

บทที่ 2

หลักการบริหารงานประจำวัน

1. การบริหารงานประจำวัน ของการบริหารคุณภาพครบวงจร

การบริหารคุณภาพครบวงจร (Total Quality Management; TQM) คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ร่วมกันปรับปรุงงานอย่างมีระบบ และสม่ำเสมอ เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ⁴

ช่องทางของการบริหารคุณภาพครบวงจร ประกอบด้วย

1. การบริหารนโยบาย (Policy Management)
2. การบริหารงานประจำวัน (Daily Management)
3. การบริหารในแนวนอน (Cross - functional Management)
4. กิจกรรมพนักงานเพื่อปรับปรุงงาน (Bottom-up Activity)
 - 4.1 กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (QC Circle)
 - 4.2 กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion)
 - 4.3 กิจกรรมความปลอดภัย (Safety)
 - 4.4 กิจกรรม 5 ส.

การบริหารงานประจำวัน ตามที่สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย ญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientist and Engineer; JUSE) ได้ให้คำนิยามคือ กิจกรรมทั้งหมดที่ทำให้เป็นกิจวัตรเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของแต่ละหน่วยงาน เพื่อรักษาสภาพปัจจุบันไว้ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น ความสำคัญของการบริหารงานประจำวันมุ่งเน้นที่จะรักษาสภาพปัจจุบันที่เหมาะสมอย่างมีระบบ และปรับปรุงงานประจำวันให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารคุณภาพครบวงจรก่อนที่จะดำเนินการบริหารในอีก 3 ช่องทางที่เหลือคือการบริหารนโยบาย การบริหารในแนวนอน และกิจกรรมพนักงานเพื่อปรับปรุงงาน⁵

⁴ ทวี บุตรสุนทร, *การบริหารคุณภาพเบื้องต้น* (กรุงเทพฯ : บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2535), หน้า 5.

⁵ ประเสริฐ กำแพงแก้ว และคณะ, *การบริหารงานประจำวัน*, หน้า 2-4.

2. ความเกี่ยวข้องของพนักงานในการบริหารงานประจำวัน

พนักงานทุกคนในทุกระดับล้วนมีงานที่เป็นการบริหารงานประจำวันจะมากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามระดับตำแหน่ง พนักงานบริหารระดับสูงจะมีงานที่เป็นการบริหารประจำวันน้อยมาก งานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่เป็นการบริหารนโยบาย ซึ่งเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางของบริษัท ส่วนพนักงานที่มีตำแหน่งลดหลั่นลงมา ก็จะมีงานที่เป็นการบริหารประจำวันมากขึ้น และมีงานที่เป็นการบริหารนโยบายน้อยลง ดังรูปที่ 1

| | |
|------------------|--|
| กรรมการผู้จัดการ | การบริหารนโยบาย (Policy Management) |
| ผู้อำนวยการ | |
| ผู้จัดการส่วน | |
| ผู้จัดการแผนก | การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) |
| หัวหน้างาน | |
| พนักงาน | |

รูปที่ 1 แสดงความเกี่ยวข้องของตำแหน่งงานต่างๆ กับการบริหารนโยบาย และ การบริหารงานประจำวัน⁶

3. กลไกของระบบการบริหารงานประจำวัน

ตามที่สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientist and Engineer; JUSE) ได้ให้คำนิยาม การบริหารงานประจำวันคือ กิจกรรมทั้งหมดที่ทำเป็นกิจวัตรเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของแต่ละหน่วยงาน เพื่อรักษาสภาพปัจจุบันไว้ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น สำหรับการบริหารนโยบายคือ กิจกรรมที่ทำร่วมกันทั่วทั้งบริษัทเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานหรือนโยบายระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้นที่กำหนดขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ⁷

⁶ มิ่งมิตร นิลธวัช, "การบริหารงานประจำวัน", วารสารทีคิวซี (เมษายน 2540) : 1.

⁷ ประเสริฐ กำแพงแก้ว และคณะ, การบริหารงานประจำวัน, หน้า 3.

การบริหารนโยบายเป็นการกำหนดทิศทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าทางธุรกิจ ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งได้แก่ แผนงานระยะยาว (Long Term Plan) แผนงานระยะ 3 - 5 ปี (Medium Term Plan) และ แผนงานประจำปี (Action Plan) ที่มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ หน้าที่ที่ประสบอยู่ หรือนโยบาย มาทำให้สัมฤทธิ์ โดยควบคุมตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง(Deming Cycle)มี 4 ขั้นตอนคือ วางแผน(Plan) ปฏิบัติ(Do) ตรวจสอบ(Check) และแก้ไข(Action) หรือที่เรียกว่า วงจร PDCA

การบริหารงานประจำวันเป็นพื้นฐาน ของการบริหารคุณภาพครบวงจร(Total Quality Management) เพื่อรักษามาตรฐานที่เหมาะสม และปรับปรุงงานประจำวัน โดยการบริหารงานประจำวันประกอบด้วยกิจกรรมเพื่อรักษาสภาพ และกิจกรรมเพื่อการปรับปรุง

