ ที่ทำงาน จากนั้นแยกของที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานออกจากของจำเป็นที่ต้องใช้งาน โดยนำไปแยกเก็บ ขาย หรือทำลายทิ้ง

2. สะดวก (Seiton)

คือ การจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ที่ต้องใช้งาน ให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้งานมากที่สุด การวางหรือเก็บของแล้วไม่สะดวกในการใช้งานอาจทำให้เกิดผลเสียหายเช่นเดียวกับการไม่ได้สะสาง

แนวทางในการปฏิบัติ จะต้องจัดของที่อยู่ในประเภทเดียวกันให้เป็นหมวดหมู่ กำหนดที่วางที่เก็บให้แน่ชัด มีป้ายบอกชัดเจน มีการเขียนแผนผัง ตารางแสดงสถานที่ที่เก็บของ วางของในลักษณะที่สามารถหยิบใช้งานได้ง่าย และปลอดภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน ของที่อันตรายให้มีป้ายเตือน และใช้สีเตือนที่ถูกต้องตามหลักการใช้สี

3. สะอาด (Seiso)

คือ ขั้นตอนการปฏิบัติภายหลังจัดของที่ไม่จำเป็นต้องใช้งาน (ส สะสาง) และได้จัดของที่จำเป็นต้องใช้งาน (ส สะดวก) แล้วทำความสะอาดบริเวณต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เลอะเทอะ มีเศษขยะ และสกปรก บริเวณที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น พื้น ผับ มุมห้อง เพดาน โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ ชั้นวางของ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ

แนวทางในการปฏิบัติ จะต้องขจัดความสกปรกก่อนอาจโดย ใช้ไม้กวาด ไปจนถึง น้ำร้อน สารเคมี บัดกวาดเช็ดถู บริเวณพื้นเครื่องมือเครื่องใช้ แม้แต่จุดเล็ก ๆ ตามขอบหรือมุมอับ

กำหนดและตีเส้นแบ่งเขตบนพื้น เช่นทางเดิน และที่เก็บของ และให้มีอุปกรณ์ทำความสะอาด และถังใส่ขยะที่เหมาะสมและพอเพียงอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี กำหนดที่เก็บไว้เป็นที่แน่นอน

4. สุขลักษณะ (Seiketsu)

คือ การจัดสถานที่ทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยการทำให้ 3 ส แรกให้ดีสม่ำเสมอตลอดเวลา

แนวทางการปฏิบัติ ต้องดำเนินการ สะสาง สะดวก สะอาด ก่อน จัดสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย โดยการขจัดสภาพที่อาจก่อให้เกิดอันตรายจาก ไฟฟ้า ระเบิด เพลิงไหม้ สารเคมี ฯลฯ แล้วควรจัดสถานที่ทำงานให้มี แสงสว่างที่เหมาะสม มีการระบายอากาศที่ดี บรรยากาศน่าทำงาน รวมไปถึงให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบการแต่งกาย มีสถานที่ออกกำลังกาย และ ตรวจสอบสภาพร่างกายเป็นประจำ

5. สร้างนิสัย (Shitsuke)

คือ การกระตุ้นและติดตามให้พนักงานปฏิบัติตามวิธีการของ 4 ส แรก ตลอดไปอย่างต่อเนื่อง และเคร่งครัด จนกลายเป็นชีวิตประจำวันส่วนหนึ่งของการทำงาน

แนวทางการปฏิบัติ

- กำหนดมาตรฐานและระเบียบตามวิธีการของแต่ละ ส ที่สำเร็จแล้ว
- กำหนด 5 ส เป็นระยะ ๆ โดยประกาศให้ทุกคนทราบและปฏิบัติ
- มีการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบ โดยการประชุม และชี้แจงอบรม ติดโปสเตอร์ คำขวัญ ฯลฯ
- มีคณะกรรมการ 5 ส คอยประเมินผล เพื่อปรับปรุงและตัดสินใจให้รางวัล เป็นระยะ ๆ
- ผู้บังคับบัญชาต้องคอยติดตาม และกระตุ้นเสมอ โดยถือว่าการทำกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของงาน

หลักการสำคัญในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงาน ⁷

ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมกิจกรรมนี้ (Participation by all) เป็นกิจกรรมที่ต้องให้ทุกคนเข้ามีส่วนร่วม มีการกำหนดวันเริ่มต้นกิจกรรมต้องให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่าทำไมถึงต้องทำกิจกรรมนี้ และกิจกรรมนี้จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร

⁷ K. Tsuchiya และคณะ, เคล็ดลับการดำเนินกิจกรรม 5 ส, ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2536, หน้า 19

2. ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง (Top management commitment) เป็นกิจกรรมที่ต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เป็นกิจกรรมเสริมหรือการเพิ่มงานที่ต้องทำนอกเวลางาน ต้องมีการประกาศเป็นทางการให้ทุกคนทราบถึงความสำคัญของกิจกรรมนี้โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและให้ความสนใจอย่างจริงจัง ไม่มอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน และต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง เช่น เป็นประธาน 5 ส. ของหน่วยงาน

3. ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน (Support by all) คือ ต้องเข้าใจ 5 ส ว่าสำคัญอย่างไร ทำไมต้องทำ มีการแจ้งให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในระดับต่าง ๆ คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับต้องกระตุ้นและแนะนำให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

4. ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นส่งเสริมดำเนินกิจกรรม 5 ส (Promoting activities) คือ การจัดทำป้ายผ้า คำขวัญ โปสเตอร์ ข่าวสาร เพื่อเรียกร้องความสนใจจากพนักงาน การจัดทำคู่มือ เอกสาร แผ่นพับให้ทราบถึงความสำคัญของกิจกรรม 5 ส คืออะไร จะนำ 5 ส มาใช้อย่างไร แล้วแจกจ่ายให้แก่พนักงาน การตรวจพื้นที่เป็นระยะโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญภายนอกและคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อให้หน่วยงานนั้นดีขึ้น ๆ ขึ้นไปอีกทุกเดือนควรมีการทบทวนตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรมโดยผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากแผนกต่าง ๆ ประเมินผลในแต่ละแผนก ให้คะแนนและคำติชม ดิจบอร์ดแสดงผลการตรวจให้คะแนน และมอบรางวัลเพื่อแสดงออกถึงความสำนึก ความรับผิดชอบ พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าของพื้นที่

5 ส ดีเด่น การตรวจเช็คควรรบ้นที่ภาพเพื่อแสดงเปรียบเทียบก่อนและหลังการทำกิจกรรม ควรทำการอบรมทำความเข้าใจพนักงาน ซึ่งให้เห็นถึงบริษัทตัวอย่างที่มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการอบรมนี้ควรประกอบกับการดูงาน 5 ส ในโรงงาน ในสำนักงาน เพื่อพนักงานจะได้เห็นตัวอย่างของหน่วยงานอื่น

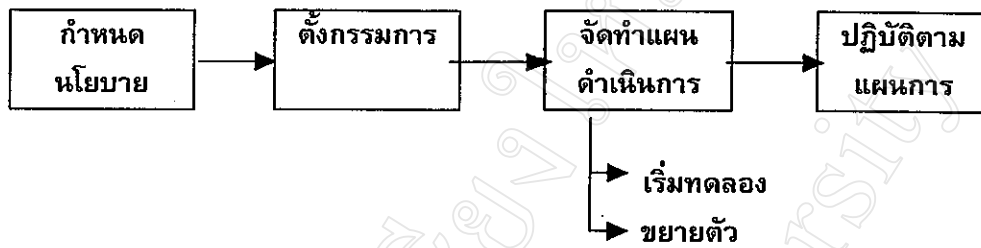
5. ผู้บริหารสูงสุดควรเดินดูโรงงานเป็นครั้งคราว (One CEO should make a period factory tour in person) ผู้บริหารระดับสูงสุดต้องเดินดูโรงงานเพื่อศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งของการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการเพื่อแก้ไขให้เหมาะสม รวมทั้งให้คำชมเชยแก่กลุ่มที่ดีเด่น

6. การเริ่มต้นทำกิจกรรมต้องทำโดยพร้อมกันและทำอย่างจริงจัง หน่วยงานใหญ่อาจเริ่มจากพื้นที่ตัวอย่างก่อน แล้วใช้พื้นที่ตัวอย่างนั้นเป็นแบบอย่างแก่แผนกอื่น ๆ ทั้งบริษัท และเริ่มต้นเป็นขั้นตอนจาก ง่ายๆ จะต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

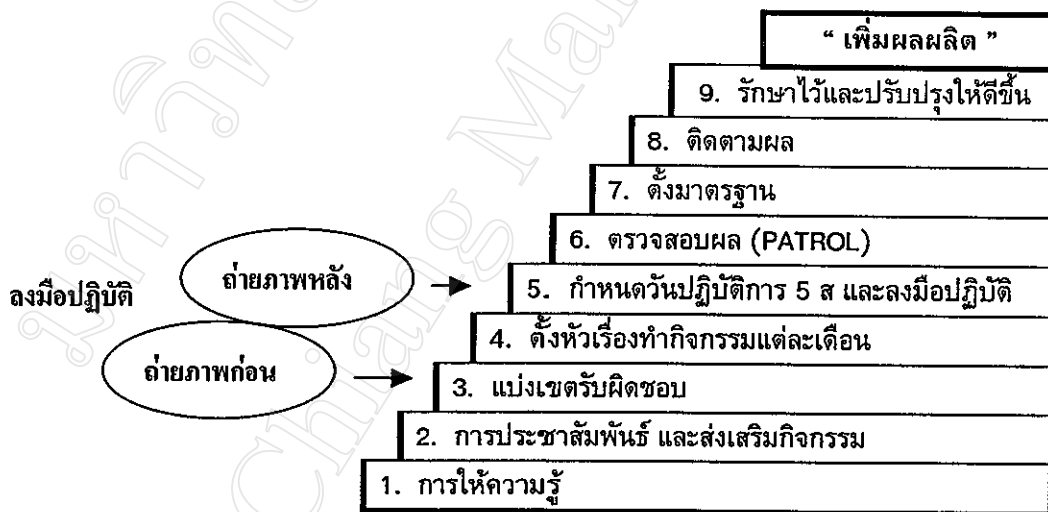
7. การดำเนินกิจกรรม 5 ส ควรคู่ไปกับการปรับปรุงงาน หรือระบบข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะจุด Seiton (ส สะดวก) จำเป็นต้องอาศัยเรื่องของการปรับปรุงให้ดีขึ้น ให้ทำงานง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น ดังนั้นกิจกรรมนี้สามารถดำเนินควบคู่ไปกับการปรับปรุงข้อเสนอแนะ

(Suggestion Scheme) หากทำ กิจกรรม 5 ส ได้ประสบผลสำเร็จจะเกิดผลดีหลายประการทั้งที่มองเห็นและไม่เห็น

ภาพที่ 1. การบริหารกิจกรรม 5 ส และ แผนการดำเนินการ⁸



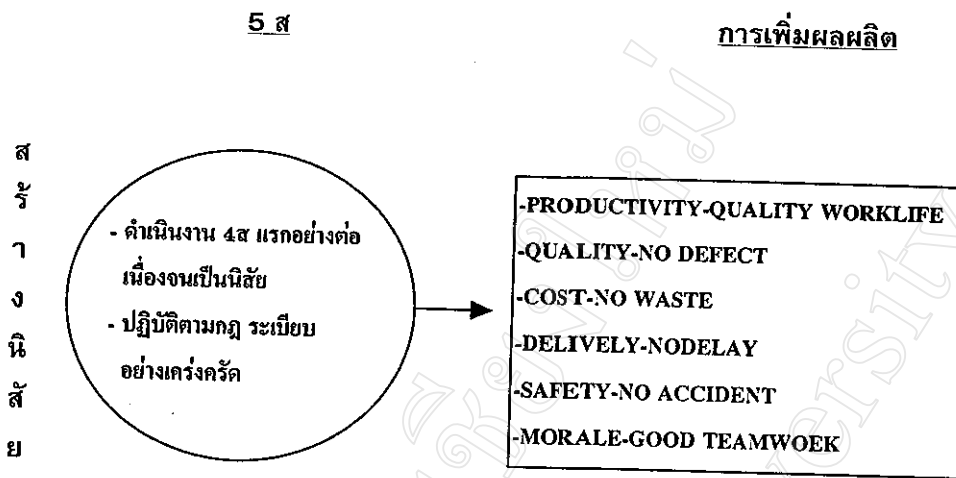
ภาพที่ 2. 5 ส ปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต⁹



⁸ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), “5 ส สู่อาคารคุณภาพ” วารสารธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน 2536), หน้า 21

⁹ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), TQS News, ฉบับวันที่ 24 เมษายน พ.ศ.2539

ภาพที่ 2. (ต่อ) 5 ส ปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต



ส
ร
า
ง
น
ิ
ษ
ย

กิจกรรมข้อเสนอแนะ

กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นเทคนิคการบริหารแบบใหม่อีกแบบหนึ่ง ที่มุ่งส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้ ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยจะให้พนักงานเป็นผู้ค้นหาปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานพร้อมกับเขียนข้อเสนอแนะ ถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง เพื่อเสนอให้ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบพิจารณาความเหมาะสมว่าสมควรจะดำเนินการหรือไม่ ผลประโยชน์ที่ได้นั้นจะได้ทั้งกับหน่วยงาน และตัวพนักงานเอง

ปัจจุบันนี้ กิจกรรมข้อเสนอแนะเป็นที่นิยมแพร่หลายกันในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ แต่ก็มีหลายแห่งประสบปัญหาไม่เข้าใจวิธีดำเนินกิจกรรม จำนวนเรื่องเสนอแนะไม่เพิ่มขึ้น ถึงแม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่รับผิดชอบจะมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันกิจกรรมนี้อย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องมาจากสาเหตุ 3 ประการ คือ ¹⁰

1. ขาดการให้การศึกษากับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อเสนอแนะ บริษัทเรียกร้องให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะ โดยไม่คำนึงถึงหลักความจริง ไม่ได้ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ ตลอดจนความสำคัญของกิจกรรมนี้ ผลก็คือ ไม่มีพนักงานที่ร่วมกิจกรรมนี้อย่างจริงจัง
2. พนักงานมักจะคิดว่า “งานก็ยุ่งออกอย่างนี้ทำไมต้องส่งข้อเสนอแนะอีกด้วย เสียเวลาเปล่า ๆ”

¹⁰ ไตโย ไตโยชวา, กิจกรรมข้อเสนอแนะ, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 5 พ.ศ. 2538, คำนำ

3. มีหลายคนคิดว่า “การเสนอข้อเสนอนั้น เป็นเรื่องยาก” ความคิดเช่นนี้เปรียบเสมือนกำแพงขวางกั้น ซึ่งทำให้ไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นในการทำกิจกรรม

ในแง่ของบริษัท อาจจะเห็นว่า การเสนอข้อเสนอนั้น เป็นการปรับปรุงระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตหรือบริการและจะส่งผลทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น ซึ่งเป็นการมองในแง่ของวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของบริษัทเท่านั้น แต่ความเป็นจริงแล้วพนักงานที่ เป็นผู้เสนอข้อเสนอนั้น ล้วนมีพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เหมือนกัน คือ ต่างก็มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า ดังนั้นการได้เสนอข้อเสนอนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยสร้างความอึดเอิบและรู้สึกมีชีวิตชีวา แต่อย่างไรก็ตามในการเสนอข้อเสนอนั้นในเรื่องอะไร ผู้เสนอก็จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

วิธีการเพิ่มข้อเสนอแนะ

1. ปลุกฝังความคิดว่า การเสนอข้อเสนอนั้นเป็นเรื่องง่าย โดยการเรียนรู้จากตัวอย่างข้อเสนอแนะง่าย ๆ หลาย ๆ ตัวอย่าง และจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า การเสนอข้อเสนอนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ยุ่งยากอะไร ใคร ๆ ก็สามารถทำได้
2. สร้างนิสัยให้คิดทบทวน โดยมีการจดบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นไว้เสมอแล้วนำมาทบทวนถึงสาเหตุที่มาของปัญหาเหล่านั้น การทำจนเป็นนิสัย จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้นเรื่อย ๆ
3. ควรมุ่งที่ปริมาณก่อน ไม่ต้องกังวลว่า จะเป็นข้อเสนอแนะที่ไม่ชัดเจน ข้อเสนอแนะที่แฝง ๆ ข้อเสนอแนะที่ดูโง่งเงา หรือข้อเสนอแนะที่แก้ไขแล้วยิ่งแย่ง ให้ลองใช้สติปัญญาของเราออกมาเป็นข้อเสนอแนะในเชิงปริมาณก่อน
4. แบ่งเวลาคิดทุก ๆ วัน ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน หรือกำลังทำอะไร ขอให้ใช้เวลาคิดถึงการเสนอแนะอย่างน้อย วันละ 3 - 5 นาที ซึ่งเมื่อทำเป็นกิจวัตรประจำวันแล้ว การส่งข้อเสนอแนะวันละข้อ ก็ไม่ใช่เรื่องยุ่งยาก ต่อไป
5. ยื่นคำขอต่อฝ่ายสิทธิบัตรอย่างสบายใจ เพราะว่าครั้งแรกที่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายสิทธิบัตร แล้วจะสร้างความเชื่อมั่นในตนเองว่าเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น จะทำให้มีความตั้งใจจริงที่จะทำกิจกรรมข้อเสนอแนะต่อไปอีก

ขั้นตอนการยกระดับคุณภาพข้อเสนอแนะ

1. ข้อคิดเห็นจากการสังเกตเห็นความผิดปกติจากการทำงาน

เป็นก้าวแรกที่สุดของการเสนอข้อเสนอนั้น การฝึกฝนให้พนักงานมีความรู้สึกไวในการสังเกตเห็นความผิดปกติ จะเป็นการลับสมองช่วยให้เป็นคนช่างสังเกต และเกิดความคิดเห็นต่าง ๆ ตามมา

2. ข้อคิดเห็นหลังจากการทำสำรวจ

เมื่อมีข้อคิดเห็นแล้ว จำเป็นต้องทำการสำรวจอีกครั้งก่อนที่จะเขียนข้อเสนอแนะ เพราะมีบ่อยครั้งที่ค้นพบปัญหาแล้วคิดว่าเป็นสาเหตุของปัญหา คือสาเหตุนี้ จึงได้ส่งข้อคิดเห็นเป็นข้อเสนอแนะแก้ไขปัญหา นั้น ๆ แต่หลังจากทำการสำรวจ ก็พบว่า สิ่งที่คิดไว้แต่แรกนั้นไม่ถูกต้อง ดังนั้นเมื่อค้นพบปัญหาแล้ว ให้คิดสาเหตุเจาะลึกลงไปเรื่อย ๆ โดยการตั้งคำถามว่า “ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ?” วิเคราะห์ทั้งแนวกว้างและแนวลึกลงไปถึงสาเหตุทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้อง และรวบรวมข้อมูลไว้ให้มากที่สุด โดยอาจทำเป็นตารางหรือแผนภูมิรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ไว้ เพื่อสามารถดูแล้วเข้าใจง่าย เช่น แผนภูมิพาเรโต ผังก้างปลา กราฟ ตารางตรวจสอบ