ก. กิจกรรมเพื่อรักษาสภาพ

กิจกรรมเพื่อรักษาสภาพ คือ การรักษามาตรฐานที่ได้จากการบริหารนโยบาย และมาตรฐานปัจจุบันของงานประจำวัน มาปฏิบัติตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง โดยเปลี่ยนขั้นตอนที่ 1 จากวางแผน(Plan) มาเป็น จัดทำมาตรฐาน(Standard) คือการนำมาตรฐานที่ได้จัดทำ มาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้สิ่งต่างๆที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงไว้ดีแล้วนั้น ข้อมูลย้อนกลับ(Feed back) ตูสภาพเดิมก่อนที่จะมีการปรับปรุง โดยใช้หลักการ 6 คำถามมาใช้ให้ได้ผล

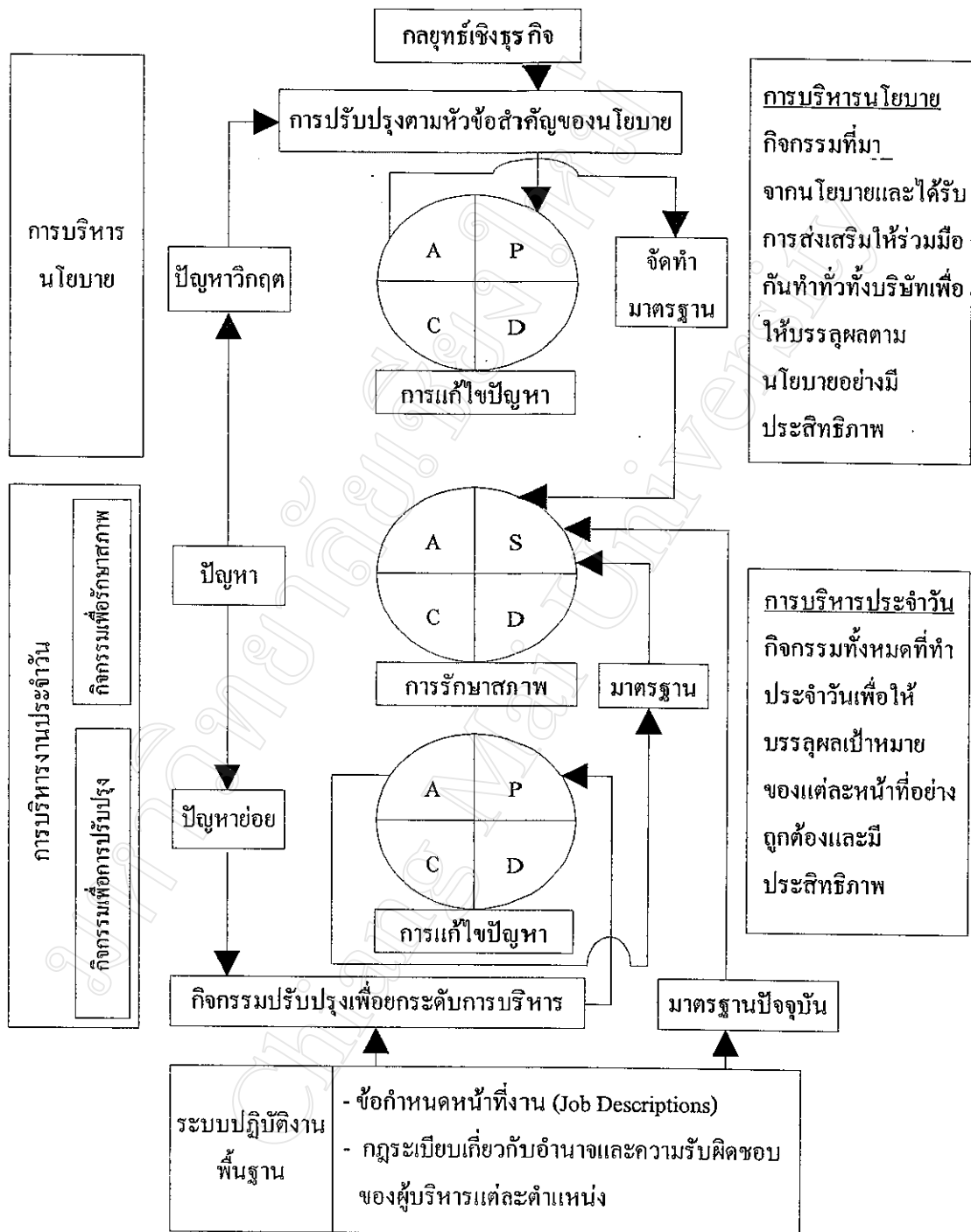
หลักการ 6 คำถาม (5W + 1H) ได้แก่

1. จะทำอะไร(What)
2. จะทำไปทำไม(Why) คือ รู้วัตถุประสงค์
3. จะทำเมื่อไหร่(When) คือ รู้ว่าเริ่มต้นเมื่อไหร่ และเสร็จเมื่อไหร่
4. จะทำที่ไหน(Where)
5. จะให้ใครเป็นคนทำ(Who) คือรู้ว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบ
6. จะทำอย่างไร วิธีการ(How)

ข. กิจกรรมเพื่อการปรับปรุง คือ การปรับปรุงงานประจำวันให้ดีขึ้นแก้ไขปัญหาย่อยที่เกิดขึ้นโดยควบคุมตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง(Deming Cycle)ทั้ง 4 ขั้นตอนคือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำ ซึ่งจะนำมาตรการในการแก้ไขปรับปรุงที่ได้ไปจัดทำเป็นมาตรฐานเพื่อเข้าสู่ กิจกรรมเพื่อรักษาสภาพ ต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารนโยบายกับการบริหารงานประจำวัน ดังรูปที่ 2 จะแสดงการเชื่อมโยง และการรับช่วงต่อระหว่างการบริหารนโยบาย กับ การบริหารงานประจำวัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ทั้งนี้การบริหารงานประจำวันอยู่บนพื้นฐานของระบบปฏิบัติงานพื้นฐาน อันได้แก่ ข้อกำหนดหน้าที่งาน(Job descriptions) และกฎระเบียบเกี่ยวกับอำนาจความรับผิดชอบของพนักงาน แต่ละตำแหน่ง



รูปที่ 2 แสดงกลไกของระบบการบริหารงานประจำวัน⁸

⁸ Noriaki Kano, *TQC in Service* (Tokyo : Japanese Union of Scientist and Engineer, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), pp. 22.

4. ขั้นตอนของการบริหารงานประจำวัน

ขั้นตอนของการบริหารงานประจำวัน ตามคู่มือการบริหารงานประจำวันของโทกิอิโร ซาซาฮาระ ดังนี้⁹

ขั้นตอนที่ 1 : เขียนข้อกำหนดหน้าที่งาน

ขั้นตอนที่ 2 : จัดทำผังเส้นทางการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดจุดควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 : ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 : ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม

ขั้นตอนที่ 6 : ดำเนินการแก้ไข และป้องกันสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น

4.1 ขั้นตอนที่ 1 : เขียนข้อกำหนดหน้าที่งาน (Job Descriptions)

ข้อกำหนดหน้าที่งาน คือ กฎ หรือระเบียบที่เขียนระบุถึงหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติซึ่งจะสอดคล้องกับผังขององค์กร โดยจะเขียนแสดงถึงรายละเอียดต่างๆของงาน วัตถุประสงค์ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ในขั้นตอนนี้ต้องเขียนข้อกำหนดหน้าที่งานลงใน “แบบฟอร์มข้อกำหนดหน้าที่งาน” (หน้า 9) จุดสำคัญในการเขียนข้อกำหนดหน้าที่งาน คือ ต้องเขียนหน้าที่งานที่หน่วยงานรับผิดชอบจริงๆ และต้องเขียนวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการจากหน้าที่งานนั้นด้วย ซึ่งจุดประสงค์ของ ข้อกำหนดหน้าที่งาน ก็เพื่อให้เข้าใจหน้าที่ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย แนวทางการจัดทำข้อกำหนดหน้าที่งาน สำหรับการบริหารงานประจำวัน

4.1.1 เขียนงานที่รับผิดชอบในหน่วยงานนั้น ไม่ใช่งานของผู้จัดการหน่วยงาน

4.1.2 งานทั่วไปที่เป็นเรื่องธรรมดา ทุกๆหน่วยงานต้องดำเนินการอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องระบุในข้อกำหนดหน้าที่งาน เช่น ส่งเสริมการบริหารงาน TQM ในหน่วยงาน ให้คำปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน วางแผนกำลังพลในหน่วยงาน และปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4.1.3 ระบุวัตถุประสงค์ของงาน

เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ที่แท้จริง กับวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบของแผนก ตัวอย่างเช่น งานปรับปรุงข้อมูลส่วนลดการขายของแผนกข้อมูลบัญชีขาย วัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือการป้องกันการสูญเสิขายได้

⁹ ประเสริฐ กำแพงแก้ว และคณะ, การบริหารงานประจำวัน, หน้า 17.

เนื่องจากราคาขายผิดพลาด ซึ่งสาเหตุของราคาขายผิดพลาดสามารถเกิดมาได้จากหลายสาเหตุ แต่สาเหตุที่มาจากแผนกข้อมูลบัญชีขาย คือการปรับปรุงข้อมูลผิดพลาดไม่ตรงกับข้อมูลที่ได้รับแจ้งจากฝ่ายการตลาด ดังนั้นวัตถุประสงค์ของงาน ภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบของแผนกที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือการปรับปรุงข้อมูลส่วนลดการขายอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตามที่ได้แจ้งมาจากฝ่ายการตลาด

4.1.4 เขียนงานเฉพาะเจาะจงและชัดเจน

ควรเขียนขอบเขตงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดที่เพียงพอ ทั้งนี้ความชัดเจนและความละเอียดขึ้นอยู่กับแต่ละงาน เช่น หน่วยงานขายควรระบุพื้นที่ในความรับผิดชอบภาคใด จังหวัดใด สินค้าชนิดใด หรือหน่วยงานที่จัดซื้อก็ต้องระบุประเภทของวัสดุที่ทำการจัดซื้อภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

เมื่อนำข้อกำหนดหน้าที่งานนั้นมาอ่านแล้ว สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ ขอบเขตของงาน ผลลัพธ์ของงาน รู้ว่าทำงานนั้นเพื่ออะไร ทำแล้วได้อะไร และนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการจัดทำมาตรฐาน โดยจะต้องทำทุกงาน ส่วนการที่จะเลือกงานใดมาทำก่อนหลังขึ้นอยู่กับลำดับความสำคัญ สถานการณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่