3. ขัดเกลาข้อเสนอแนะด้วยการเชื่อมโยงข้อคิดเห็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

เมื่อทำการสำรวจและได้รวบรวมข้อมูลไว้แล้ว ในขั้นตอนนี้สามารถส่งเป็นข้อเสนอแนะเลยก็ได้ แต่ถ้ามีการทบทวนได้ระดมข้อมูลนั้นอย่างรอบครอบอีกครั้ง จึงเป็นข้อเสนอแนะ ก็จะทำให้ยกระดับข้อเสนอแนะให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และถ้าหากสามารถนำเอาประสบการณ์ที่ผ่านมา หรือ เหตุการณ์คล้ายคลึงกับปัญหาที่เกิดขึ้นมาผสมผสานเข้าด้วยกัน จะทำให้ทราบถึงปัญหาและวิธีแก้ไขได้ถูกต้องยิ่งขึ้นและประการสำคัญต้องคำนึงถึงความสอดคล้องสัมพันธ์กันด้วย เมื่อทำซ้ำ ๆ กันหลายครั้ง ก็จะช่วยให้เกิดการพัฒนาความคิดไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

4. ข้อเสนอแนะที่ได้ทดลองปฏิบัติแล้ว

การแก้ปัญหโดยข้อเสนอแนะ ไม่ได้จำกัดจะต้องมีวิธีเดียว อาจจะมีวิธีแก้ปัญหได้โดยข้อเสนอแนะหลาย ๆ ข้อ ด้วยกัน ดังนั้นจะต้องมีการเปรียบเทียบโดยพิจารณาถึงสภาพความเหมาะสมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ดีที่สุด ซึ่งการพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่สำคัญก็คือ การทดลองปฏิบัติ เพราะจะทำให้เราพบว่ามีสิ่งสำคัญที่ไม่ได้คาดถึงก่อนหน้านี้ในความคิดของเรา การทดลองปฏิบัติดูก่อน ถ้าหากยังพบข้อผิดพลาดก็ทำการทดลองใหม่ หลาย ๆ ครั้ง ก็จะมีข้อคิดเห็นเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะได้ข้อเสนอแนะที่สมบูรณ์แบบ

5. ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 5.1 ข้อเสนอแนะที่เป็นเพียงข้อคิดเห็น หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ค้นพบปัญหาพร้อมทั้งเสนอมาตรการป้องกันแก้ไข ปัญหา แต่ยังไม่ได้ทดลองปฏิบัติ
- 5.2 ข้อเสนอแนะที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว หมายถึง ข้อเสนอแนะที่ผ่านการทดลองปฏิบัติแล้ว ผลที่ได้เป็นไปตามที่คิดไว้โดยได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา อย่างเป็นทางการ

ในบางครั้งองค์กร มีการเสนอข้อเสนอแนะกันอย่างมากมาย การที่จะให้ฝ่ายที่รับผิดชอบเป็นผู้ควบคุม และดำเนินการทุกเรื่องคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น ผู้เสนอข้อเสนอแนะจะต้อง

ดำเนินการทดลองและปฏิบัติด้วยตนเองในบางข้อเสนอแนะ ที่ได้รับอนุมัติและคำชี้แนะจากผู้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันจะต้องแจ้งรายละเอียดที่จะดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบไว้ เพื่ออาจจะต้องขอความร่วมมือในการดำเนินการ

6. ข้อเสนอแนะที่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน

สำหรับการดำเนินการในเรื่องใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเรื่องใดก็ตาม โดยทั่วไปทุกคนจะรู้สึกต่อต้านอยู่ในใจมากกว่ายอมรับ ดังนั้นเวลาที่จะทดลองนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการ ก็ควรมีการประชาสัมพันธ์รายละเอียดให้ผู้อื่นได้ทราบอย่างชัดเจน และควรเขียนในแบบฟอร์มขอเสนอแนะ สิ่งที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ก็คือ ต้องพยายามให้สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ดังนั้นจึงต้องทำให้ข้อเสนอแนะมีความสมบูรณ์ตั้งแต่เริ่มแรก

การเขียนข้อเสนอแนะอย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนอื่นจะต้องมีการเขียนข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานลงในแบบฟอร์มก่อน จากนั้นจึงส่งให้ฝ่ายพิจารณา เมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาแล้ว จึงจะลงมือดำเนินการได้ มีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ไม่ชอบการเขียนข้อเสนอแนะ เพราะฝ่ายพิจารณากำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีการเขียน การเข้มงวดเกี่ยวกับคำผิดเหล่านี้ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอึดอัด และมีแนวโน้มที่จะไม่ส่งข้อเสนอแนะยิ่งขึ้น

วิธีการเขียนข้อเสนอแนะ จะเขียนลงในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร แต่เนื้อหาที่เขียนจะมีลำดับที่เป็นสากลทั่วไป ไม่ว่าจะเขียนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงาน หรือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเทคนิค จะมีขั้นตอนดังนี้¹¹

ขั้นที่ 1. เขียนเนื้อหาใจความของความคิด 2-3 บรรทัด มีลักษณะที่กระชับรัดกุม และสามารถเข้าใจความคิดทั้งหมดโดยสังเขป ซึ่งแบบฟอร์มข้อเสนอแนะ เพิ่มมากขึ้นหากต้องอ่านตั้งแต่ต้นจนจบทุกเรื่อง ก็จะต้องใช้เวลามากในการประเมิน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปรับปรุงข้อความให้รวบรัดโดยได้เนื้อหาสาระทั้งหมดภายใน 2-3 บรรทัด ถ้าเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทางเทคนิคก็จำเป็นต้องมีหัวข้อนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อเสนอแนะที่ส่งให้กับทางสำนักสิทธิบัตรด้วยแล้วจะเป็นหัวข้อที่สำคัญมาก

ขั้นที่ 2. อธิบายเทคนิคเก่าว่าเป็นอย่างไร โดยระบุให้ชัดเจนถึงปัญหาความไม่สะดวก การเสียเวลา อีกทั้งความไม่คงที่แน่นอน อื่น ๆ ถ้ามี เป็นการอธิบายวิธีการที่ทำมาแต่ก่อน และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของเทคนิคเก่านี้ เท่ากับเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงที่มาหรือภูมิหลังของปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงปรากฏเด่นชัดขึ้น

¹¹ ไตโย ไตโยชวา, กิจกรรมข้อเสนอแนะ, หน้า 64 - 65

ขั้นที่ 3. เขียนข้อเสนอแนะที่ได้คิดค้นดัดแปลงขึ้นมา เพื่อที่จะขจัดข้อบกพร่อง ความไม่สะดวก ความเสี่ยงอันตราย และจะทำการปรับปรุงอย่างไร เหล่านี้คือ สารสำคัญของ การเขียนข้อเสนอแนะ การเขียนข้อเสนอแนะถ้าเขียนเป็นข้อ ๆ จะเขียนง่ายและเข้าใจง่ายขึ้น

ขั้นที่ 4. อธิบายว่า เมื่อได้ทำการปรับปรุงแล้วจะได้ผลอย่างไร โดยอธิบายทั้งทางด้าน วัตถุประสงค์ และจิตใจ และถ้าเป็นไปได้ก็ควรจะมีตัวเลขประกอบด้วย ซึ่งจะเพิ่มความเข้าใจในแนว ทางเปรียบเทียบเกี่ยวกับวิธีการเดิมได้ชัดเจน

ขั้นที่ 5. ชี้ให้เห็นประโยชน์ของข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนั้นว่า สามารถจะนำไปใช้ ประโยชน์ที่อื่นได้ อีกทั้งสามารถจะใช้วิธีอื่นนอกเหนือจากนี้ก็ได้อีกเช่นกัน

หัวข้อสำคัญในการเขียนข้อเสนอแนะโดยทั่ว ๆ ไป จะแบ่งออกได้ ดังนี้

- หัวเรื่อง
- สภาพปัจจุบัน และปัญหา
- ข้อเสนอแนะในการแก้ไข/ปรับปรุง
- ผลที่ได้รับ/คาดว่าจะได้รับ

หลักการเขียนสภาพปัจจุบัน และปัญหา ¹²

1. เพราะอะไรสิ่งนี้จึงเป็นปัญหา

ส่วนใหญ่ของข้อเสนอแนะไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ เกิดจากว่าจับปัญหาได้ไม่ถูกต้อง สาเหตุ คือ จงใจคิดให้เป็นปัญหา เพื่อจะได้เขียนข้อเสนอแนะมากกว่าตั้งใจจะทำการปรับปรุง เพื่อแก้ไขปัญหานั้นจริง ๆ ฉะนั้นก่อนจะเขียนข้อเสนอแนะ ให้ถามตนเองว่า ปัญหาที่จะนำเสนอนั้น เป็นปัญหาของส่วนรวมที่สมควรได้รับการแก้ไข หรือเป็นปัญหาส่วนตัวของคนใดคนหนึ่ง

- ตัวอย่าง
- อาหารในห้องอาหารไม่อร่อย
 - ชุดทำงานเขยมาก
 - เวลาเริ่มงานเข้าเกินไป

(จะต้องพิจารณาว่าเป็นปัญหาสำหรับทุกคน หรือเป็นปัญหาของเราคนเดียว)

- ทำอะไรซ้ำซากเสมอ

(เพราะอะไร สิ่งนี้จึงเป็นปัญหา)

- เนคไทแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรแปลกใหม่

(ปัญหานี้ทำให้ขัดข้องอย่างไรบ้าง)

¹² ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), TQS News, ฉบับวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2539

2. จับสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

การมองเห็นปัญหาแต่ผิวเผิน ไม่ก่อให้เกิดวิธีแก้ปัญหาถึงรากเหง้าได้ ต้องหมั่นทบทวนหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาให้ได้ หากค้นพบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้วก็เหมือนกับแก้ปัญหาก็ได้ครั้งหนึ่ง

ตัวอย่าง

สภาพปัจจุบัน 1

มีรอยขาดเสมอที่ก้นกล่อง ซึ่งวางบนกระดานรอง

ข้อเสนอแนะ

อย่างวางกล่องบนกระดานรอง

สภาพปัจจุบัน 2

มีหัวตะปูโผล่ขึ้นมาจากกระดานรองทำให้กล่องขาด

ข้อเสนอแนะ

ตรวจผิวหน้าของกระดานรองหากมีหัวตะปูโผล่ขึ้นมา ให้ตีด้วยค้อน

สภาพปัจจุบัน 3

ตะปุดอกในแนวตั้ง เมื่อเคลื่อนย้ายเกิดการกระแทกทำให้หัวตะปูโผล่

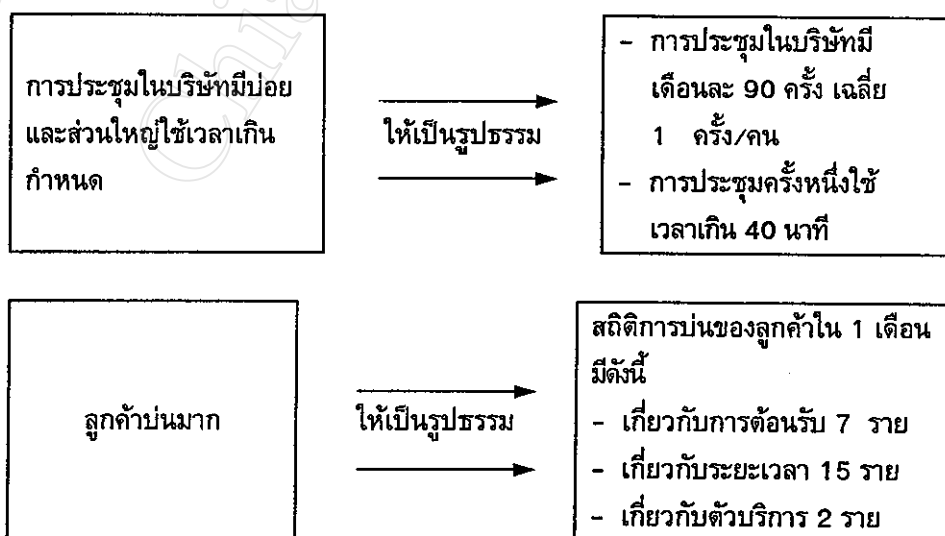
ข้อเสนอแนะ

ตอกตะปูในแนวเฉียง แทนแนวตั้ง

3. แสดงปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมด้วยตัวเลข

ปัญหาประเภทเดียวกัน หากความหนักเบาหรือสถานการณ์แตกต่างกัน ก็อาจมีความจำเป็นในการแก้ไขไม่เหมือนกัน เพื่อให้เข้าใจว่าทำไมท่านจึงคิดข้อเสนอนี้ขึ้นมา จะต้องแสดงปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นตัวเลขเท่าที่สามารถจะทำได้

ภาพที่ 3. ตัวอย่างการเสนอปัญหาที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม



หลักการเขียนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา/ปรับปรุง ¹³

1. เขียนให้เป็นรูปธรรม

สำหรับข้อเสนอแนะที่เป็นแนวคิดจะเขียนว่า “ถ้าทำเช่นนี้แล้วจะสามารถแก้ปัญหาได้” ส่วนกรณีของข้อเสนอแนะที่ได้ทดลองปฏิบัติแล้วจะเขียนสาระที่ได้ปฏิบัติจุดสำคัญของการเขียนข้อเสนอแนะทั้ง 2 แบบ คือ แสดงสาระให้เห็นชัดเจนว่า เปลี่ยนอะไร อย่างไร มีอะไรเกิดขึ้น แตกต่างกับสภาพก่อนการปรับปรุงอย่างไรบ้าง ข้อเสนอแนะของผู้เริ่มเขียนใหม่ ๆ ที่มักไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ เพราะไม่ได้เขียนวิธีการแก้ปัญหาให้ชัดเจน เช่น

ปัญหา	สาเหตุ	ข้อเสนอแนะ
ทางเดินคับแคบ	เอกสารมากเกินไป	ทำให้กว้างขึ้น

จากตัวอย่าง เพียงแต่ชี้ปัญหาและฝากไว้ให้ผู้อื่นแก้ไข ซึ่งอาจเรียกได้ว่าไม่ใช่ข้อเสนอแนะ ดังนั้นควรจะเขียนให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ดังนี้

ปัญหา

เอกสารมากเกินไปทำให้ทางเดินคับแคบ

สาเหตุ (เขียนให้เป็นรูปธรรม)

- กำหนดระยะเวลาสะสมเอกสารที่มีอยู่ในปัจจุบัน จัดเอกสารของทุกแผนกให้เหลือ 50% ภายในระยะเวลาดังกล่าว
- กำหนดระยะเวลาสะสมหรือจัดเอกสารเก่าเป็นประจำ เช่น ให้มีวันสะสมเอกสาร 1 ครั้ง/เดือน
- เพื่อลดสำเนาที่ใช้ในการประชุมให้ยกเลิกการแจกเอกสารประกอบการประชุมแล้ว ใช้แผ่นใสแทน สำเนาเอกสารให้แจกภายหลังเฉพาะผู้ที่จำเป็นต้อง

ข้อเสนอแนะ

ทำให้กว้างขึ้น

2. เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างก่อน และหลังการปรับปรุง

วิธีแสดงให้เข้าใจง่ายที่สุดว่า ได้ปรับปรุงที่ใด อย่างไรบ้าง นั่นคือการเขียนภาพการแสดงผลการเปรียบเทียบระหว่างก่อน และหลังการปรับปรุง

¹³ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), TQS News, ฉบับวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2539

หลักการเขียน ผลการปรับปรุง ¹⁴

1. เขียนให้รอบด้าน และกว้างขวาง

การปรับปรุงอย่างหนึ่งสามารถส่งผลดีให้เกิดขึ้นในหลายด้าน เช่น ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันมิดกลิ้งหัก นอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังมีผลพลอยได้อื่น ๆ อีกเช่น ลดจำนวนชิ้นงานเสีย ลดเวลา หยุดเครื่องเพื่อลัมมีด ฯลฯ ผู้เสนอแนะควรเขียนผลดีเหล่านี้ให้ครบทุกด้าน

2. แสดงค่าของเงิน

บอกผลการปรับปรุงที่ได้รับในรูปของตัวเงิน แต่อย่าลืมนำค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการปรับปรุงมาหักออกด้วย

ภาพที่ 4. ตัวอย่าง เรื่องการลดปัญหาในการทำงานที่ให้เห็นผลการปรับปรุงเป็นตัวเงิน

จำนวนงานที่มี ปัญหา	X	เวลาที่ใช้ในการ แก้ไขต่อครั้ง	X	จำนวน ครั้ง	X	เวลาทำงานใน หนึ่งเดือน	X	ค่าแรง ต่อ 1 ชม.	=	จำนวนเงินที่ ลดลง
------------------------	---	----------------------------------	---	----------------	---	---------------------------	---	---------------------	---	----------------------

ตัวอย่าง เรื่องการลดจำนวนวัสดุ - อุปกรณ์ชำรุด ที่แสดงให้เห็นผลการปรับปรุงเป็นตัวเงิน

ราคาอุปกรณ์ ต่อ หน่วย	X	จำนวนความเสียหายที่ ลดได้	=	จำนวนเงินที่ ลดลง
--------------------------	---	------------------------------	---	----------------------

3. สิ่งที่เป็นนามธรรมพยายามเขียนเป็นรูปธรรม

ผลการปรับปรุงที่เป็นนามธรรม เช่น ความปลอดภัย คุณภาพ การบริการ นำมาแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขได้ยาก อย่างไรก็ตาม ควรพยายามเขียนให้เป็นรูปธรรม

ตัวอย่าง

นามธรรม

ปลอดภัยขึ้น

รูปธรรม

1. การบาดเจ็บที่ขาเนื่องจากโอนกระแทกหมดไป
2. ไม่เกิดการผิดพลาดตกหล่นอีก
3. ไม่เกิดอาการเหม่อลอยอีก

การบริการดีขึ้น

1. ไม่ต้องให้ลูกค้าคอย
2. ไม่ได้ยินเสียงบ่นจากลูกค้า

¹⁴ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), *TQS News*, ฉบับวันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2539

ในจำนวนข้อเสนอแนะที่ส่งไปมากมายหลายเรื่องนั้น จะมีบางข้อที่ได้รับรางวัล และจะเป็นรางวัลที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น อาจจะต้องเน้นให้ทุกคนตั้งเป้าหมายที่รางวัลสูงสุดด้วยบริษัทส่วนใหญ่ โดยทั่วไปจะกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินไว้ 4 หัวข้อใหญ่ ๆ คือ

1. ความคิดริเริ่มอยู่ในระดับใด
2. ระดับความพยายาม มีมาก ปานกลาง หรือ น้อย
3. ข้อเสนอแนะ เพิ่มผลกำไร โดยตรงมากน้อยเพียงใด
4. ข้อเสนอแนะ ทำให้เกิดผลพลอยได้มากน้อย เพียงใด เช่น คุณภาพดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หรือ ทำให้ภาพพจน์ของบริษัทดีขึ้น มีความปลอดภัยมากขึ้น

กิจกรรมคิวซี (Quality Control, QC)

ความหมายของการควบคุมคุณภาพ (QC) โดยทั่วไปแล้วมีการให้คำนิยามกันค่อนข้างมาก แต่อย่างไรก็ตาม นิยามต่าง ๆ ก็มีความแตกต่างกันไม่มากนัก สำหรับนิยามของมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (JIS-Z8101) ได้กำหนดไว้ว่า¹⁵ “การควบคุมคุณภาพ คือ ระบบหนึ่งที่ใช้เป็นวิธีการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ในอันที่จะตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ” และการควบคุมคุณภาพในสมัยใหม่ได้มีการนำเอาเทคนิคทางสถิติมาประยุกต์ใช้ บางครั้งอาจจะเรียกการควบคุมคุณภาพอีกชื่อหนึ่งว่า การควบคุมคุณภาพโดยอาศัยสถิติ หรือ SQC (Statistical Quality Control) นอกจากนี้ Dr. W.A. Shewhart ได้เคยเขียนไว้เมื่อปี พ.ศ. 2456 เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพไว้ว่า¹⁶ “คุณภาพของผลิตภัณฑ์จะสร้างได้ในขณะทำการผลิต ไม่ใช่เกิดจากการตรวจสอบในขั้นตอนหลังการผลิต”

ในทุกวันนี้แนวความคิดของกิจกรรมคิวซีได้รับการขยายผลต่อไปยังงาน และอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ และไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงคุณภาพโดยรวม เช่น คุณภาพการให้บริการ คุณภาพในการทำงาน ตลอดจนคุณภาพในฝ่ายอื่น ๆ นอกจากนี้ความหมายของการควบคุมก็ได้จำกัดอยู่ในวงจำกัดเหมือนเดิม แต่ได้มีการขยายไปยังการวางแผนในขบวนการจัดการด้วย และมีผลทำให้ กิจกรรมคิวซี ได้รับการยอมรับและประยุกต์ใช้ในวงที่กว้างขึ้น ทั้งการก่อสร้าง ธนาคาร สถาบันการศึกษา ภัตตาคาร โรงแรม ตลอดจนร้านค้าปลีก

กลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ กลุ่มคุณภาพ หรือ กลุ่มคิวซี นั้น คือกลุ่มพนักงาน จำนวน 3 - 10 คน ในที่ทำงานเดียวกัน สนใจตั้งกลุ่มประชุมกันเป็นประจำ เลือกรับปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพในงานของตนเอง ที่ตนเองจะแก้ไขด้วยตนเอง ทำการศึกษาและแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่าง

¹⁵ ชิชูโอะ เซนจู, TQC and TPM, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 1, มีนาคม 2539, หน้า 5

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 6

สม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยกิจการและผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมให้ความรู้และให้โอกาสพนักงาน ได้ทำกิจกรรมโดยอิสระ แต่ไม่ขัดกับนโยบายของกิจการ

จุดประสงค์และเป้าหมายทั่วไปของกลุ่มคิวิซี ¹⁷

1. เพื่อให้เพื่อนร่วมงานในสถานที่ปฏิบัติงานหรือประกอบการเดียวกัน มีการอ่านวารสารที่เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพและเทคนิคอื่น ๆ และเกิดการพัฒนาตนเองเป็นลำดับ
2. เพื่อให้มีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบรรดาสมาชิกด้วยการใช้วิธีง่าย ๆ ตามแนวคิดของกลุ่มคิวิซี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์กรด้วย
3. เพื่อค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาร่วมกันที่เกิดขึ้นในที่ทำงานด้วยความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและอาศัยวิธีการ มุ่งมั่นทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพอยู่ในวิสัยหรือสภาพที่ควบคุมได้
4. เพื่อให้มีการเพิ่มประสิทธิผลของงาน ณ ที่ทำงานนั้น ๆ จึงต้องสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานช่วยกันคิดและช่วยกันทำอย่างจริงจัง
5. เพื่อเพิ่มและบำรุงขวัญและวินัย บรรยากาศที่น่าสนุก ร่าเริงและปลอดภัยแจ่มใส โดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นสื่อกลาง
6. เพื่อให้มีการยึดหลักการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือความเป็นคน อันจะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุได้
7. เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มคุณภาพแบ่งเบากันรับภาระและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถ้วนทั่ว จนเกิดเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึง และทุกคนด้วย
8. เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคิวิซี เป็นไปอย่างต่อเนื่องและนานเท่านานควบคุมไปกับการทำงาน โดยอาศัยผู้นำกลุ่มคิวิซี เป็นแกนนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมอย่างทั่วถึงทุกคน
9. เพื่อควบคุมการบริหารและการควบคุมบางอย่าง โดยอาศัยวิธีการกลุ่มคิวิซีเข้าช่วย
10. เพื่อหยุดยั้งมิให้ปัญหาที่แก้ไขหรือได้คลี่คลายแล้วเกิดขึ้นได้อีก โดยการวางมาตรฐานวิธีการตรวจสอบ วิธีการบริหาร ควบคุมและการทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา
11. เพื่อให้ทั้งตัวผู้นำกลุ่มคิวิซีเองและสมาชิก ซึ่งเป็นลูกทีมเพิ่มพูนขีดความสามารถในตนเองมากยิ่งขึ้น
12. เพื่อให้มีการสำนึกในความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

¹⁷ กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ (วิธียุ่ปูน) QC Cricle Concept, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), กันยายน 2539, หน้า 21-22

13. เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุมประกาศผลงานภายใน และประชุมใหญ่เพื่อประกวดผลงานกัน
14. เพื่อให้การไปร่วมประกวดกิจกรรมกันในที่ประชุมใหญ่ภายนอกองค์กร และการ ชุมนุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กัน
15. เพื่อให้มีการแยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อยกลุ่มจิ๋วต่อไปได้อีก เมื่อกลุ่มคิวิซีเดิมได้เจริญ และก้าวหน้าไป ทั้งนี้เพื่อจะได้สร้างผู้นำกลุ่มคิวิซี เพื่อเป็นตัวแทนกันต่อไปได้อีก
16. ให้กิจกรรมกลุ่มคิวิซี ดำเนินไปในลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยให้มีการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึงตลอดทั้งบริษัท
17. ให้ความร่วมมือกันตามขั้นตอนการผลิตก่อนหลัง โดยพัฒนากิจกรรมกลุ่มคิวิซี ร่วมกันและแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป
18. สำนึกถึงปัญหาทางานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างบุคลากรที่จะรับ รู้เรื่องการควบคุมจัดการ และการปรับปรุงเรื่อยไป
19. เพื่อสร้างระบบการควบคุมคุณภาพขึ้น ณ สถานที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ
20. เพื่อสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ ด้วยการสร้างบรรยากาศเข้าร่วมกิจกรรมของทุกคน เป็นจริงเป็นจังขึ้นมาให้ได้ โดยอาศัยกิจกรรมกลุ่มคิวิซีเข้าร่วมกิจกรรมทุกอย่างทั้งบริษัท
21. เพื่อสร้างกลุ่มสร้างสรรค์ โดยอาศัยกลุ่มกิจกรรมคิวิซี
22. เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นต่อกัน อันจะทำให้สถานที่ทำงานแจ่มใส น่าอยู่

ลักษณะสมบัติ 10 ประการของกลุ่มคิวิซีที่เป็นหลักสากล ประกอบด้วย ¹⁸

1. คนกลุ่มน้อย
2. ดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนคุณภาพ
3. โดยตนเองอย่างอิสระ
4. ณ สถานที่ทำงานเดียวกัน และคนกลุ่มน้อยนี้ดำเนินการ
5. ร่วมกันทุกคน
6. อย่างต่อเนื่อง
7. ปรับปรุง และควบคุมดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด แจ่มใส น่าอยู่
8. โดยใช้วิธีการคิวิซี (QC)
9. พัฒนาตนเองและพัฒนาาร่วมกันด้วย
10. โดยถือว่ากิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัทเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

¹⁸ กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น) QC Circle Concept, หน้า 23-24.

แต่ละหัวข้อเหล่านี้ควรจะได้มีการพิจารณาถกเถียงและแสดงความคิดเห็นร่วมกันทุกคน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญมาก

หมายเหตุ 1. กลุ่มปรับปรุงหาใช้กลุ่มเพิ่มพูนคุณภาพไม่
2. กลุ่มคุณภาพ (กลุ่มคิวซี) ที่แท้จริงจะต้องมีครบทั้ง 10 ข้อข้างต้น
จะขาดแม้แต่ข้อเดียวก็ไม่ได้ ในการทำความเข้าใจนั้นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ตาม หัวข้อ
คือ

1. กรณีสมาชิกกลุ่มมาก ก็ให้แบ่งกลุ่มย่อย (Sub-Circle) และกลุ่มจิ๋ว (Mini-Circle)
2. ให้คุณภาพเป็นหลัก และครอบคลุมเรื่อง ประสิทธิภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย
ขวัญกำลังใจ สภาพแวดล้อม ตลอดจนปัญหาของที่ปฏิบัติงาน
3. โดยตนเองอย่างอิสระก็จริง แต่ต้องได้รับคำแนะนำ ช่วยเหลือจากสายบังคับบัญชา
(Line Function) ด้วย
4. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (First Line Supervisor) และผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องพยายามและหาวิธีการให้ทุกคนเข้าร่วมในกิจกรรม
6. สายบังคับบัญชาดำเนินการวางแผนส่งเสริมสนับสนุน ส่วนกลุ่มคิวซีวางแผน
ปฏิบัติกิจกรรม และทำอย่างต่อเนื่องด้วย
7. ต้องไม่ลืมว่า ไม่ใช่กิจกรรมปรับปรุงเพียงอย่างเดียว
8. คิวซีเทคนิค เช่น แผนภูมิพาเรโต กราฟ แผนภูมิแกงปลา ใ้ตรวจสอบข้อมูลแผน
ภูมิควบคุม เป็นต้น
9. อย่างน้อยต้องมีการศึกษาวารสารที่เกี่ยวกับกลุ่มคิวซี การควบคุมคุณภาพและ
เทคนิค อื่น ๆ บางอย่างร่วมกัน
10. ให้เข้าใจด้วยว่า กิจกรรมควบคุมคุณภาพในสายงานบังคับบัญชาก็มีอยู่และต้อง
สร้างระบบแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกันขึ้นมาให้จงได้

กิจกรรมที่กลุ่มคิวซี ทำส่วนใหญ่ได้แก่ การทำโครงการปรับปรุงเรื่องต่าง ๆ เช่น

- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Life and Work Life)
- คุณภาพในสถานที่ทำงาน (Quality of Work Place)
- ประสิทธิภาพในงาน (Efficiency of Production and Work)
- ประสิทธิภาพในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Efficiency of Work Flow and Production Flow)
- คุณภาพการบริการลูกค้า (Quality of Customer Service)
- คุณภาพสินค้า (Quality of Products)
- ความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

เนื่องจากพนักงานเป็นบุคคลส่วนใหญ่ขององค์กร ดังนั้นการที่พนักงานเข้าร่วมในกระบวนการสร้างคุณภาพอย่างกว้างขวางจึงเป็นรากฐานอันสำคัญของการบริหารคุณภาพด้วย

ปัญหาในการนำกิจกรรมคิวิซีมาใช้¹⁹

ในการที่จะดำเนินกิจกรรมคิวิซีให้ต่อเนื่องไปอย่างมีประสิทธิภาพและดำเนินไปได้ยาวนานจะต้องทำความเข้าใจและแก้ปัญหามาอย่างให้ได้ คือ

1. จะต้องทำความเข้าใจสภาวะของการเกิดกลุ่มคิวิซีให้ดี
2. จะต้องทำความเข้าใจว่าจุดประสงค์ของกลุ่มคิวิซีนั้นมีอะไรบ้าง จุดประสงค์ของคณะอนุกรรมการส่งเสริมคิวิซี และจุดประสงค์หลักขององค์กรของตนนั้นเป็นอย่างไร
3. จะต้องพิจารณาทำความเข้าใจ ความเกี่ยวข้องกันระหว่างกิจกรรมคิวิซีที่มีลักษณะโดย ตนเองอย่างอิสระกับกิจกรรมของสายบังคับบัญชา
4. จะต้องทราบว่าทำไมไม่กลุ่มคิวิซีจึงต้องเป็นกิจกรรมในลักษณะตนเองอย่างอิสระ และพัฒนาตนเองเป็นลำดับไปด้วย และทำไมจึงต้องนำกิจกรรมคิวิซีเข้ามาใช้งานด้วย
5. เหตุผลของการนำกิจกรรมกลุ่มคิวิซีมาใช้ ซึ่งจะต้องประยุกต์วิธีการหลายอย่างและหลายแง่มุม เช่น

- มีการวางแผนเผยแพร่กิจกรรมคิวิซี และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ทุกคน
- ให้การศึกษาอบรมแก่กลุ่มคิวิซี พร้อมกับทดลองทำกิจกรรมดูด้วยกัน
- เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้การอบรมสัมมนา
- จัดส่งผู้ที่มีแววจะเป็นผู้นำกลุ่มคิวิซี และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม กิจกรรมคิวิซี ไปศึกษาและดูงานองค์กรอื่น ที่มีการทำกิจกรรมคิวิซีกันอย่างจริงจัง กำหนดระเบียบการจัดส่งไปศึกษาอบรมกลุ่มคิวิซีภายนอก
- จะต้องทำความเข้าใจกับสภาพแรงงาน (ถ้ามี) และขอความร่วมมือด้วย

6. วิธีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคิวิซี จะต้องเหมาะสมกับสภาพและลักษณะงานขององค์กรของตนเอง โดยมีหลักการพื้นฐานคือ เป็นกลุ่มคนจำนวนน้อยที่ร่วมกันทำการศึกษา ค้นคว้า ร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีการเคารพในความเป็นคนอย่างจริงจัง

ข้อควรระวังในการเริ่มต้นทำกิจกรรมคิวิซี

- การทำกิจกรรมคิวิซีไม่่ง่าย เพราะต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ มากหลายด้าน
- คิวิซี ไม่สามารถจะทำอะไรได้ทุกอย่างเสมอไป เหมือนกับที่หวังไว้
- คิวิซี เป็นการปฏิบัติที่ต้องลงทุน และหวังผลระยะยาว เพื่อพัฒนาบุคลากร

¹⁹ ทวี บุตรสุนทร, TQC : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, หน้า 68

- ต้องมุ่งประโยชน์ของคิวซีในส่วนที่ประเมินไม่ได้เป็นหลัก มากกว่าที่จะมุ่งในด้านลดค่าใช้จ่าย หรือ เพิ่มผลผลิต
- ต้องมีการลงทุนอย่างเต็มที่ (เวลา ค่าใช้จ่าย กำลังใจ การเอาใจใส่)
- ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง
- ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และมั่นคง รวมทั้งสามารถทำให้คนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบต่อนโยบาย
- ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมคิวซีด้วยความสมัครใจ และทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน
- ใช้หลักการ วงจรเดมมิ่ง P - D - C - A ในการบริหารคิวซี

ขั้นตอนการทำกิจกรรมคิวซี (QC Story Procedures) ²⁰

การทำกิจกรรมคิวซี จะใช้หลักการของ P - D - C - A คือ

ภาพที่ 5. ขั้นตอนการทำกิจกรรมคิวซี

PLAN	ค้นหาปัญหา
	กำหนดหัวข้อเรื่อง/มูลเหตุจูงใจ
	กำหนดเป้าหมาย
	สำรวจสภาพ/วิเคราะห์สาเหตุ
	กำหนดแผนการแก้ไข
DO	ลงมือแก้ปัญหาตามแผน
CHECK	ตรวจสอบผลกับเป้าหมาย
ACTION	กำหนดมาตรฐาน
	กำหนดหัวข้อกิจกรรมเรื่องต่อไป

ลักษณะพิเศษของกิจกรรมคิวซี

- อาศัยการทำงานเป็นทีมและการระดมสมอง
- ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริง
- มีระบบในการดำเนินกิจกรรม

²⁰ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), TQS News, ฉบับวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2540

ภายใต้ขั้นตอน P - D - C - A จะต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ เพื่อให้กลุ่มกิจกรรมได้สอดคล้องตามลักษณะของกิจกรรมควิซี คือ

1. อุดมการณ์ และหลักยึดถือของ QC
2. เทคนิคทางพฤติกรรม
3. เทคนิคทางสถิติ (Basic Tools)
4. เทคนิคอื่น ๆ เช่น New 7 Tools , Advance Tools
5. เทคนิคการเสนอผลงาน

ภาพที่ 6. เปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมควิซี กับขั้นตอนธรรมชาติ (อริยสัจ 4) ในการแก้ไขปัญหา

ค้นหาปัญหา กำหนดหัวข้อเรื่อง กำหนดเป้าหมาย	ปัญหา	ทุกข์
สำรวจสภาพ/วิเคราะห์สาเหตุ	สาเหตุ	สมุทัย
กำหนดแผนการแก้ไข ลงมือแก้ปัญหตามแผน	การแก้ไข	นิโรธ
ตรวจสอบผลกับเป้าหมาย กำหนดมาตรฐาน กำหนดหัวข้อกิจกรรมเรื่องต่อไป	มาตรฐาน	มรรค

แนวทางการดำเนินกิจกรรมควิซีในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอน การค้นหาปัญหา

- พิจารณานโยบายขององค์กร หรือของหน่วยงาน เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการค้นหาปัญหา
- ศึกษาข้อมูล สภาพการทำงานในปัจจุบันตามแนวทางที่กำหนด
- ระดมสมองค้นหาปัญหาในความสนใจ จากการพิจารณาข้อมูล
- กำหนดระบบ/รูปแบบในการพิจารณา คัดเลือกปัญหาเพื่อให้ได้ปัญหาที่มีความเหมาะสมที่สุด ไปดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอน การกำหนดหัวข้อเรื่อง และมูลเหตุจูงใจ