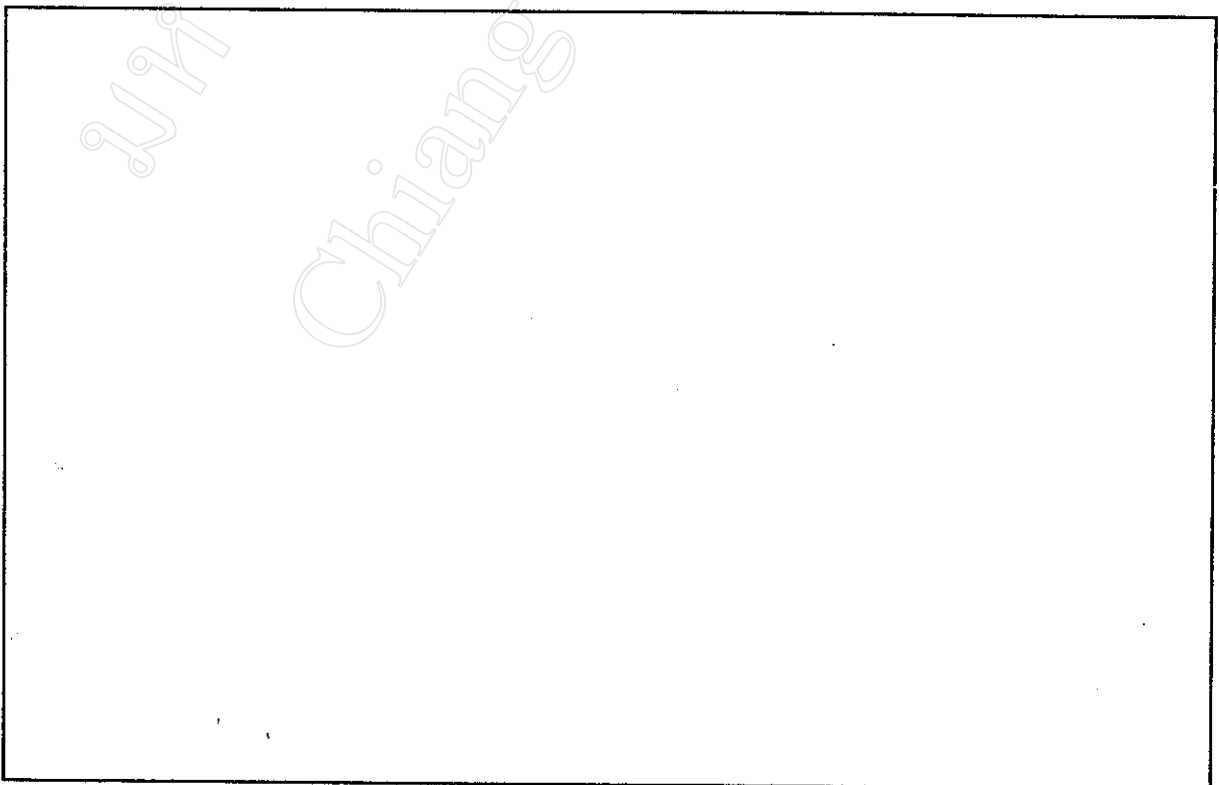
แบบฟอร์มข้อกำหนดหน้าทำงาน

งาน :

ผู้รับผิดชอบ :

ผู้องค์กร :

งานที่ได้รับมอบหมาย :



4.2 ขั้นตอนที่ 2 : จัดทำผังเส้นทางการปฏิบัติงาน (Job Operation Routes)

ผังเส้นทางการปฏิบัติงาน คือ ผังที่แสดงขั้นตอนของการปฏิบัติงาน โดยจะแสดงให้เห็นถึง ทิศทางของการไหล และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานซึ่งจะทำให้เป็นระบบที่เห็นได้ชัดเจน และทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้ เราต้องเขียนการไหลของงานตามลำดับหน้าที่งานลงใน “แบบฟอร์มผังเส้นทางการปฏิบัติงาน” (หน้า 11) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นผังการวางตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบของตน ภายในกรอบของผังองค์กร ในขั้นตอนนี้ขอให้เขียนการไหลของงานขึ้นมา ตามลักษณะการทำงานปกติ และถ้าจำเป็นอาจจะลงรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป

แนวทางในการเขียนผังเส้นทางการปฏิบัติงาน

4.2.1 เขียนผังเส้นทางการปฏิบัติงานแสดงการไหลของงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นผังการไหลของงานแบบปกติ ในผังเส้นทางการปฏิบัติงาน จะต้องประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1. แสดงกลไกการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุความรับผิดชอบในการปฏิบัติการภายใต้เงื่อนไขเฉพาะของหน่วยงาน
3. แสดงให้เห็นว่า ปฏิบัติการนั้นๆ ปฏิบัติตามข้อมูลอะไรเป็นหลัก
4. แสดงข้อมูลที่เป็นผลจากการปฏิบัติการ

ตารางที่ 1 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังเส้นทางการปฏิบัติงาน (หน้า 12)

4.2.2 แบ่งแยกหน่วยงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีแนวทางการจัดลำดับจากคอลัมน์ซ้ายไปขวา ดังนี้ ถูกค้าภายนอก / ตลาด หน่วยงานก่อนหน้า หน่วยงานที่เรารับผิดชอบ หน่วยงานถัดไปจากหน่วยงานเรา ซึ่งการจัดลำดับไม่จำเป็นต้องกำหนดตามลำดับนี้เสมอไป จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม เช่น ทำให้ได้ผังเส้นทางการปฏิบัติงานที่ดูง่าย ไม่สับสน