- พิจารณาจากปัญหาที่ได้มาว่า ยังมีองค์ประกอบของปัญหาที่ย่อยลงไปอีกหรือไม่

- ถ้ายังมีปัญหาย่อยลงไปอีก ให้ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเพื่อกำหนดประเด็นหัวข้อกิจกรรมที่ชัดเจน
- ถ้าไม่มีปัญหาย่อยแล้ว ให้กำหนดประเด็นหัวข้อกิจกรรมให้สอดคล้องกับปัญหาได้ (ลด/เพิ่ม/ปรับปรุง ...)
- มวลเหตุจูงใจที่ดีควรแสดงให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ
- มวลเหตุจูงใจที่ชัดเจนควรมีการแสดงข้อมูลประกอบ

ขั้นตอน การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และระยะเวลา

- กำหนดตัวเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือได้ เพื่อการวัดผลกิจกรรม
- ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นฐานในการพิจารณาเป้าหมาย
- พิจารณาปัจจัยอื่นประกอบเพื่อให้เกิดที่มาของเป้าหมาย เช่น มาตรฐาน/ข้อกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน/องค์กร ความต้องการของลูกค้า และความสามารถของกลุ่ม
- พิจารณาจากเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดว่าควรจะใช้เวลาเท่าใดในการดำเนินกิจกรรม
- พิจารณาจากเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอน (P - D - C - A) เพื่อนำมารวมเป็นระยะเวลาที่ต้องใช้เวลาทั้งหมด
- กำหนดแผนการปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

ขั้นตอน การสำรวจสภาพปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุ

- ศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาอีกครั้ง เพื่อกำหนดประเด็นที่สำคัญที่สุดของปัญหา
- จากประเด็นปัญหาที่ได้ ให้วิเคราะห์หาสาเหตุย่อยของปัญหา โดยการใช้แผนภาพเหตุและผล หรือ เครื่องมืออื่น ๆ
- พิจารณากำหนดสาเหตุที่จะนำไปดำเนินการแก้ไข โดยอาจจะเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อความชัดเจน

ขั้นตอน การกำหนดแผนการแก้ไข

- พิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับการแก้ไข/ปรับปรุง ในแต่ละสาเหตุ
- อาจศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อการแก้ไขที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (4W 1H)
- ควรวางแผนการเก็บข้อมูลเพื่อยืนยันผลการแก้ไขในแต่ละการแก้ไข เพื่อประโยชน์ต่อเนื่องในการกำหนดมาตรฐาน

ขั้นตอน การลงมือปฏิบัติ

- ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด พร้อมกับมีการบันทึกผลการปฏิบัติทั้งทางด้านปริมาณ โดยระบุเป็นจำนวนที่ชัดเจน หรือด้านคุณภาพเช่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือไม่ได้ผล
- เก็บข้อมูลเพื่อยืนยันผลของการแก้ไขที่ได้ปฏิบัติในแต่ละข้อ

ขั้นตอน การตรวจสอบผลกับเป้าหมาย

- นำผลการดำเนินกิจกรรมหลังการแก้ปัญหามาแสดง อาจในรูปใบกราฟ แผนภูมิ เพื่อเปรียบเทียบระหว่าง ก่อนและหลัง การแก้ปัญหา
- หากผลการเปรียบเทียบที่ได้ ไม่บรรลุตามเป้าหมาย ให้หาสาเหตุ และแก้ไขหรือปรับปรุงแผนใหม่ ตามหลักการ P - D - C - A ต่อไป
- ถ้าผลการเปรียบเทียบ ก่อนและหลัง การแก้ปัญหามันบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ให้จัดตั้งมาตรฐานการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกภายหลัง
- ผลที่ได้ นอกจากผลจากการปฏิบัติกิจกรรมโดยตรงแล้ว จะต้องบันทึกผลพลอยได้ (นอกเป้าหมาย หรือผลทางอ้อม) ทั้งที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลข หรือไม่เป็นตัวเลข
- มีการบันทึกถึงอุปสรรคที่พบในระหว่างการทำกิจกรรมด้วย

ขั้นตอน การกำหนดมาตรฐาน และการติดตามผล

- ต้องระบุว่า เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับเรื่องอะไร
- มาตรฐานที่ตั้ง จะต้องได้จากวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลลัพธ์เป็นที่พอใจ ซึ่งสมควรที่จะปฏิบัติตามวิธีการนั้นต่อไป
- มีลักษณะการเขียนที่สั้นกระชับรัด สื่อความหมายที่'ต้องการ อ่านและเข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้ (อาจจะใช้หลัก 4W 1H คือ ใคร ทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร)
- มีการตรวจสอบผลภายหลังเป็นระยะ ๆ
- ใช้ตัวเลขหลังแก้ปัญหาที่ทางกลุ่มทำได้มาเป็นแนวทางในการติดตามผล

ขั้นตอน การกำหนดหัวข้อกิจกรรมในเรื่องต่อไป

- อาจจะเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติไปก่อนหน้านี้แล้ว
- ระบุถึงสาเหตุที่ กำหนดหัวข้อกิจกรรมที่จะทำต่อไป

เครื่องมือคิวซี (QC TOOLS)

ข้อคิดในการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือคิวซี ²¹

1. เครื่องมือคิวซี เป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์มากในการช่วยแก้ปัญหา และปรับปรุงคุณภาพงาน โดยเฉพาะปัญหาที่ซ่อนเร้นหรือปัญหายุ่ยากและสลับซับซ้อนในการแก้ไข
2. อย่าทำหรือสร้างเครื่องมือได้เท่านั้น แต่ต้องใช้ประโยชน์เป็นด้วย เพราะเครื่องมือไม่ใช่วัตถุประสงค์ แต่เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ
3. เน้นการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือง่าย ๆ แต่ได้ผลมากกว่าเครื่องมือที่ยุ่ยาก

²¹ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล, เทคนิคทางสถิติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพขั้นพื้นฐาน, ศูนย์คุณภาพและความปลอดภัย, หน้า 7-8

4. ยึดมั่นการแก้ปัญหาที่สาเหตุสำคัญของปัญหา
5. วิธีการจำแนกข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก
6. ควรใช้เครื่องมือหลาย ๆ ชนิดร่วมกัน
7. เน้นการฝึกฝนทางด้านปฏิบัติบ่อย ๆ มากกว่าทฤษฎี
8. ยื่อนำปัญหาที่รู้สาเหตุและวิธีการแก้ไขจากประสบการณ์ ซึ่งได้แก้ไขปัญหาเหล่านั้นจนเสร็จสิ้นแล้ว มาสวมเครื่องมือคิซซี เพื่อให้ครบกระบวนการแก้ปัญหาเท่านั้น

ชนิดของเครื่องมือพื้นฐานที่นิยมใช้ในการดำเนินกิจกรรมคิซซี

1. ใบตรวจสอบหรือเก็บข้อมูล (Check Sheet)
2. กราฟ
 - กราฟเส้น (Line Graph)
 - กราฟแท่ง (Bar Graph)
 - กราฟวงกลม (Pie Graph)
3. แผนภูมิหรือกราฟพาเรโต (Pareto Diagram/Graph)
4. แผนภูมิก้างปลา (Fishbone หรือ Cause & Effect Diagram)
5. ผังกระบวนการ (Work Flow Process Chart)

ใบตรวจสอบข้อมูล (Check Sheet)

ใบตรวจสอบ คือใบที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความง่ายและสะดวก ซึ่งมีหลายลักษณะ คือ

- แบบตาราง
- แบบรูปภาพ
- แบบจำแนกข้อมูลหลายประเภท (รายการ)

ประโยชน์

1. ใช้รวบรวมหรือเก็บข้อมูลให้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว ในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อไป
2. ใช้แสดงปริมาณและการกระจายของข้อมูล
3. ใช้ในการจำแนกข้อมูล (Stratification) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (ปัญหา)

วิธีการทำ

1. ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวในการสร้าง เช่น อาจทำเป็นตารางง่าย ๆ ตารางที่สลับซับซ้อน หรือเป็นรูปภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

2. ยึดหลักการออกแบบให้ง่ายและสะดวกในการใช้งานนั้น ๆ
3. ในช่อง “รายการที่ตรวจ” ให้พิจารณาการจำแนกข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหา
4. มีรายละเอียดแสดงความน่าเชื่อถือของข้อมูลซึ่งสามารถตรวจสอบ หรือติดตามความถูกต้องของข้อมูลได้ เช่น จำนวนที่ตรวจ วันที่ ผู้ตรวจ และแหล่งที่มาของข้อมูล

กราฟ (Graph) ²²

ลักษณะของกราฟ คือ การใช้เส้นหรือรูปเพื่อนำเสนอหรือแสดงข้อมูล เพื่อให้เห็นจำนวนหรือความแตกต่างได้ง่ายและรวดเร็ว มีหลายชนิด แต่ที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 3 ชนิด ดังนี้

1. กราฟเส้น (Line Graph)

กราฟเส้น คือกราฟที่ใช้เส้นแสดงจำนวนข้อมูลที่มีลักษณะต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลได้ชัดเจน

ประโยชน์

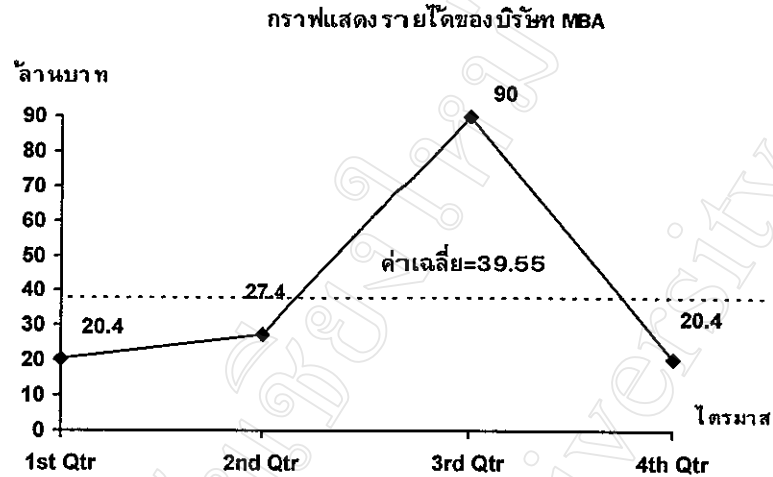
1. ใช้นำเสนอข้อมูลที่มีลักษณะต่อเนื่อง (แกนอน) เช่น เวลา วันที่ เดือน พ.ศ. ความยาว และระยะทาง เป็นต้น
2. ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ดูแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล
3. ใช้ในการเปรียบเทียบผล ก่อน และ หลัง การปรับปรุง

วิธีการทำ

1. เขียนเส้นแนวนอนเป็นข้อมูลต่อเนื่องและกำหนดสเกล (อย่าลืมระบุชื่อ)
2. เขียนเส้นตั้งแนวตั้งเป็นข้อมูลตัวแปรและกำหนดสเกล (อย่าลืมใส่ชื่อแกนและหน่วย)
3. นำตัวเลขแต่ละตัวของข้อมูลที่ต้องการทำกราฟเส้น พล็อตลงไปที่จุดตัดระหว่างแกนตั้งและแกนอนที่ละตัวจนครบหมด (ให้ระบุจำนวนไว้ที่จุดตัดนี้ด้วย)
4. โยงแต่ละจุดด้วยเส้นตรง
5. หากค่าเฉลี่ย ของข้อมูลและขีดเส้นแสดงค่าเฉลี่ยไว้ที่รูปกราฟ จะต้องใส่หน่วยของค่าเฉลี่ยให้ถูกต้อง
6. เขียนหัว (Title หรือ Head) ของกราฟไว้ที่ส่วนบนหรือส่วนล่างของรูปกราฟเพื่อแสดงว่าเป็นกราฟแสดงข้อมูลอะไร

²² ดร.ประวิทย์ จงวิศาล, เทคนิคทางสถิติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพขั้นพื้นฐาน, หน้า 10

ภาพที่ 7. ตัวอย่าง กราฟเส้นแสดงรายได้ทั้งปีของ บริษัท MBA จำกัด



2. กราฟแท่ง (Bar Graph)

กราฟแท่ง คือ กราฟที่ใช้พื้นที่ (แทนด้วยความสูง) ของแท่งแสดงขนาดของข้อมูลที่มีลักษณะไม่ต่อเนื่อง

ประโยชน์

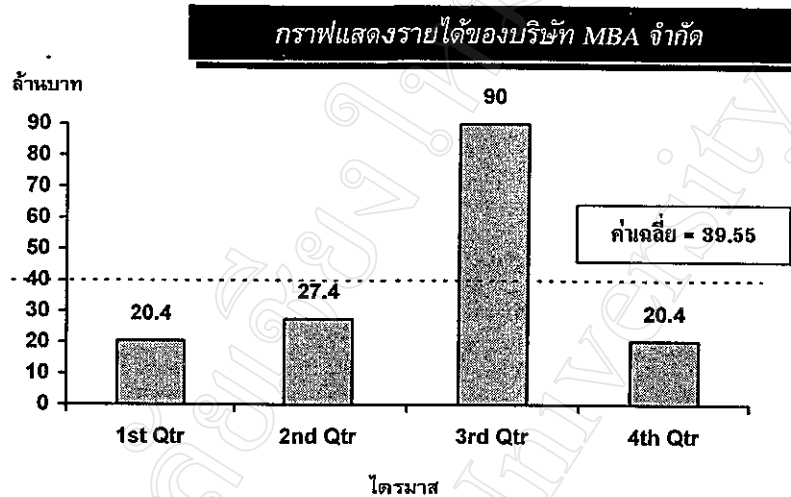
1. ใช้นำเสนอปริมาณของข้อมูลที่มีลักษณะแยกจากกันหรือไม่ต่อเนื่องกัน โดยใช้ความสูงของแท่งกราฟแสดงจำนวน หรือขนาดของตัวเลขในข้อมูล (ความกว้างของแต่ละแท่งจะต้องเท่ากัน เพราะจริง ๆ แล้วใช้พื้นที่ของแท่งกราฟเปรียบเทียบกัน)
2. ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (ปัญหา)
3. นำเสนอข้อมูลที่ไม่ต้องการแก้ปัญหาเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งเหมือนแผนภูมิพายเรด
4. ใช้เปรียบเทียบผล ก่อน และ หลัง การปรับปรุง

วิธีการทำ

1. เขียนเส้นแกนนอนเพื่อแสดงข้อมูลที่มีค่าคงที่ ให้ระบุชื่อแกนด้วย
2. เขียนเส้นแกนตั้งเพื่อแสดงข้อมูลตัวแปร และแบ่งสเกลตามความเหมาะสม
3. สร้างกราฟแท่ง โดยให้แต่ละแท่งมีความกว้างเท่ากัน ส่วนความสูงของแท่งให้เท่ากับจำนวนตัวเลขของข้อมูลนั้น ๆ (ตามสเกลแกนตั้ง) หลังจากนั้นให้ใส่ตัวเลขบนหัวแท่งกราฟแต่ละแท่ง
4. หาค่าเฉลี่ยหรือค่ารวมของกราฟแท่งทั้งหมด เพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมดในกรณีที่ต้องนำไปเปรียบเทียบผลทั้งหมด

5. เขียนชื่อกราฟแท่ง ว่าแสดงข้อมูลอะไรไว้ที่ส่วนบนหรือส่วนล่างของรูปกราฟ

ภาพที่ 8. ตัวอย่าง กราฟแท่งแสดงรายได้ในแต่ละไตรมาสของ บริษัท MBA จำกัด



3. กราฟวงกลม (Pie Graph)

กราฟวงกลม คือกราฟที่ใช้พื้นที่ของวงกลมแทนขนาดของข้อมูลที่มีลักษณะทั้ง ต่อเนื่องและไม่ต่อเนื่อง

ประโยชน์

1. ใช้นำเสนอข้อมูลเหมือนกราฟเส้นและกราฟแท่งในกรณีที่มีข้อมูลเป็นเปอร์เซ็นต์
2. มีข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์เพื่อเปรียบเทียบข้อมูล
3. เหมาะกับการนำเสนอข้อมูลในกรณีที่มีข้อมูลหลายชุดแล้วแต่ต้องการใช้กราฟให้แตกต่างไปจากกราฟเส้นและกราฟแท่ง

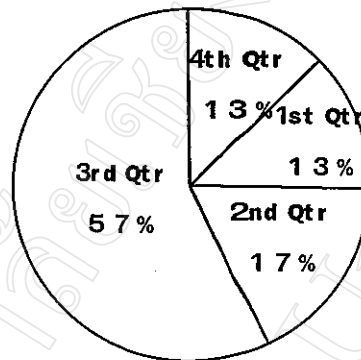
วิธีการทำ

1. รวมจำนวนข้อมูลทั้งหมดแล้วให้ = 100 %
2. คำนวณหา % ของข้อมูลแต่ละตัว
3. เปลี่ยน % ของข้อมูลแต่ละตัวเป็นองศา (โดยการคูณ % ด้วย 3.6 ซึ่งมาจาก 100 % = 360 องศา)
4. เขียนวงกลมรัศมีพอสมควร แล้วลากเส้นตั้งฉาก (12 นาฬิกา) เข้าหาจุดศูนย์กลางเป็นเส้นขนาน
5. จากเส้นพื้นฐาน (12 นาฬิกา) ให้วัดมุมเท่ากับองศาที่คำนวณไว้แล้วจากเปอร์เซ็นต์ของข้อมูลแต่ละตัว โดยพยายามยึดหลักเรียงข้อมูลจากมากไป

- หาน้อย หรือจากน้อยไปหามาก หรือเรียงตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนตามลำดับไปเรื่อย ๆ จนครบข้อมูลทุกตัว
6. เขียนตัวเลขและข้อความทั้งหมดเกี่ยวกับข้อมูลลงในพื้นที่วงกลม
 7. ระบุชื่อหัวกราฟวงกลมว่าแสดงถึงข้อมูลอะไร

ภาพที่ 9. ตัวอย่าง กราฟวงกลมแสดงรายได้ประจำปีของบริษัท MBA จำกัด

กราฟแสดงสัดส่วนรายได้ในแต่ละไตรมาสประจำปี 1998ของบริษัท MBA จำกัด



แผนภูมิหรือกราฟพาเรโต (Pareto Diagram/Graph) ²²

ใช้ครั้งแรก พ.ศ. 2440 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีชื่อ V.Pareto เพื่อแสดงการกระจายรายได้ของประชากร ต่อมา Dr. W. Juran ได้นำหลักการของพาเรโตมาใช้ประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพ ลักษณะของแผนภูมิหรือกราฟพาเรโต คือ กราฟแท่งจำนวนหลายแท่งที่อยู่ติดกันและเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยตามจำนวนของข้อมูล (ยกเว้นข้อมูล “อื่น ๆ” จะต้องอยู่แท่งสุดท้ายเสมอ) ซึ่งแผนภูมินี้สามารถแสดงข้อมูลได้ทั้งจำนวน (แกนซ้ายมือ) และเปอร์เซ็นต์ (แกนขวามือ) รวมทั้งเปอร์เซ็นต์สะสมที่ได้จากการสะสมเปอร์เซ็นต์ของข้อมูลแต่ละตัว (เส้นเปอร์เซ็นต์สะสม)