4.2.3 การเขียนงานในกล่องสี่เหลี่ยมนั้น ตามหลักการควรเขียนเพียง 1 ขั้นตอนต่อกล่อง ถ้างานนั้นมีหลายขั้นตอน ก็ต้องมีการแบ่งแยกออกมาหลายกล่องด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่าขั้นตอนหลายขั้นตอนนั้น ผู้ปฏิบัติจะเป็นคนๆ เดียวกันก็ตาม เพราะผังก่อร่างเป็นการเขียนผังเส้นทางการปฏิบัติงาน


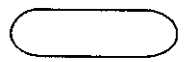
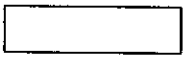

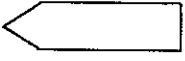

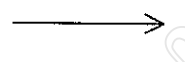
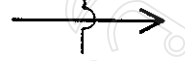


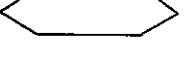
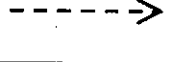


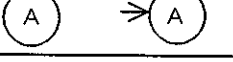
แบบฟอร์มผังเส้นทางปฏิบัติงาน

งาน :

| งานย่อย | หน่วยงาน | | | | |
|---------|----------|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

ตารางที่ 1 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในผังเส้นทางการปฏิบัติงาน¹⁰

| No. | สัญลักษณ์ | ความหมาย | ตัวอย่างการใช้ |
|-----|---|--------------------------------------|--|
| 1 |  | แบบฟอร์ม / สลิป | คำสั่ง, แผน, แบบ, สเป็ค, เช็คชีท, คู่มือ |
| 2 |  | การประชุม / การประชุม- เพื่อศึกษา | การประชุม, คณะทำงาน, ประชุมสาขา |
| 3 |  | ปฏิบัติการทั่วไป | การวางแผน, การพิจารณา, การอนุมัติ, การทำงาน |
| 4 |  | กฎ / มาตรฐาน | โค้ด, กฎ, ขั้นตอน, มาตรฐานงาน |
| 5 |  | รายงาน / ข้อมูล | ข้อมูล, รายงาน, การออกรายาน |
| 6 |  | เส้นทางปฏิบัติการหลัก | เส้นแสดงเส้นทางปฏิบัติการหลัก |
| 7 |  | เส้นทางปฏิบัติการรอง | เส้นทางปฏิบัติการที่แยกจากเส้นทางหลัก |
| 8 |  | เส้นทางตัดข้ามไป | เส้นทางไม่มาบรรจบกันแต่ข้ามไป |
| 9 |  | จุดแยกเส้นทางย่อย | เส้นทางย่อยแยกออกสองจุดหรือมากกว่านั้น |
| 10 |  | จุดร่วมของเส้นทาง | จุดร่วมของเส้นทางมากกว่าสองจุด |
| 11 |  | วิธีการ | FMEA, FTA, FEM การกระจายฟังก์ชัน- เกี่ยวกับคุณภาพ |
| 12 |  | เส้นทางป้อนย้อนกลับ | เส้นทางป้อนย้อนกลับข้อมูล |
| 13 |  | การตัดสินใจ | การตัดสินใจ YES, NO |
| 14 |  | การแจกจ่ายข้อมูล | การแจกจ่ายข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| 15 |  | จุดเชื่อมโยง | การเชื่อมต่อระหว่างผังเส้นทางแผ่นหนึ่ง ไปต่อกับอีกแผ่นหนึ่ง |

¹⁰ เรืองเดียวกัน, หน้า 43.

4.3 ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดจุดควบคุม (Control Points)

จุดควบคุม คือ หัวข้อหรือดัชนี ที่ใช้ในการตรวจสอบว่างานของหน่วยงานตนเป็นไปตามแผนหรือมาตรฐานหรือไม่ และเนื้อหาสาระของแผนเหมาะสมหรือไม่ โดยดูจากผลที่ได้จากการดำเนินการ

ขั้นตอนนี้ เราต้องกำหนดได้ว่า เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานนั้น เราต้องมีการกำหนดจุดควบคุมอะไรบ้าง สำหรับหน่วยงานที่รู้จักจุดควบคุมของตนเองแล้วคงไม่มีปัญหา แต่สำหรับบางหน่วยงานที่ไม่รู้ว่าจุดควบคุมสำคัญของหน่วยงานมีอะไรบ้าง ให้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.3.1 จัดทำรายการจุดควบคุมที่เป็นไปได้ ทั้งหมดของแต่ละงานย่อย ลงใน “แบบฟอร์มการกำหนดจุดควบคุม” (หน้า 15) ในกรณีที่ยังไม่รู้ว่าจุดควบคุมของแต่ละงานย่อยนั้นคืออะไรขอให้ตั้งคำถาม ถามตัวเองว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการได้จากงานนั้นคืออะไร” ก็จะได้จุดควบคุมของงานนั้น โดยระบุว่าจุดควบคุมนี้สนองวัตถุประสงค์ข้อใดของงาน

4.3.2 เมื่อได้จุดควบคุมของแต่ละงานย่อยแล้ว ให้ทำการคัดเลือกหาจุดควบคุมที่สำคัญสำหรับหน่วยงานของตน ลงใน “แบบฟอร์มการกำหนดจุดควบคุม” โดยใช้ตารางเปรียบเทียบความสำคัญของจุดควบคุม หรือที่เรียกว่า ตาราง 0-1 (ในบางกรณีถ้ารู้จุดควบคุมที่สำคัญสำหรับหน่วยงานแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องใช้ตาราง 0-1)

หมายเหตุ : ตาราง 0-1 เป็นการเปรียบเทียบระหว่างจุดควบคุมจุดหนึ่งกับจุดควบคุมอีกจุดหนึ่ง จุดควบคุมที่ดีกว่าจะได้ 1 คะแนน และจุดควบคุมที่ด้อยกว่าจะได้ 0 คะแนน เปรียบเทียบกันจุดต่อจุด ให้ครบทุกจุดควบคุม จากนั้นทำการรวมคะแนน จุดควบคุมที่มีคะแนนมากที่สุดถือว่าเป็นจุดควบคุมที่สำคัญของงานนั้น

4.3.3 กำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมสำหรับแต่ละจุดควบคุม จุดควบคุมบางตัว อาจจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนก บางตัวต้องอาศัยการตัดสินใจหรืออำนาจดำเนินการจากผู้จัดการส่วน บางตัวอาจจะเป็นจุดควบคุมง่ายๆ อาจจะให้หัวหน้างานรับผิดชอบก็ได้ ข้อกำหนดสำหรับผู้ดูแลจุดควบคุมก็คือเมื่อเกิดความผิดปกติที่จุดควบคุม ผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขความผิดปกติได้ด้วยตนเองหรือไม่

หมายเหตุ : ในการกำหนดจุดควบคุม ควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและให้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าด้วยทั้งภายนอกและภายใน

4.3.4 รวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญไว้ในตารางจุดควบคุม

ในขั้นตอนนี้จะทำการรวบรวมจุดควบคุมที่สำคัญจากข้อ 4.3.2 และรายละเอียดต่างๆ ของจุดควบคุมไว้ใน “แบบฟอร์มรายการจุดควบคุม” (หน้า 16)

4.3.5 จัดทำผังระบบการบริหารงานประจำวัน (Control System Chart)

ผังระบบบริหารงานประจำวัน คือ ผังที่ใช้ในการบริหารงานประจำวัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งผังระบบการบริหารงานประกอบด้วย ผังเส้นทางการปฏิบัติงานที่แสดงขั้นตอนย่อยของการทำงานของหน้าที่ที่รับผิดชอบ จุดควบคุม กฎ และมาตรฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้เราจะย้อนกลับไปยังขั้นตอนที่ 2 (จัดทำผังเส้นทางการปฏิบัติงาน) แล้วใส่จุดควบคุม และมาตรฐานการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องลงไป ใน “แบบฟอร์มผังระบบการบริหารงานประจำวัน” (หน้า 17) โดยนำจุดควบคุม และมาตรฐานการทำงาน ตารางที่ 2 ไปเขียนเพิ่มเติมลงในผังเส้นทางการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ 2 ทั้งนี้เพื่อให้เห็นลักษณะการไหล ที่สอดคล้องกับจุดควบคุมและมาตรฐานการทำงาน

ตารางที่ 2 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้เพิ่มเติมในผังระบบการบริหารงานประจำวัน¹¹

| No. | สัญลักษณ์ | ความหมาย | ตัวอย่างการใช้ |
|-----|-----------|-----------------------|---|
| 1 | □ 1 | หมายเลขจุดควบคุม | ระบุหมายเลขจุดควบคุมในผัง และลงรายละเอียดในช่องจุดควบคุม |
| 2 | ○ 2 | หมายเลขกฎ หรือมาตรฐาน | แสดงหมายเลขกฎ (มาตรฐาน) ในผัง และลงรายละเอียดในช่องกฎ (มาตรฐาน) |

¹¹ เรื่องเดียวกัน

แบบฟอร์มรายการจุดควบคุม

งาน

| ลำดับที่ | จุดควบคุม | พบจุดควบคุม ในตำแหน่งใดของงาน | จุดควบคุมส่งตรวจวัตถุประสงค์ ตามข้อกำหนดหน้าที่งานข้อใด | สูตรคำนวณ | เป้าหมาย | การรายงาน | |
|----------|-----------|----------------------------------|--|-----------|----------|--------------|-----------|
| | | | | | | ระยะเวลาเช็ค | รายงานโดย |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

หมายเหตุ :

แบบฟอร์มผังระบบการบริหารงานประจำวัน

งาน :

| งานย่อย | หน่วยงาน | | | | | กฎ/มาตรฐานการทำงาน |
|---------|----------|--|--|--|--|--------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

4.4 ขั้นตอนที่ 4 : ปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน (Do)