ประโยชน์

1. ใช้แสดงข้อมูล (ทั้งจำนวนและเปอร์เซ็นต์) โดยเรียงจากมากไปหาน้อย เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่จะเลือกข้อมูลมาก (ปัญหา) ไปทำการแก้ไขก่อนเพียงบางปัญหาเท่านั้น ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการที่ว่าจุดบกพร่องเพียงไม่กี่ชนิดทำให้เกิดความสูญเสียมาก ขณะที่ความสูญเสีย เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เหลือนั้นมีสาเหตุจากจุดบกพร่องหลายชนิดมาก และการแก้ปัญหาที่มากย่อมได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าการแก้ปัญหาที่น้อย ทั้ง ๆ ที่อาจจะต้องใช้ต้นทุน

²² ดร.ประวิทย์ จงวิศาล, เทคนิคทางสถิติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพขั้นพื้นฐาน, หน้า 14

- ใกล้เคียงกัน โดยปกติจะเริ่มพิจารณาตั้งแต่ปัญหามากที่สุดมาแก้ไขก่อน ถ้าแก้ไขไม่ได้ จึงจะพิจารณาปัญหาถัดไป
2. ใช้แสดงผลรวม ของการแก้ปัญหาโดยการเลือกแก้ปัญหาที่มากเพียง ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แล้วดูว่ามีผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ หรือไม่ (ซึ่งอาจ จะคงที่ ลดลงหรือเพิ่มขึ้น) ถ้าเป็นการแก้ปัญหาที่ดีควรจะได้รับผลกระทบ ที่ดีด้วย (ปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไขโดยตรงกลับลดลง เพราะได้รับผลกระทบ มาจากการแก้ปัญหาอื่นด้วย)
 3. ใช้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดนใช้ร่วมกับการจำแนกข้อมูล (Stratification) ทั้งนี้ ให้พยายามทำแผนภูมิพาเรโตเจาะลึกลงไปเรื่อย ๆ ตามลักษณะการจำแนกข้อมูล เพื่อให้ให้เห็นปัญหาที่สำคัญซึ่งจำเพาะ เจาะจงมากขึ้น ทำให้การแก้ปัญหาง่ายและประหยัดมากขึ้น
 4. ใช้เปรียบเทียบผล ก่อน และ หลัง การแก้ปัญหาหรือปรับปรุง ทั้งผลแยก แต่ละปัญหา และผลรวมทั้งหมด (Total Effect)
 5. ใช้เป็นหลักช่วยกำหนดตัวเลขของเป้าหมายในการแก้ปัญหา โดยพิจารณา จากเปอร์เซ็นต์ของเส้นสะสม และจากเปอร์เซ็นต์ของปัญหามาก (สูง) ซึ่ง จะนำมาแก้ไขก่อน (ถ้าเป็นไปได้ ปัญหาที่มากเมื่อแก้ไขแล้วควรจะเป็น ปัญหาที่น้อยลง และอยู่ในตำแหน่งถัดไปจากเดิม)

วิธีการทำ

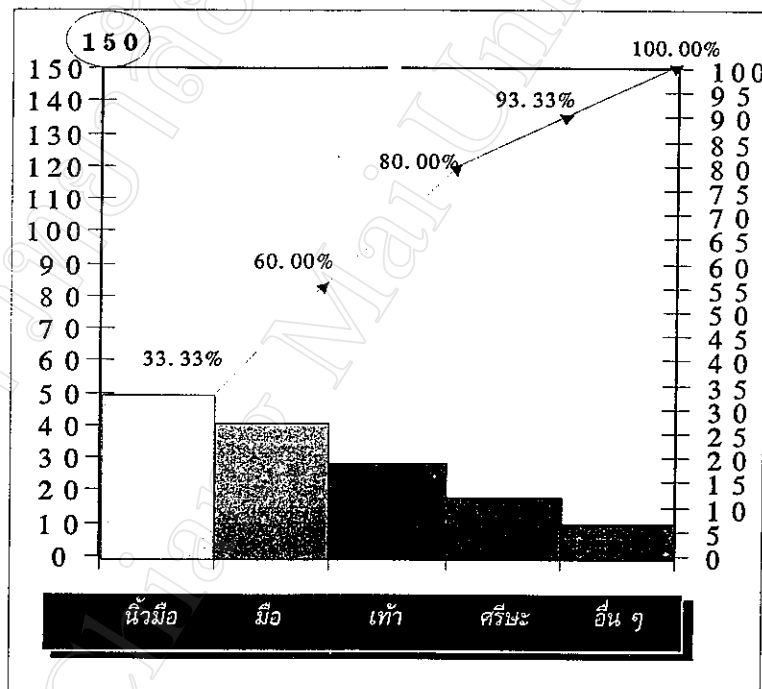
1. เก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการศึกษา โดยการจำแนกข้อมูลตามรายการ ต่าง ๆ เช่น การใช้ใบตรวจสอบ (Check Sheet)
2. เขียนตารางโดยมีช่องแสดงรายการที่จำแนกข้อมูล จำนวน จำนวนสะสม เปอร์เซ็นต์ และเปอร์เซ็นต์สะสม
3. นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาบรรจุลงในตาราง โดยเรียงลำดับจากจำนวน ข้อมูลมากไปหาน้อย (ยกเว้นข้อมูล “อื่น ๆ” ซึ่งไม่ได้แยกหรือเป็นข้อมูล รวม ๆ นั้น จะต้องใส่ไว้สุดท้ายเสมอ การมีข้อมูลอื่น ๆ มาก เช่น เกิน 10% จะถือว่าเป็นข้อมูลที่ไม่ดี) จากนั้นให้คำนวณจำนวนสะสมของข้อมูล และ ใส่ลงในตารางจนครบทุกตัว จำนวนสะสมสุดท้ายจะต้องมีค่าเท่ากับ ผลรวมของจำนวนข้อมูลทั้งหมด
4. คำนวณเปอร์เซ็นต์ของข้อมูลแต่ละตัว โดยให้ผลรวมของจำนวนข้อมูลทั้งหมดเป็น 100% แล้วใส่ลงในตาราง ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ว่า ตัวเลข เปอร์เซ็นต์นั้น จะเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเช่นเดียวกับตัวเลข จำนวนทุกประการ

5. คำนวณเปอร์เซ็นต์สะสม โดยใช้หลักการเดียวกับการคำนวณจำนวนสะสม แล้วใส่ลงในตารางจนครบทุกตัว จำนวนเปอร์เซ็นต์สะสมสุดท้ายจะต้องมีค่าเท่ากับ 100% เสมอ)
6. ลากเส้นกราฟแกนนอนเพื่อแสดงรายการตามที่จำแนกข้อมูล แล้วระบุชื่อแกนจากนั้นให้ลากเส้นกราฟแกนตั้งด้านซ้ายมือของแกนนอน เพื่อแสดงจำนวนข้อมูล (ควรจะเป็นจำนวนเงินเพื่อสะดวกในการเปรียบเทียบ) กำหนดและแบ่งสเกลให้เหมาะสม พร้อมกับระบุชื่อแกนและหน่วย
7. เขียนรูปกราฟแท่งที่อยู่ติดกัน และมีความกว้างของแท่งเท่ากัน โดยมีความสูงเรียงจากมากไปหาน้อยตามจำนวนของแท่ง แล้วใส่จำนวนไว้ที่หัวกราฟแต่ละแท่งด้วย
8. ลากเส้นกราฟแกนตั้งด้านขวามือของแกนนอน เพื่อแสดงเปอร์เซ็นต์โดยให้สเกลสูงสุดเท่ากับ 100% ซึ่งจะอยู่ตำแหน่งเดียวกับผลรวมของจำนวนข้อมูลทั้งหมด โยงเส้นเชื่อมจุดทั้งสองระหว่างจำนวนผลรวมของข้อมูลทั้งหมดที่แกนตั้งด้านซ้ายมือกับที่จุด 100% ที่แกนตั้งด้านขวามือ เพื่อความสะดวกในการอ่าน ค่าควรเขียนวงกลมล้อมรอบผลรวมของจำนวนข้อมูลทั้งหมดที่แกนตั้งซ้ายมือ
9. ลากกราฟเส้นเปอร์เซ็นต์สะสม จากมุมขวาของกราฟแท่งแรกไปเรื่อย ๆ จนถึงจุด 100% (แกนตั้งขวามือ) จะสังเกตเห็นได้ว่าจุดที่ตัดของเส้นสะสมแต่ละจุดก็คือความสูงของกราฟแท่งยกขึ้นมาต่อกันไปเรื่อย ๆ นั่นเอง (ความสูงของกราฟแท่งทั้งหมดรวมกัน = ผลรวมของจำนวนข้อมูลทั้งหมด = 100%) เพื่อความสะดวกในทางปฏิบัติอาจใช้จำนวนสะสมช่วยหาจุดตัดที่กราฟเส้นเปอร์เซ็นต์สะสมก็ได้
10. ระบุชื่อหรือหัวกราฟพาเรโต ว่าแสดงข้อมูลอะไร และควรมีค่า N (เก็บมาจากข้อมูลทั้งหมดเท่าไร) กำกับไว้ด้วย

ภาพที่ 10. ตัวอย่าง แผนภูมิพารेटโตแสดงจำนวนอุบัติเหตุจำแนกตามอวัยวะของร่างกาย

การเก็บข้อมูลโดยใช้ใบตรวจสอบ (Check Sheet)

รายการ อวัยวะที่ได้รับบาดเจ็บ	จำนวน (ราย)	จำนวน สะสม (ราย)	เปอร์เซ็นต์ (%)	เปอร์เซ็นต์ สะสม (%)
1. นิ้วมือ	50	50	33.33	33.33
2. มือ	40	90	26.67	60.00
3. เท้า	30	120	20.00	80.00
4. ศีรษะ	20	140	13.33	93.33
5. อื่น ๆ	10	150	6.67	100.00
รวม	150		100.00	



ข้อสังเกตจากการเปรียบเทียบแผนภูมิพารेटโต

1. ไม่ควรนำแผนภูมิพารेटโตมาซ้อนทับกัน
2. สเกลที่ใช้กำกับแกน ก่อน และ หลัง ต้องเท่ากัน
3. อย่างนำเปอร์เซ็นต์ของพารेटโตแต่ละแท่งระหว่าง ก่อน และ หลัง การปรับปรุงมาเปรียบเทียบกัน
4. ควรเปรียบเทียบผลลัพธ์รวมทั้งหมด (Total Effect) ของ ก่อน และ หลัง การปรับปรุงทั้ง ๆ ที่อาจจะแก้ปัญหาเพียงบางปัญหาเท่านั้น โดยคำนวณ

จำนวนและเปอร์เซ็นต์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งหมดแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แต่ถ้าต้องการจะเปรียบเทียบที่ละแห่งระหว่างก่อน และ หลัง การแก้ปัญหา นั้น จะต้องใช้จำนวนเปรียบเทียบ (ไม่ใช่เปอร์เซ็นต์เปรียบเทียบ)

5. ผลการแก้ปัญหาที่ดี ควรมีพาเรโตลักษณะดังนี้

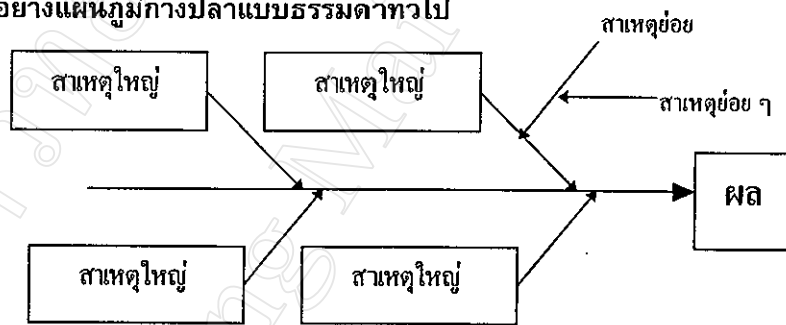
- แห่งหรือปัญหาที่ถูกแก้ไขแล้ว ถ้าเป็นไปได้ไม่ควรจะเป็นปัญหาที่มากเหมือนเดิม (ควรลดตำแหน่งไปอยู่แห่งหรือปัญหาถัดไป)
- ปัญหาที่ไม่ถูกแก้ไขโดยตรง ไม่ควรเพิ่มจำนวนขึ้น (ยกเว้นบางกรณี) แต่ควรจะได้รับผลกระทบทำให้จำนวนลดลงไปด้วย

แผนภูมิแก๊งปลา หรือแผนภูมิเหตุและผล (Fishbone Diagram , Cause & Effect diagram , Ishikawa diagram) ²⁴

แผนภูมิแก๊งปลาคือแผนภูมิที่ใช้ช่วยในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ (Cause) ที่มีผล (Effect) ต่อปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีหลายชนิด

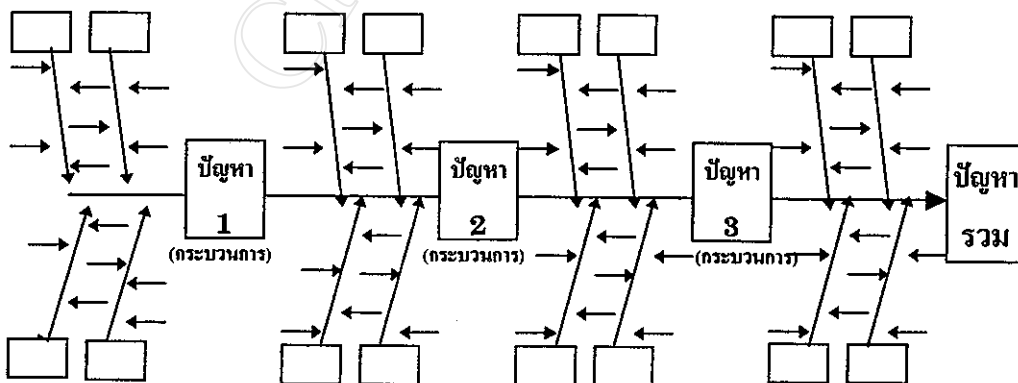
1. แบบธรรมดาทั่วไป

ภาพที่ 11. ตัวอย่างแผนภูมิแก๊งปลาแบบธรรมดาทั่วไป



2. แบบเป็นกระบวนการ (Process)

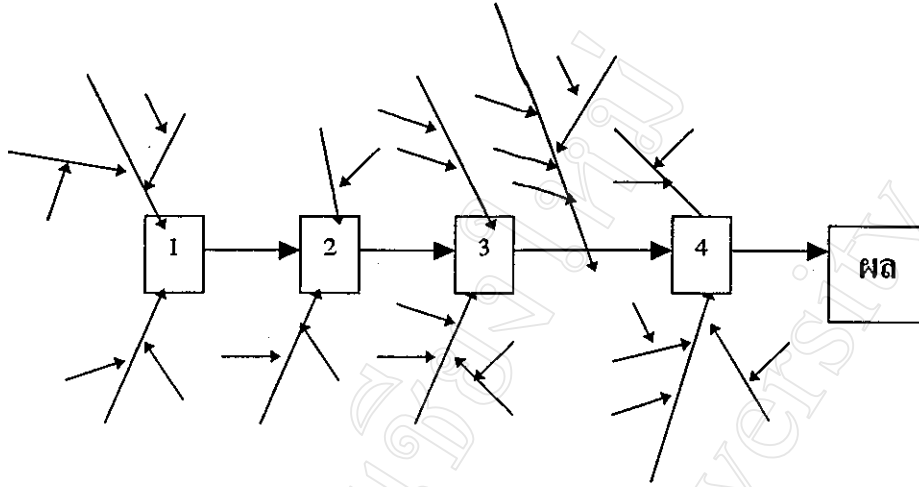
ภาพที่ 12. แผนภูมิแก๊งปลาแบบเป็นกระบวนการ



²⁴ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล, เทคนิคทางสถิติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพขั้นพื้นฐาน, หน้า 18

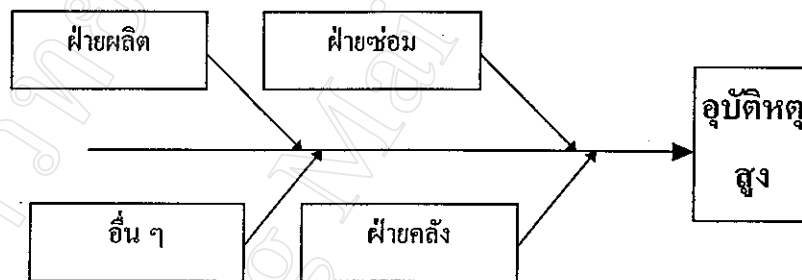
3. แบบสลับซับซ้อน

ภาพที่ 13. แผนภูมิแก้งปลาแบบสลับซับซ้อน



4. แผนภูมิแก้งปลาแบบนำการจำแนกข้อมูลมาเป็นก้างใหญ่

ภาพที่ 14. แผนภูมิแก้งปลาแบบนำการจำแนกข้อมูลมาเป็นก้างใหญ่



ประโยชน์

1. ใช้เป็นแผนภูมิช่วยในการระดมสมองจากกลุ่มคนอย่างเป็นระบบ (นำมาใช้ครั้งแรก โดย Dr. Kaoru Ishikawa จากประเทศญี่ปุ่น)
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการแก้ปัญหาทำให้ทราบสาเหตุ (Cause) ของ ผล (Effect) หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุที่ได้จะถก จำแนกตามสาเหตุใหญ่ และสาเหตุย่อยลึกลงไปเรื่อยๆ ตามเหตุและผลที่มีความละเอียดลึกซึ้งและเป็นระบบ ซึ่งเมื่อทราบสาเหตุของปัญหาแล้วสาเหตุเหล่านั้นก็จะถูกนำไปพิจารณาแก้ไขในขั้นตอนต่อไป

วิธีการทำ

1. กำหนดหัวข้อปัญหา (ผล) ที่สนใจจะศึกษาหาสาเหตุ จะต้องเขียนปัญหาอย่าเขียนเป็นหัวข้อกิจกรรม ซึ่งเป็นการปรับปรุงปัญหา และต้องระบุ