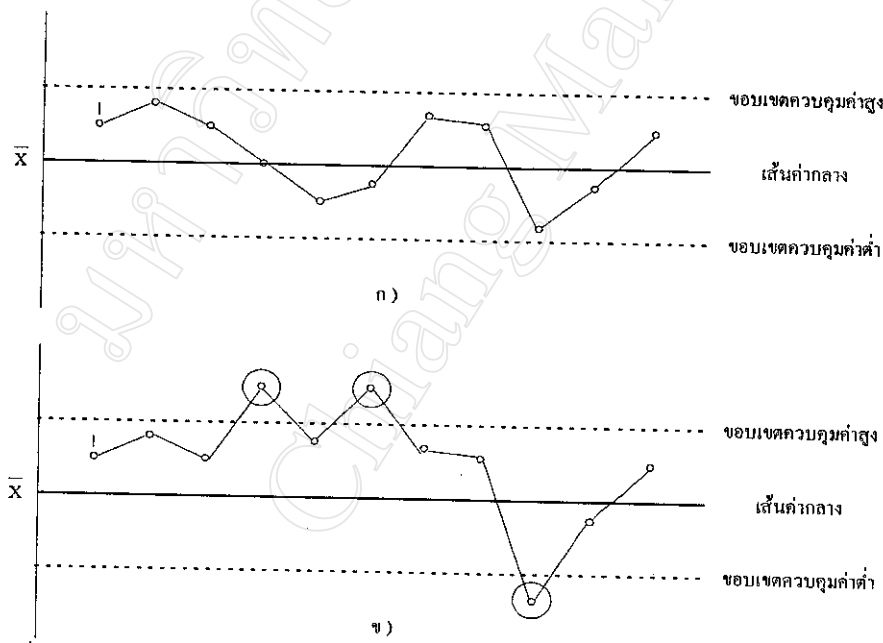
ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามขั้นตอน และมาตรฐานการทำงานที่แสดงไว้ใน “ผังระบบการบริหารงานประจำวัน”

4.5 ขั้นตอนที่ 5 : ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม (Check)

ทุกหน่วยงานต้องติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการพล็อตค่าของจุดควบคุมลงบนแผนภูมิควบคุม ทั้งนี้ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนว่าจะต้องติดตามในความถี่แค่ไหน

4.5.1 แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

แผนภูมิควบคุม คือ แผนภูมิ หรือกราฟที่เขียนขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามผลการผลิตจากกระบวนการผลิตขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง โดยการตรวจวัดค่า หรือการนับจำนวนค่า แล้วเขียนบันทึกลงในแผนภูมินั้นๆ ซึ่งจะมี 3 เส้น (โดยปกติ) ได้แก่ เส้นค่ากลาง คือ เส้นค่าเฉลี่ยจากค่าของจุดควบคุมนั้น พร้อมกับเส้นที่มีเส้นแสดงขอบเขตควบคุมค่าสูง(Upper Control Limit; UCL) และเส้นแสดงขอบเขตควบคุมค่าต่ำ(Lower Control Limit; LCL) หากว่าค่าที่ได้อยู่นอกเหนือขอบเขตควบคุม (ไม่ว่าในทางมากกว่าหรือต่ำกว่า) ถือว่าการผลิตในขณะนั้นยอมรับไม่ได้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง



รูปที่ 3 แสดงตัวอย่างแผนภูมิควบคุม 2 กรณี

ก. แสดงถึงสถานภาพในการผลิตขณะนั้นว่าอยู่ในการควบคุม

ข. แสดงถึงสถานภาพในการผลิตขณะนั้นอยู่นอกการควบคุม

จะต้องกำจัดสาเหตุแห่งปัญหาต่อไป

4.5.2 สาเหตุสำคัญของความผันแปรในแผนภูมิควบคุม

ความผันแปรต่างๆ มีผลมาจากสาเหตุสำคัญๆ 2 ชนิด คือ

4.5.2.1 สาเหตุที่เป็นปกติวิสัย หรือสาเหตุ โดยบังเอิญ (Chance Cause)

เป็นกลุ่มสาเหตุของความผันแปรที่ไม่รุนแรงการของสินค้าที่ผลิตได้ เกิดจาก และไม่มีผลต่อคุณภาพของสินค้าที่ผลิตได้ เกิดจากความผันแปร หรือความแตกต่างเล็กๆ น้อยๆ ของวัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่างๆ ซึ่งแน่นอนที่สุดว่า ไม่มีของสองสิ่งๆ ที่เหมือนกันทุกประการ วัตถุดิบ 100 ชิ้นที่มีขนาดตรงตามข้อกำหนดทั้ง 100 ชิ้นก็จะมีขนาดแต่ละชิ้นที่แตกต่างกันออกไป เพียงแต่ความแตกต่างเหล่านั้นอยู่ในพิสัยที่ข้อกำหนดทางเทคนิคได้อนุญาตเอาไว้แล้วในค่าพิสัยความเผื่อ (Tolerance) ของชิ้นงานหรือขนาดวัดต่างๆ ของชิ้นงาน ฉะนั้นความผันแปรในคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากสาเหตุที่เป็นปกติวิสัย ของการผลิต จึงเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ในการควบคุมคุณภาพด้วยแผนภูมิควบคุมนี้

4.5.2.2 สาเหตุที่ระบุได้ หรือสาเหตุที่กำจัดได้ (Assignable Cause)

เป็นกลุ่มสาเหตุของความผันแปรที่เกิดจากความผิดพลาด ความผิดพลาด ความชำรุด ความไม่ได้เกณฑ์ ฯลฯ ของปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และไม่ใช่น่าเป็นปกติวิสัย หรือธรรมชาติของการผลิตในเรื่องนั้นๆ จำเป็นจะต้องได้รับการกำจัดหรือแก้ไขจึงจะทำให้คุณภาพของงานผลิตกลับเข้าสู่สภาวะปกติอีกครั้งได้¹²

¹² วีรพงษ์ เถลิงจิระรัตน์, *วิธีทางสถิติเพื่อการพัฒนาคุณภาพ* แปลจาก *Statistical Methods for Quality Improvement* ของ ฮิโตชิ คูมะระ (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ตุลาคม 2537); หน้า 88-90.