- ขอบเขต หรือจำเพาะเจาะจงของปัญหาให้ชัดเจน และหวัปลาจะต้องมีความสัมพันธ์กับแผนภูมิพาเรโต(แห่งที่นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ)
2. เขียนลูกศรแนวนอน (แกนกลางของปลา) จากซ้ายไปขวา ยาวพอประมาณ (ความจริงไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวที่จะหันหัวปลาไปทางไหน)
 3. เขียน ปัญหาหรือผล ซึ่งได้กำหนดไว้แล้วที่หัวปลา (หัวลูกศร) และควรรอบอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยม
 4. เขียนลูกศรใหญ่ (ก้างใหญ่) เพื่อแสดงสาเหตุใหญ่หันเข้าหาแกนกลาง โดยทั่ว ๆ ไป สาเหตุใหญ่ของปัญหาในงานอาจมีสาเหตุมาจาก 4M ได้แก่ คน (Man) เครื่องจักร/อุปกรณ์ (Machine) วัสดุ (Material) และวิธีการ (Method) หรือบางครั้งอาจมีสาเหตุจากสภาพแวดล้อม (Environment) ด้วยในบางปัญหาสาเหตุใหญ่ อาจจะมีไม่ครบ 4M หรืออาจจะเป็นอย่างอื่นก็ได้ (แต่ควรรีบคิดหลัก 4M) และควรเขียนอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยมเช่นกัน
 5. เขียนลูกศรย่อย (ก้างย่อย) เพื่อแสดงสาเหตุย่อยที่ทำให้เกิดสาเหตุใหญ่ หันเข้าหาลูกศรใหญ่ (ก้างใหญ่) และใช้คำถาม “อย่างไร ?” เพื่อระดมสมองหาลักษณะที่ชัดเจนของสาเหตุใหญ่ก่อนที่จะค้นหาสาเหตุลึกลงไป
 6. เขียนลูกศรย่อย ๆ (ก้างย่อย ๆ) เพื่อแสดงสาเหตุย่อย ๆ ที่ทำให้เกิดสาเหตุย่อย หันเข้าหาลูกศรย่อย (ก้างย่อย) แล้วใช้คำถาม “ทำไม ?” เพื่อระดมสมองหาสาเหตุย่อย ๆ ลกลงไปเรื่อย ๆ จนสามารถที่จะหยุดถาม “ทำไม ?” ต่อไปได้ (ในทางปฏิบัติทั่วไปควรจะลึกประมาณ 4 - 5 “ทำไม ?”)
 7. จะสามารถหยุดถาม “ทำไม ?” ต่อไปได้ก็ต่อเมื่อเห็นว่าถามไปแล้วได้สาเหตุที่แก้ไขไม่ได้ เช่น เป็นเรื่องของเหตุการณ์ตามธรรมชาติ นโยบาย ไม่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น หรือ เมื่อได้สาเหตุลึกลงที่จะเห็นแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้แล้ว
 8. ทำเครื่องหมาย เช่น วงกลมที่หัวลูกศร (ของก้างปลา) ที่เป็นสาเหตุที่สามารถแก้ไขได้ เพื่อนำไปพิจารณาวางแผนแก้ไขต่อไป
 9. ระดมสมองหาสาเหตุย่อย และย่อย ๆ ลงไปเรื่อย ๆ จนครบทุกสาเหตุใหญ่ ก็จะได้สาเหตุมากมาย ทั้งที่สามารถแก้ไขได้ และไม่สามารถแก้ไขได้ สาเหตุที่แก้ไขได้ (ตามอำนาจหน้าที่ของสมาชิก) ควรที่จะมีการสอบสวน (Verification) ด้วยเครื่องมือบางชนิด เช่น แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุ และ ผล เพื่อพิสูจน์ว่าเป็น

“สาเหตุจริง (Real Cause)” หรือไม่ หรือเป็น “เพียงสาเหตุที่เป็นไปได้ (Possible Cause)” เท่านั้น

10. หลังจากพิสูจน์ว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงแล้ว ก่อนจะแก้ไขสาเหตุเหล่านั้นให้พิจารณาถึงความคุ้มค่าในการแก้ไขด้วย (Cost Benefit)
11. สาเหตุที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยสมาชิกของกลุ่ม อาจพิจารณานำไปเป็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้

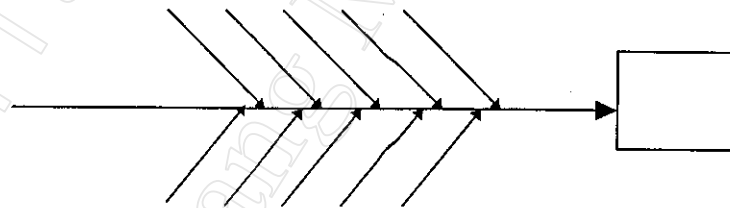
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการเขียนแผนภูมิแก๊งปลา

1. “ปัญหาหรือผล” (หัวปลา) จะต้องเป็นปัญหาที่ชัดเจนและจำเพาะเจาะจง
2. สาเหตุใหญ่ (แก๊งใหญ่) แต่ละสาเหตุจะต้องไม่ขึ้นแก่กัน (Independent) คือ แยกจากกันอย่างชัดเจน
3. มีหัวลูกศรชี้ทิศทางของแก๊งปลาอย่างชัดเจน
4. พยายามมีสาเหตุย่อยให้มาก โดยใช้คำถาม “ทำไม”

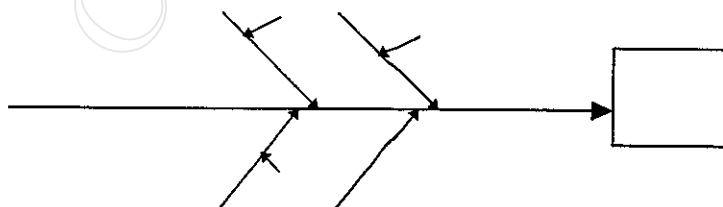
ลักษณะแผนภูมิแก๊งปลาที่ไม่ดี

- มีแต่แก๊งใหญ่มากมาย (ไม่สามารถรวมแก๊งใหญ่เข้าด้วยกัน)
- ขาดแก๊งย่อย

ภาพที่ 15. แผนภูมิแก๊งปลาที่มีแต่แก๊งใหญ่



ภาพที่ 16. แผนภูมิแก๊งปลาที่ขาดแก๊งย่อย



5. ถ้าสาเหตุสามารถระบุตัวเลขได้ ให้ใส่ตัวเลขลงที่แก๊งสาเหตุเหล่านั้นด้วย เพื่อสะดวกในการนำไปแก้ไข

6. เมื่อไล่ก้างย่อยลีกลงไปเรื่อย ๆ ต้องคอยตรวจย้อนกลับดูว่าสาเหตุนั้น เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผลจนถึงปัญหาที่หวัปลาหรือไม่ เพราะอาจจะหลงทางได้
7. ใส่สาเหตุที่เป็นรูปธรรมหรือแตะต้องได้ จึงจะสามารถนำไปแก้ไขได้ แต่ถ้ายังเป็นนามธรรมอยู่ให้ถาม “ทำไม” ต่อไป จนกว่าจะได้สาเหตุที่เป็นรูปธรรม
8. ต้องระวังเรื่อง “เหตุ” และ “ผล” โดยจะต้องพิจารณาให้แน่ว่าอะไรเป็น “เหตุ” อะไรเป็น “ผล” เช่น ถนนลื่นเป็นสาเหตุของอุบัติเหตุไม่ใช่เพราะฝนตก (ฝนตกถนนอาจจะไม่ลื่นก็ได้)
9. ถ้าสมาชิกกลุ่มเห็นว่าไม่สามารถระดมสมองหาสาเหตุด้วยแผนภูมิแกงปลาได้ เพราะขาดประสบการณ์หรือขาดความชำนาญ ในระยะแรกอาจพิจารณานำการระดมสมองแบบทั่วไป (Osbon) และการระดมสมองแบบใช้แผ่นกระดาษ (KJ. Method) มาช่วยหาสาเหตุก่อน แล้วจึงนำสาเหตุที่ได้ไปใส่ในแกงปลา ต่อไป ข้อดีของวิธีนี้ คือ ได้สาเหตุและปริมาณมาก แต่ข้อเสียก็คือการต้องเสียเวลาไปจัดสาเหตุลงในแกงปลาอีกครั้ง ดังนั้นถ้าสมาชิกสามารถระดมด้วยแกงปลา ก็จะประหยัดเวลาและได้สาเหตุที่เป็นระบบและลึกซึ้งมากขึ้น ผู้ที่คิดวิธีการระดมสมองเป็นคนแรก คือ Mr. Osbon ชาวอเมริกัน โดยมีการให้หัวหน้ากลุ่มตั้งปัญหาขึ้นมา และให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยมีกฎ 4 ข้อ คือ²⁶
 1. ห้ามวิจารณ์อย่างเด็ดขาด คือ จะไม่มองหาจุดบกพร่องในความคิดของผู้อื่น
 2. มีอิสระ คือ ต้อนรับทุก ๆ ความคิด ไม่ว่าจะมีความคิดแปลก ๆ หรือ ความคิดที่ไม่ชัดเจน
 3. คำเนื่งถึงปริมาณมากกว่าคุณภาพ คือ ต้องการความคิดเห็นจากทุก ๆ คน ยิ่งมากยิ่งดี โดยยังไม่คำนึงถึงคุณภาพ
 4. ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น คือ แสดงความคิดเห็นโดยอิงหรือดัดแปลงจากความคิดของคนอื่น
10. ต้องปรับปรุงแกงปลาอยู่เรื่อย ๆ เพราะเมื่อเวลาผ่านไปอาจมีความคิดและประสบการณ์เพิ่มเติมขึ้นหรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
11. พยายามอดทนที่จะฝึกฝนการใช้แผนภูมิแกงปลา เพราะเป็นแผนภูมิที่ให้ประโยชน์มาก ในระยะแรกจะรู้สึกยากลำบากน่าเบื่อหน่าย คิดอะไรไม่ออกแต่เมื่อมีการฝึกฝนบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญจะรู้สึกสนุก และไม่ใช

²⁶ ไตโย ไตโยชวา, กิจกรรมข้อเสนอแนะ, หน้า 32

เรื่องยากและที่สำคัญก็คือ สมาชิกสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมากมาย

ผังกระบวนการ (Work Flow Process Chart) ²⁷

ผังกระบวนการ หมายถึง ผัง ที่อธิบายขั้นตอน ระบบการทำงาน หรือ วงจร (Work Cycle) โดยใช้สัญลักษณ์ บันทึกรายละเอียด ขั้นตอนเหล่านั้น ระบบผังกระบวนการ จะทำให้เห็นภาพจนขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน

ประโยชน์











ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงงาน ด้วยการพิจารณา ลดขั้นตอนการทำงาน ระยะทาง ระยะเวลา จำนวน (น้ำหนัก, แผ่น, ชิ้น ฯลฯ)

วิธีการทำ


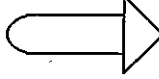


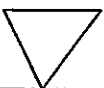
1. เลือกงานที่จะจัดทำเป็นผังกระบวนการ
2. เลือกกระบวนการ
 - ประเภทคน
 - ประเภทวัสดุ
 - ประเภทสินค้า
3. กำหนดจุดตั้งต้น และสิ้นสุดของงาน
4. แยกรายละเอียดขั้นตอนการทำงาน (อย่าแบ่งขั้นตอนการทำงานหยาบหรือ ละเอียดเกินไป) พร้อมทั้งบันทึกการทำงานแต่ละขั้นตอน ด้วยสัญลักษณ์มาตรฐาน (โดยสมาคมวิศวกรเครื่องกลอเมริกัน The American Society of Mechanical Engineers, ASME)

²⁷ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล, เทคนิคทางสถิติเพื่อการปรับปรุงคุณภาพขั้นพื้นฐาน, หน้า 26

ภาพที่ 17. ตัวอย่าง ผังกระบวนการงานของพนักงานเดินเอกสาร

ขั้นตอน	ระยะทาง (เมตร)	ระยะเวลา (นาที)	จำนวน (แผ่น)	สัญลักษณ์แทนลักษณะงาน				
								
1. รับกระดาษ จดหมายเลขบัญชี	-	0.15	-					
2. ตรวจสอบหมายเลข บัญชี	-	0.25	-					
3. เดินไปหยิบคำขอ ในห้องมันคง ชั้น 2	10	2.0	-					
4. เลือกแฟ้มคำขอ	-	3.50	-					
5. เดินกลับนำแฟ้ม มาให้เจ้าหน้าที่ พัฒนา	12	2.50	-					
ขั้นตอน = 5	-	-	-	2 (40%)	2 (40%)	1 (20%)		
ระยะทาง	22	-	-		22			
ระยะเวลา	-	8.4 (100%)	-	3.65 (43.45%)	4.5 (53.57%)	0.25 (2.98%)		
จำนวน (หน่วย)	-	-	-	-	-	-		

ภาพที่ 18. สัญลักษณ์มาตรฐานขั้นตอนการทำงาน ของ ASME

	OPERATION	การปฏิบัติงาน	เช่น การพิมพ์ดีด กรอก ข้อความ ประทับตรา ฯลฯ
	TRANSPORTATION	การเคลื่อนย้าย	เช่น การเดินเอกสาร การ เคลื่อนย้ายเอกสาร ฯลฯ
	INSPECTION	การตรวจสอบ งาน	เช่น ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร การ พิจารณา
	DELAY	การรอคอย	เช่น การรอเอกสาร การ หยุดรอ การหยุดชะงัก
	STORAGE	การเก็บ	เช่น การเก็บเข้าแฟ้ม การ เก็บเอกสารในตู้ลิ้นชัก ฯลฯ

5. บันทึกข้อมูลที่ต้องการ

- เวลา
- ระยะทาง
- จำนวน (เช่น น้ำหนัก แผ่น ชั้น อัน ฯลฯ)

6. รวมข้อมูล

6.1 จำนวนขั้นตอน ระยะทาง จำนวน (หน่วย)

6.2 เปอร์เซนต์ของจำนวนใน ข้อ 6.1 ในแต่ละช่องของสัญลักษณ์

ข้อสังเกต

แผนภูมินี้ไม่เหมาะที่จะใช้บันทึกงานที่มีขั้นตอนของการทำงานที่สับสนยุ่งยากมาก ๆ หรืองานที่ต้องมีรายละเอียดมาก ๆ เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งยาก อาจใช้บันทึกงานที่ปฏิบัติเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น

หลังจากใช้เทคนิคผังกระบวนการ ทำการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพก่อนการปรับปรุงแล้ว ให้พิจารณา นำวิธีการ **ECRS** เข้ามาช่วยปรับปรุงงาน

- E = Eliminate ขจัด
- C = Combine รวมเข้าด้วยกัน
- R = Rearrange สลับที่กันใหม่
- S = Simplify ปรับปรุงให้ง่ายขึ้น

ภาพที่ 19. ตัวอย่าง ตารางแสดงผลการปรับปรุงงาน

ชื่องานที่ปรับปรุง.....

สัญลักษณ์ตามลักษณะงาน	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	ผลการปรับปรุง	
			จำนวน	(%)
○				
→				
□				
D				
▽				

การดำเนินโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) มีขั้นตอนการดำเนินโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS) ดังนี้

ประวัติของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารทหารไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2500 โดยมีวัตถุประสงค์ในระยะแรกเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการทางการเงินแก่ราชการทหาร รวมทั้งเพื่อสวัสดิการทางการเงินให้แก่ข้าราชการทหารและครอบครัว ต่อมาจึงมีการขยายขอบเขตการให้บริการทางการเงินออกไปสู่ภาคธุรกิจและเอกชนมากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลได้เริ่มนำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาประเทศ โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้ธุรกิจเอกชนมีความต้องการใช้บริการทางด้านการเงินมากขึ้นจนถึงปี พ.ศ. 2525 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานตราตั้งให้ ธนาคารทหารไทย จำกัด เป็นธนาคารพาณิชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และเป็นปีที่ธนาคารเริ่มมีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาพัฒนาการทำงาน ต่อมาปี พ.ศ. 2536 ธนาคารได้ประกาศใช้นโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ โดยเน้นความสามารถในการสร้างคุณภาพของการบริหารงานและให้บริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ บุคคลสามกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร คือ ลูกค้า พนักงาน และ ผู้ถือหุ้นของธนาคาร

นโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ ²⁸

ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางการเงินของโลก และการดำเนินนโยบายการเงินเสรีของประเทศไทย ทำให้สถาบันการเงินต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นจากสถาบันการเงินทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากธุรกิจอื่น ๆ ที่สามารถให้บริการทางการเงินที่เหลื่อมกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ด้วยเหตุนี้ ธนาคารทหารไทย จึงกำหนดนโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ (Towards a Quality Bank) เป็นนโยบายหลักของธนาคาร โดยใช้โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS) มาเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และถือว่า TQS

²⁸ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), แผ่นดินของเรา, สมุดบันทึกประจำวันของ พลเอก ประยุทธ์ จารุมณี, พ.ศ. 2539, หน้า 9-10

เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ โดยให้พนักงานทุกระดับทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบด้วยการยึดถือคุณภาพเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกมีความพึงพอใจสูงสุดเพื่อให้การมุ่งสู่ความเป็นธนาคารคุณภาพ ประสบผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ธนาคารทหารไทยเล็งเห็นว่า “คุณภาพ” จะเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานและสร้างมาตรฐานของการบริการทางการเงินที่สูงขึ้น โดยเน้นเป้าหมายของการสร้างสรรค์ให้เกิดคุณภาพในสามองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานของธนาคาร ได้แก่

1. เพิ่มคุณภาพของการให้บริการลูกค้า (Customer Service Quality) ทั้งนี้เนื่องจากลูกค้าเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ดังนั้นธนาคารจึงมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการทางการเงินที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และประหยัดค่าใช้จ่าย ส่งเสริมการพัฒนาบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและมีความหลากหลาย เพื่อให้ลูกค้ามีโอกาสเลือกใช้บริการทางการเงินที่สอดคล้องกับความต้องการได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการเห็นคุณภาพการให้บริการที่สามารถเพิ่มความพึงพอใจและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการ ได้เกินความคาดหมายได้ตลอดไป

2. พนักงานที่มีคุณภาพ (Quality Staff) เนื่องจากพนักงาน คือ ผู้ที่จะสร้างสรรค์บริการทางการเงินที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ดังนั้นธนาคารจึงให้ความสำคัญที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในธุรกิจการเงินสมัยใหม่ และเพื่อเพิ่มทักษะในการให้บริการทางการเงินที่ทันสมัย รวมทั้งการปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกของการให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้าอยู่เสมอ นอกจากนี้ ธนาคารยังตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทั้งในด้านการเพิ่มโอกาสแห่งความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน การรักษาผลตอบแทนของพนักงานในระดับที่จูงใจ และการเพิ่มสวัสดิการที่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตเพื่อเป็นหลักประกันที่มั่นคงให้แก่ครอบครัว รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานทั้งทางด้านความพร้อมเพียงของอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ มีความปลอดภัยในการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของธนาคารโดยรวม

3. ผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น (Maximize Shareholders' Value) เนื่องจากผู้ถือหุ้น คือ ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการธนาคาร ซึ่งได้ตัดสินใจถือหุ้นของธนาคารด้วยความเชื่อมั่นว่า คณะผู้บริหารและพนักงานของธนาคารมีความสามารถที่จะบริหารธุรกิจของธนาคารให้เจริญ

เติบโตอย่างมีเสถียรภาพ มั่นคง มีรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลในระดับที่เหมาะสม และได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ฯ คณะผู้บริหารและพนักงานของธนาคารทหารไทยทุกคนตระหนักดีถึงความไว้วางใจที่ได้รับจากผู้ถือหุ้น จึงถือเป็นภาระกิจสำคัญที่จะประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เพื่อบริหารธุรกิจของธนาคารให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานมีศักยภาพในการแข่งขันและมีความสามารถในการดูแลผลตอบแทนสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นเสมอ

ทั้งนี้นโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพนั้น ได้แบ่งระยะเวลาในการดำเนินงานออกเป็นช่วง ๆ ดังนี้

1. ระยะเวลาที่ 1. (พ.ศ.2536 - 2538) เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของธนาคารเพื่อให้ได้มาตรฐานทัดเทียมธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ของประเทศและได้มาตรฐานสากล โดยใช้โครงการ TQS เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือกันเป็นทีมงานเพื่อทำกิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมคิวซี กิจกรรมมินิคิวซี ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มคุณภาพของการให้บริการทางการเงินที่สูงขึ้น และเอื้ออำนวยให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการบริหารการเงินที่ได้มาตรฐานทัดเทียมธนาคารชั้นนำของประเทศตามที่มุ่งหวังไว้

2. ระยะเวลาที่ 2 (พ.ศ. 2539 - 2541) ธนาคารได้ประกาศ “Mission Toward 1999” เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาธนาคารให้บรรลุเป้าหมายของการเพิ่มสมรรถนะทางการแข่งขันของธนาคารให้สูงขึ้น ด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3 ปี (พ.ศ. 2539 - 2541) ซึ่งให้ความสำคัญในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และคุณภาพของการให้บริการทางการเงินที่อยู่เหนือค่าเฉลี่ยของธนาคารชั้นนำในประเทศ รวมทั้งสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดทางการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนกลยุทธ์ 3 ปี ของธนาคาร เป็นแผนกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารที่ร่วมกันกำหนดนโยบาย กลยุทธ์การดำเนินงาน และมาตรวัดผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถประสานงานกันได้อย่างใกล้ชิด และร่วมมือกันในการทำงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งเสริมให้เกิดพลังในการพัฒนาธนาคารให้บรรลุเป้าหมายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพได้ภายในระยะเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้คุณภาพเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มพูนผลกำไรที่สูงขึ้นให้แก่ธนาคาร

นอกจากนั้น ธนาคารยังได้ขยายผลของการดำเนินโครงการ TQS ไปสู่การใช้ TQM เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยเพิ่มคุณค่าของคุณภาพ (Quality Value) ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานและปลูกฝัง “คุณภาพ” ให้เข้าไปอยู่ในวิถีชีวิตการทำงาน of พนักงานทุกคน

แม้ว่าการดำเนินนโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ จะเป็นนโยบายที่ต้องดำเนินเป็นขั้นตอน และต้องใช้เวลาเพื่อให้บรรลุผล แต่ธนาคารเชื่อมั่นว่านโยบายดังกล่าวจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธนาคารไปสู่วัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในทุกระดับต่างคำนึงถึงการสร้างผลงานที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นตามลำดับ และบรรลุเป้าหมายแห่งการเป็นธนาคารที่ให้บริการทางการเงินที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานทัดเทียมนานาประเทศทั่วโลกอย่างแท้จริง

การดำเนินนโยบายมุ่งสู่ธนาคารคุณภาพจะช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธนาคารเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของธนาคารที่จะก้าวไปสู่การเป็นธนาคารที่ได้มาตรฐานสากลในระดับที่สูงขึ้น ในขณะเดียวกันธนาคารยังคงดำรงบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การสร้างสรรค์ความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้นให้แก่ประชาชนและสังคมโดยรวม

วัตถุประสงค์ของโครงการ TQS ²⁹

1. เพื่อให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากบริการอย่างมีคุณภาพทุกประเภทของธนาคาร ภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทุกคน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารธุรกิจของธนาคาร
2. เพื่อให้โอกาสพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารธนาคารด้วยการแก้ไขและปรับปรุงของหน่วยงานตนเอง และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับ ในการทำงานอย่างเป็นระบบ
4. เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี และสร้างความสามัคคี ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน

ความหมายและหลักการของ TQS

- T = Total** = พนักงานทุกระดับ ทุกคน ทุกหน่วยงาน ทุกขั้นตอน และทุกเวลา
- Q = Quality** = มุ่งสร้างคุณภาพให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า
- S = Service** = การให้บริการ

²⁹ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), คู่มือปฏิบัติการโครงการ TQS, ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), พ.ศ. 2536, หน้า 6

การบริหาร TQS

คณะกรรมการบริหารธนาคาร (อบก) ซึ่งมี กรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นประธาน ทำหน้าที่รับผิดชอบ โครงการ TQS ทั้งหมด ภายใต้ความร่วมมือของหน่วยงาน และพนักงานทั้งหมดในธนาคาร

เป้าหมายการดำเนินโครงการ TQS ของธนาคาร (พ.ศ. 2536 - 2538) ³⁰

ลำดับที่	รายการ	ปี 2536	ปี 2537	ปี 2538
1.	การตั้งทีม	1 ทีม : ฝ่าย/ สนง. (44 ทีม)	50% ของพนักงาน/ 7	80% ของพนักงาน/ 7
2.	กิจกรรมข้อเสนอแนะ	1 ข้อ / ทีม	1 ข้อ/ไตรมาส/ทีม	2ข้อ/ไตรมาส/ทีม
3.	กิจกรรม 5 ส	1 พื้นที่	- 50% ของพื้นที่ - คะแนน > 50%	- 100% ของพื้นที่ - คะแนน > 100%
4.	QC / MINI QC		QC หรือ MINI QC 1 เรื่อง/ทีม/ปี	QC และ MINI QC 1 เรื่อง/ทีม/ปี

หลักการของ TQS ³¹

1. ยึด “คุณภาพการให้บริการ (Quality of Service)” เป็นกลยุทธ์สูงสุด ในการบริหารธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย (กำไร อยู่รอด ขยาย เป็นเลิศ รับผิดชอบต่อสังคม)
2. เน้นลูกค้าเป็นหลัก (Customer Oriented) โดยสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ทั้งภายในธนาคาร (หน่วยงานถัดไป) และ ลูกค้าภายนอกธนาคาร (ผู้มาใช้บริการ)
3. พนักงานทุกระดับ (ระดับสูง กลาง ต่ำ และปฏิบัติการ) ของทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร ต้องมีส่วนร่วม ในการสร้างคุณภาพของการบริการด้วยการแก้ปัญหา และปรับปรุงงาน (ทั้งงานประจำวัน และงานตามนโยบาย)อย่างต่อเนื่องโดยการใช้ทีม/กลุ่มคุณภาพซึ่งจะมีทั้งทีมในหน่วยงานเดียวกัน (Functional Team) และทีมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน (Cross Functional Team)
4. เทคนิค
 - ใช้การบริหารนโยบายเป็นหลัก (Management By Policy)
 - ใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา นำผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา

³⁰ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), คู่มือปฏิบัติการโครงการ TQS, ภาคผนวก หน้า ก

³¹ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), โครงการรณรงค์มุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ โดยกลยุทธ์

- ใช้ระบบวิทยาศาสตร์ เพื่อแก้ปัญหา และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เช่น วงจรเต็มมิ่ง P - D - C - A กิจกรรมข้อเสนอแนะ (คลังสมอง) กิจกรรม 5 ส เครื่องมือคิวซี และเทคนิคอื่น ๆ

ศูนย์ TQS

มีหน้าที่เป็นศูนย์กลาง เพื่อ

- ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และประสานงาน TQS
- ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนกิจกรรม ให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ
- รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร เอกสาร และสถิติคุณภาพต่าง ๆ
- ติดตามและรายงานผลความก้าวหน้า

ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม TQS

1. หน่วยงานศึกษาและวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ

ผู้บังคับบัญชา มอบให้หน่วยงานได้สังกัด ช่วยกันศึกษาและวิเคราะห์งานต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบทั้งหมด โดยใช้แบบฟอร์มการศึกษาและวิเคราะห์งานช่วยเป็นแนวทาง

2. ค้นหาปัญหา ระบุปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา สิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

โดยใช้สิ่งเหล่านี้ประกอบช่วย

- การประชุมระดมสมอง
- ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์งานของหน่วยงาน (ตามแบบฟอร์ม)
- ความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการฝึกอบรมและจากแหล่งอื่น ๆ
- เอกสาร “กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ”
- เอกสาร “การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า”

ขอบเขตของปัญหาและการปรับปรุงในการปฏิบัติกิจกรรม QS ทีม

1. เกี่ยวข้องกับงาน และสอดคล้องกับนโยบายของธนาคาร
2. สามารถปฏิบัติได้ โดยได้รับอนุมัติจาก คณะอนุกรรมการบริหารธนาคาร (อบก.) และเสร็จในเวลาที่กำหนด
3. ดำเนินการแก้ปัญหภายใต้อำนาจหน้าที่ของทีม และกำหนดมาตรฐาน/มาตรการการทำงานโดยสมาชิกเอง

ภาพที่ 20. แบบฟอร์มการศึกษาและวิเคราะห์งาน ³²

ชื่อหน่วยงาน.....

ภารกิจหน้าที่หลัก.....

ชื่องานที่ต้องการศึกษา/วิเคราะห์.....

เริ่มงาน สิ่งที่ใส่เข้าไป (INPUT)	ผู้ส่งมอบงานให้เรา (SUPPLIER)	สิ่งที่เราต้องการ จากผู้ส่งมอบ (REQUIREMENT)	การไหลของ งาน (PROCESS FLOW)	เสร็จงาน ผลที่ออกมา (OUTPUT)	ระบุลูกค้า (ภายใน ภายนอก)	ระบุสิ่งที่ ลูกค้า ต้องการ (REQUIRE MENT)	จุดวิธ ีการควบคุม	การ ประสาน งานกับ หน่วยงาน อื่นหรือผู้ อื่น	เอกสาร และ แบบ ฟอร์มที่ จำเป็น ต้องใช้

3. ตั้งทีม/กลุ่มคุณภาพเพื่อทำกิจกรรม (QS ทีม)

3.1 ลักษณะของ QS ทีม

QS ทีม คือ กลุ่มของพนักงาน (3 - 10 คน) ที่มีอายุงานเหลือในธนาคารไม่น้อยกว่า 180 วัน และไม่มีประวัติเสื่อมเสีย หรืออยู่ในระหว่างการสอบสวนพิจารณาความผิด รวมถึงไม่เป็นพนักงานที่อยู่ระหว่างการทดลองงาน ซึ่งสามารถเข้าร่วมทีมได้อย่างจริงจัง โดยไม่เสียงานประจำ และต้องมีเหตุผลในกรณีที่เข้าร่วมทีมเกินกว่า 2 ทีม

QS ทีม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

- ทีม/กลุ่มในหน่วยงานเดียวกัน (Functional Team) ในกรณีแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงาน ภายในหน่วยงานของตนเอง
- ทีม/กลุ่มระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน (Cross Functional Team) ในกรณีแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานระหว่างหน่วยงาน

3.2 องค์ประกอบของ QS ทีม

QS ทีม ประกอบด้วย

- หัวหน้าทีม
- รองหัวหน้าทีม
- เลขานุการ
- สมาชิก

หน้าที่ของหัวหน้าทีม

1. บริหารทีมให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
2. จัดให้มีการประชุมทีม
3. ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก
4. ชักจูง ส่งเสริม และให้กำลังใจสมาชิก
5. ช่วยสมาชิกแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม
6. หาวิธีการและนำความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. รายงานความก้าวหน้าและผลการทำกิจกรรม

โดยมีรองหัวหน้าทีม ทำหน้าที่แทนกรณีที่หัวหน้าทีมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

หน้าที่ของเลขานุการ

1. นัดหมาย วันเวลา และสถานที่ เพื่อการประชุมทีม พร้อมทั้งจัดทำวาระการประชุม
2. จัดบันทึกการประชุม พร้อมทั้งจัดทำรายงานการประชุม
3. แจ้งวาระการประชุมครั้งต่อไป เพื่อให้สมาชิกได้เตรียมตัวล่วงหน้า

หน้าที่ของสมาชิก

1. ร่วมทำกิจกรรมโดยสม่ำเสมอ
2. ให้ความร่วมมือหัวหน้าทีม หรือผู้ทำการแทน
3. เคารพ และปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทีมอย่างเคร่งครัด

ที่ปรึกษาประจำทีม คือ ผู้บังคับบัญชาเหนือระดับหัวหน้าทีมขึ้นไป สำหรับที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ลงนามในแบบฟอร์มต่าง ๆ ของกิจกรรม TQS ให้เป็นผู้บังคับบัญชาเหนือหัวหน้าทีมขึ้นไปหนึ่งระดับ มีหน้าที่

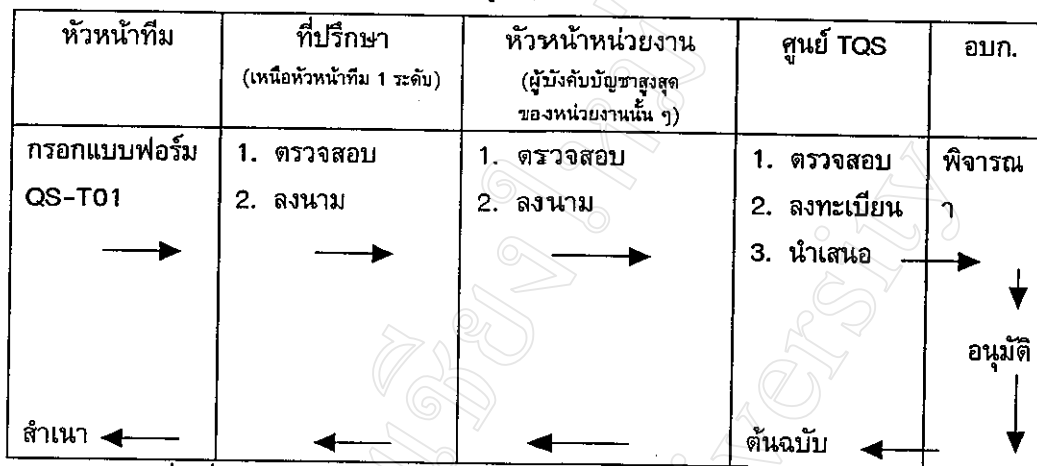
1. ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
2. สนับสนุน และช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม

หัวหน้าหน่วยงาน คือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานระดับนั้น ๆ (สำหรับในสำนักงานใหญ่ หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสำนักงาน สำหรับสาขา หมายถึง ผู้จัดการสาขา) มีหน้าที่ คือ

1. สนับสนุน และช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม
2. ให้คำปรึกษาแนะนำ
3. รับทราบ ติดตามประเมินผล และรายงานผล

3.3 การจดทะเบียนจัดตั้ง QS ทีม

ภาพที่ 21. แผนผังการจดทะเบียนจัดตั้ง QS ทีม ³³



ประชุมทีมเพื่อเริ่มทำกิจกรรมภายใน 15 วันหลังจากได้รับแจ้งอนุมัติจากศูนย์ TQS

3.4 การประชุม

- ควรอยู่ในช่วงเวลาทำงานปกติ
- หากต้องประชุมนอกเวลาทำการปกติ ให้ถือตามระเบียบการปฏิบัติงานนอกเวลาทำการ และวันหยุดทำการที่ธนาคารกำหนด โดยมีสมาชิกเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่า 2 ใน 3
- กรณีเลือกกิจกรรมคิวซี หรือ มินิคิวซี ต้องประชุมตามแผนที่กำหนด หากมีการเปลี่ยนแปลงต้องแจ้งที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ลงนามในแบบฟอร์ม และผู้ที่ประสานงาน TQS ก่อนการประชุมอย่างน้อย 2 วัน
- รายงานการประชุมด้วยแบบฟอร์ม QS-T06 เสนอหัวหน้าหน่วยงานโดยผ่านผู้ประสานงาน TQS หรือที่ปรึกษา และสำเนาส่งศูนย์ TQS ภายใน 5 วันทำการ นับจากวันที่ประชุม

4. เลือกกิจกรรม และ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม

QS ทีม จะต้องเลือกกิจกรรม (ตามเป้าหมายที่ได้รับ) ภายใน 30 วัน หลังจากได้รับแจ้งอนุมัติ ซึ่งมีแนวทางการเลือกประเภทกิจกรรมแต่ละประเภท คือ

- กิจกรรมข้อเสนอแนะ เมื่อต้องการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงงานในหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น ซึ่งแนวทางการแก้หรือปรับปรุงงานนั้น อาจเป็นเพียงแนวความคิดหรือได้ผ่านการทดลองปฏิบัติมาแล้ว

³³ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), คู่มือปฏิบัติกิจกรรมโครงการ TQS, หน้า 14

- กิจกรรม 5 ส เมื่อต้องการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด เรียบร้อย สะดวกปลอดภัย และสวยงามอย่างต่อเนื่อง
- มินิคิวซี เมื่อต้องการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของทีมเอง อย่างเป็นทางการและระบบ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นตัวเลข
- คิวซี เมื่อต้องการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของทีมเอง อย่างเป็นทางการและระบบ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นตัวเลข

ซึ่งขั้นตอนการจดทะเบียนเพื่อเลือกทำกิจกรรมเหล่านี้มีขั้นตอนเช่นเดียวกับการจดทะเบียนจัดตั้งทีม

กิจกรรมในโครงการ TQS ของธนาคาร ³⁴

1. กิจกรรม 5 ส

1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

5 ส คือกิจกรรมพื้นฐานที่จะสร้างคนให้มีวินัยในตนเองด้วยการดูแลรักษาความสะอาด เป็นระเบียบของสถานที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดจนสร้างให้มีจิตสำนึกในการปรับปรุงงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานของการทำงานอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพต่อไป

1.2 หลักการและวิธีการของ 5 ส

ส 1 สะสาง (Seiri)

- | | |
|----------|--|
| วิธีการ | - สรรวจสิ่งของเครื่องใช้ |
| | - แยกของที่ต้องการและไม่ต้องการออกจากกัน |
| | - ขจัดของที่ไม่ต้องการทิ้ง |
| จุดสำคัญ | - ระบุให้แน่ชัดว่า อะไรคือที่เราไม่ต้องการ |
| | - ผู้บริหารเข้าไปตรวจเช็คสภาพที่เป็นจริง |
| ผลที่ได้ | - ขจัดความสิ้นเปลืองของวัสดุ |
| | - ขจัดความสิ้นเปลืองของการใช้พื้นที่ |

ส 2 สะดวก (Seiton)

- | | |
|---------|--|
| วิธีการ | - ศึกษาวิธีการเก็บวางสิ่งของโดยคำนึงถึงความปลอดภัย |
| | - กำหนดพื้นที่การใช้ให้แน่ชัด |
| | - เขียนป้ายชื่อแสดงที่เก็บเครื่องใช้ อุปกรณ์ |

³⁴ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), คู่มือปฏิบัติกิจกรรมโครงการ TQS, หน้า 24-41

- เขียนแผนผังรวมแสดงที่เก็บเครื่องใช้ อุปกรณ์
- ตรวจเช็คการติดป้ายชื่อ และการเก็บคืนที่เดิม
- จุดสำคัญ - ลดเวลาการค้นหาสิ่งของ เครื่องใช้ อุปกรณ์ และเอกสาร
- ยึดคำขวัญ “หยิบก็ง่าย หายก็รู้ ดูก็งามตา”
- ผลที่ได้ - ลดการสูญเสียน
- ลดเวลาการค้นหาเอกสาร
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
- เพิ่มประสิทธิภาพความปลอดภัย

ส 3 สะอาด (Seiso)

- วิธีการ - กำหนดพื้นที่ทำความสะอาด
- ทำความสะอาดพื้น
- จัดแหล่งขยะ และความสกปรก
- ทำความสะอาดทุกจุด รวมถึงจุดเล็ก ๆ ที่ยากแก่การมองเห็น
- จุดสำคัญ - ทำความสะอาดเป็นประจำทุกวัน
- ค้นหาจุดบกพร่องของเครื่องใช้ และอุปกรณ์
- จัดข้อบกพร่องนั้น ๆ เพื่อป้องกันปัญหาลุกลาม
- ผลที่ได้ - ต่อพนักงาน คือ ทำงานอย่างปลอดภัย มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม นำทำงาน
- ต่อเครื่องใช้ อุปกรณ์ คือ ยืดอายุการใช้งานยาวนาน

ส 4 สุขลักษณะ (Seiketsu)

- วิธีการ - จัดมลภาวะที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพกาย และสุขภาพจิต ของพนักงาน
- จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ สะอาด และมีบรรยากาศเหมาะสมแก่การทำงาน
- แต่งกายให้สะอาด และถูกกฎระเบียบ
- จุดสำคัญ - ต้องดำเนินการสะสาง สะดวก สะอาด ก่อน จึงจะสามารถดำเนินการเรื่องสุขลักษณะ
- เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกระดับชั้น ร่วมกันทำให้เกิดสุขลักษณะภายในหน่วยงานของตน
- ผลที่ได้ - สภาพแวดล้อม ปราศจากมลภาวะ
- สถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะ มีบรรยากาศร่มรื่น นำทำงาน

- พนักงานทำงานอย่างปลอดภัย มีความสุขทั้งกาย และจิตใจ

ส 5 สร้างนิสัย (Shitsuke)

วิธีการ	- ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจต่อกฎระเบียบ และมาตรฐาน การทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามเป็นนิสัย
จุดสำคัญ	- สร้างนิสัยให้พนักงานปฏิบัติ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะเป็นประจำ - ย้ำเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง - ใช้การประชุมระดับต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์
ผลที่ได้รับ	- เป็นธุรกิจที่ได้มาตรฐาน เป็นระเบียบ สะอาด มีสภาพแวดล้อมที่ดี นำทำงาน - มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามีประสิทธิภาพขึ้น - สร้างความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจให้กับลูกค้า - พนักงานมีความภาคภูมิใจในสถาบันของตนเอง

1.3 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5 ส

1. ตั้งทีมประจำพื้นที่ที่ต้องการจะปฏิบัติ 5 ส (จะเป็น QS ทีม หรือไม่ก็ได้)
2. กรอกแบบฟอร์มแจ้งพื้นที่ 5 ส ตัวอย่าง (กรณีที่ยังไม่ได้ปฏิบัติเต็มพื้นที่ 100%)
3. ส่งแบบฟอร์มให้ศูนย์ TQS
4. ลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. ตรวจสอบและประเมินผลเป็นระยะ ๆ
6. พิจารณาให้รางวัล

2. กิจกรรมข้อเสนอแนะ

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ

คือระบบหรือกลไกที่จะกระตุ้นให้ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร โดยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

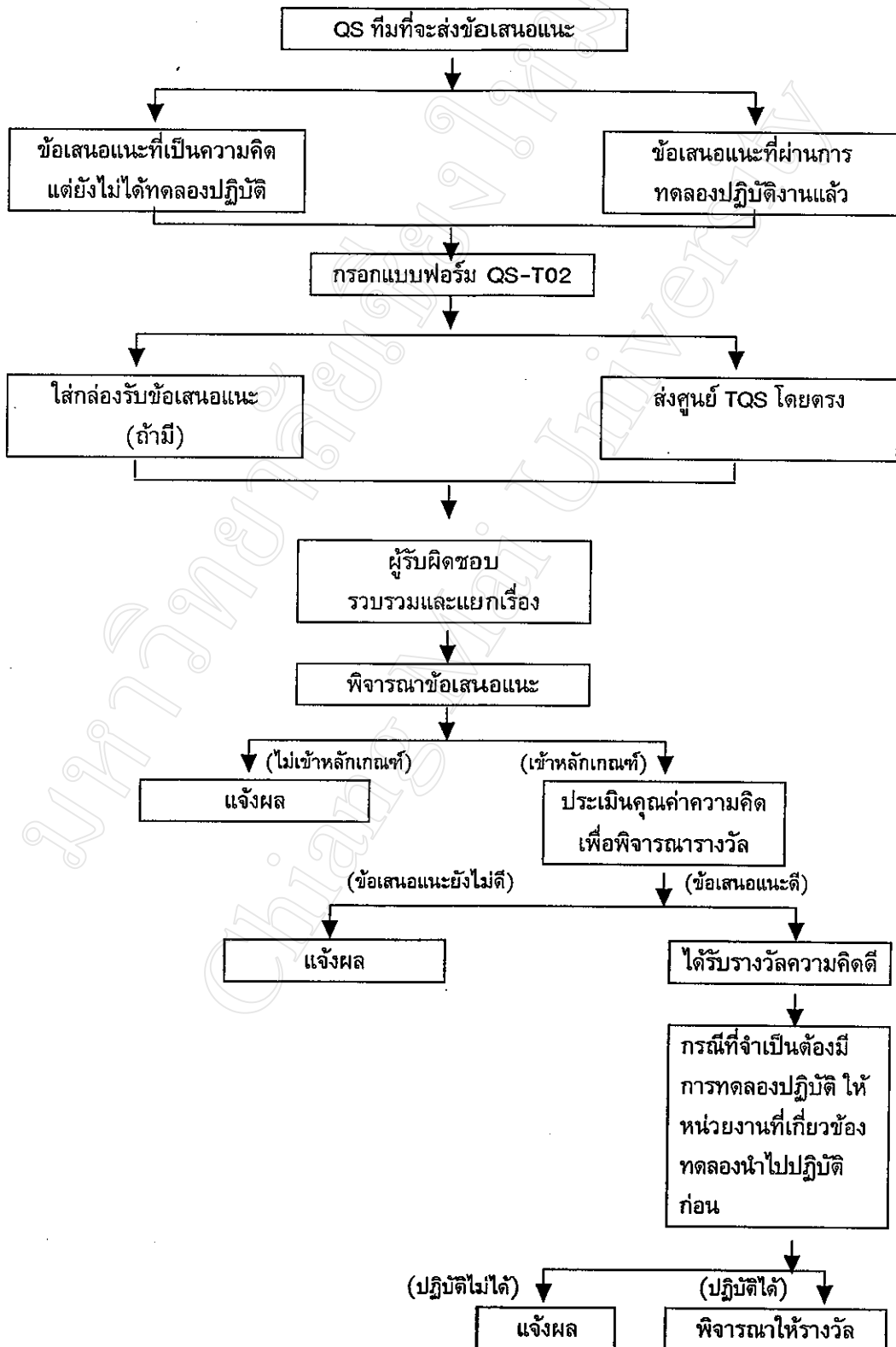
- เปิดโอกาสและพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- พัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
- สื่อข้อความจากพนักงานขึ้นสู่ผู้บริหาร
- เพิ่มคุณค่าในตัวพนักงาน
- ปรับปรุงสถานประกอบการให้ดีขึ้น

2.2 ลักษณะของข้อเสนอแนะ

- ทำเป็นกลุ่ม โดยใช้ QS ที่ม
- เสนอแก้ไขปัญหของหน่วยงานตนเอง หรือแก้ไขปัญหของหน่วยงานอื่นได้
- เปิดกว้างสำหรับความคิดสร้างสรรค์ทุกรูปแบบ ยกเว้น กรณีต่อไปนี้
 1. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือสิทธิในการจัดการ
 2. ซื่อเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ การก่อสร้างอาคารใหม่ และการเพิ่มคน (ยกเว้นจะมีเหตุผลที่ชัดเจน)
 3. เป็นโครงการที่หน่วยงานกำลังดำเนินอยู่ หรือดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว
 4. มีผู้อื่นเสนอมาก่อนแล้ว (ยกเว้นเสนอให้ดีขึ้นกว่าเดิม)
 5. ความคิดที่ไม่ชี้แจงแนวทางแก้ไข
 6. การตำหนิบุคคลอื่นเป็นการส่วนตัว บัตรสนเท่ห์ และการร้องทุกข์

2.3 ขั้นตอนการเสนอข้อเสนอแนะ

ภาพที่ 22. แผนผังแสดงขั้นตอนการเสนอ ข้อเสนอแนะ



3. กิจกรรมคิวซี และ มินิคิวซี

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมคิวซี

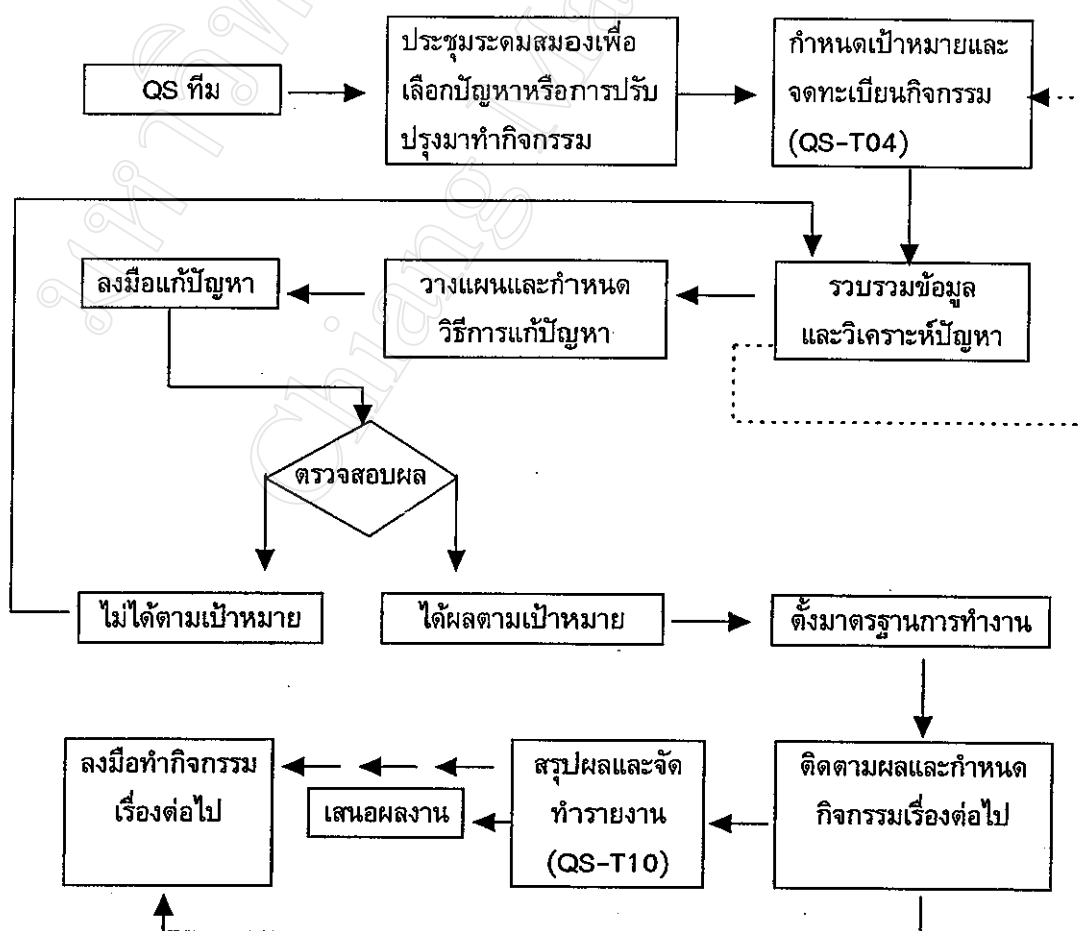
คิวซี (Quality control) คือ รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างคุณภาพของงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง ช่วยหน่วยงานแก้ปัญหาตลอดจนปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ (หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าภายในและภายนอกเกิดความพึงพอใจ

หลักการพื้นฐานของคิวซี

- พัฒนาตนเอง คิวซีมุ่งให้ทุกคนเปิดเผยความสามารถของตนเองให้สังคมยอมรับ
- สร้างทีมงาน ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน คิวซีมุ่งสร้างสถานประกอบการให้สดใส น่าอยู่ และเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงานทุกระดับ
- ทำให้บริการมีคุณภาพสูงขึ้น ความผิดพลาดสูญเปล่าลดลง องค์กรเจริญกว่าหน้า คิวซีมุ่งให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการของตน

3.2 ขั้นตอนการจัดทำคิวซี

ภาพที่ 23. ขั้นตอนการจัดทำคิวซี



3.3 มินิคิวซี

มินิคิวซี มีขั้นตอนการจัดทำคล้ายกับคิวซี ยกเว้นไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงสถิติ (ตัวเลข)

ความแตกต่างระหว่างคิวซี กับ มินิคิวซี

รายการ	คิวซี	มินิคิวซี
1. ลักษณะเป้าหมาย	กำหนดเป็นตัวเลขชัดเจน	ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลข
2. การสำรวจสภาพก่อน และ หลังแก้ปัญหา	แสดงสภาพของปัญหาเป็นตัว เลขในใบตรวจสอบหรือ ผังกระบวนการ	แสดงสภาพโดยการบรรยาย/ วาดรูป/ถ่ายภาพ หรือ อื่น ๆ
3. การนำเสนอข้อมูล	นำตัวเลขมาเสนอด้วยกราฟ ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม	ไม่มีการนำเสนอด้วยกราฟ
4. การเปรียบเทียบผลก่อน/ หลังการแก้ปัญหา	เปรียบเทียบโดยใช้กราฟ	ใช้สภาพ (บรรยาย/วาดรูป/ ถ่ายภาพ) เปรียบเทียบ
5. แนวทางปฏิบัติต่อไป	ใช้คำว่า “มาตรฐาน”	ใช้คำว่า “มาตรการ”
6. การสรุปผล	แยกสรุประหว่างผลทางตรง และผลทางอ้อม	สรุปผลรวมทั้งหมด

ตัวอย่าง หัวข้อกิจกรรมคิวซี และมินิคิวซีของงานธนาคาร

ด้านสินเชื่อ

- การแสวงหาลูกค้าที่มีคุณภาพ
- การติดตามสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า
- การแก้ปัญหาหนี้เสีย
- การให้บริการที่รวดเร็ว
- การเพิ่มประสิทธิภาพสินเชื่อ
- การลดหนี้ที่ผิดระเบียบ
- การเรียกเก็บดอกเบี้ย
- การปรับปรุงขั้นตอนสินเชื่อ

ด้านเงินฝากและการตลาด

- การแสวงหาลูกค้าที่มีคุณภาพ
- การเพิ่มยอดเงินฝาก
- การลดต้นทุนเงินฝาก
- เพิ่มจำนวนผู้ถือบัตรเครดิต
- ลดการทำงานล่าช้า
- การเพิ่มจำนวนบัญชีเงินฝาก
- การลดจำนวนบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว
- เพิ่มจำนวนผู้ถือบัตร ATM

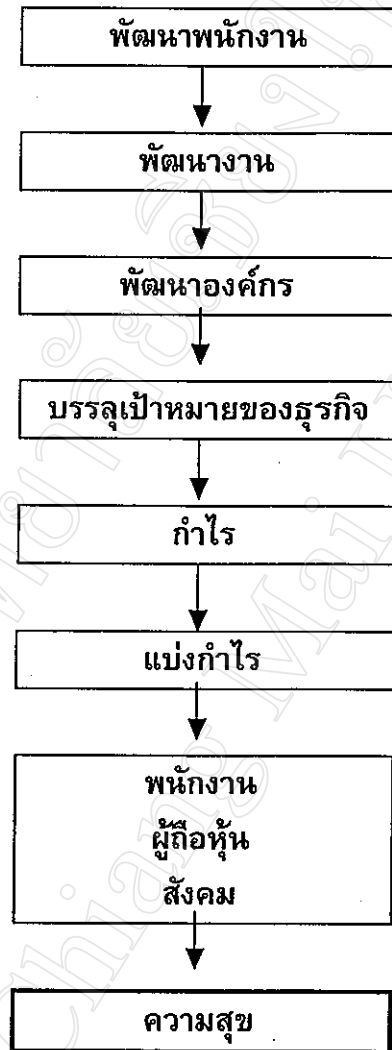
ด้านทั่วไป

- การปิดบัญชีให้ถูกต้องรวดเร็ว
- การจัดให้พนักงานทำงานกันได้
- การค้นหาเอกสารให้รวดเร็ว
- ลดความผิดพลาดในการทำงาน
- ลดระยะเวลาในการเปิดบัญชี
- ลดจำนวนการร้องเรียนของลูกค้า

5. การเสนอผลงานและมอบรางวัล

- ความถี่จะพิจารณาตามความเหมาะสม (อย่างน้อยที่สุดปีละ 1 ครั้ง)
- ศูนย์ TQS จะแจ้ง QS ทีม ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน

ภาพที่ 24. สรุปประโยชน์ของ TQS ³⁵



³⁵ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน), โครงการรณรงค์มุ่งสู่ธนาคารคุณภาพ โดยกลยุทธ์ Total Quality Service, หน้า 7