4.6 ขั้นตอนที่ 6 : ดำเนินการแก้ไข และป้องกันสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น (Action)

การดำเนินการแก้ไขและป้องกันสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การดูแลความผิดปกติ และการทบทวน หรือปรับปรุง วิธีการทำงาน หรือมาตรฐาน

4.6.1 การดูแลความผิดปกติ

เมื่อติดตามผลการผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ในบางครั้งก็จะพบค่าควบคุมออกนอกขอบเขตควบคุม (Control Level) ในกรณีนี้เราเรียกว่ามีความผิดปกติเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อพบความผิดปกติเกิดขึ้น จะต้องทำการดูแลความผิดปกติ ซึ่งการดูแลความผิดปกตินั้นเราต้องดำเนินการ 2 อย่างคือ การแก้ไขเฉพาะหน้า และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ซึ่งในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเราต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดปกตินั้น แล้วดำเนินการแก้ไขที่สาเหตุที่แท้จริง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเดิมอีก

ในการดูแลความผิดปกติ เราต้องจัดทำเป็นรายงานออกมาด้วย ส่วนประกอบสำคัญของรายงาน ประกอบด้วย

4.6.1.1 ลักษณะ อาการของความผิดปกติ หรือปัญหา

4.6.1.2 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

4.6.1.3 มาตรการแก้ไข ซึ่งแบ่งเป็นมาตรการแก้ไขเฉพาะหน้า และมาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ


4.6.1.4 การจัดทำเป็นมาตรฐานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ

4.6.1.5 การอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า

หมายเหตุ ก. ในการทำรายงานดูแลความผิดปกติ ควรจะทำด้วยมือ เพื่อป้องกันเนื้อหาสาระตกหล่นจากการพิมพ์ และในกรณีที่มีการแก้ไข หรือบันทึกเพิ่มเติมก็สามารถทำได้ง่าย

ข. แบบฟอร์มตารางการแก้ไขความผิดปกติมีหลายแบบขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของงาน “แบบฟอร์มการแก้ไขความผิดปกติ” (หน้า 21)

แบบฟอร์มการแก้ไขความผิดปกติ

| | |
|-----------------------------|---|
| รายละเอียดของความผิดปกติ | |
| การวิเคราะห์ด้วยฟังก์ชันปลา |  |
| มาตรการแก้ไขและป้องกัน | |
| ผู้จัดทำ : วันที่จัดทำ : | |

4.6.2 ผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือที่เรียกว่า ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ตามที่มาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (Japanese Institute of Standard; JIS) ได้ให้คำนิยามคือผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางคุณภาพกับปัจจัยต่างๆ (ที่เกี่ยวข้อง)¹³

ผังก้างปลาเป็นที่นิยมมากในวงการคิวซี เพราะว่า สามารถใช้แสดงเพื่อสรุปรวมเอาสาเหตุ หรือปัจจัยจำนวนมากมายที่มีผลต่อคุณลักษณะด้านคุณภาพ แสดงไว้ในผังหรือแผ่นภาพเพียงแผ่นเดียวได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้การวิเคราะห์สรุปสาเหตุของปัญหาทางคุณภาพเป็น ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

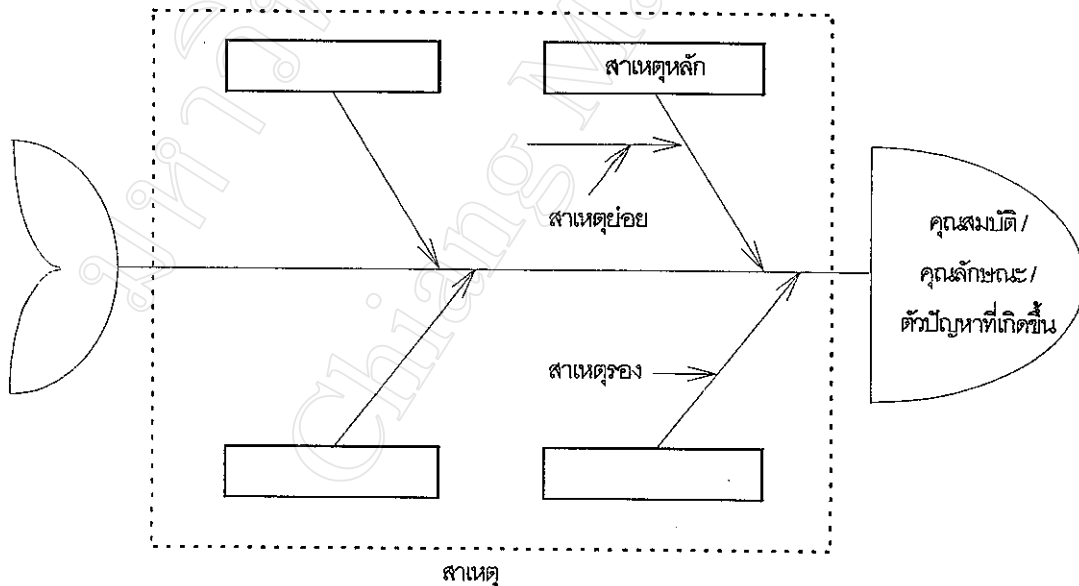
4.6.2.1 โครงสร้างของผังก้างปลา

ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือส่วนโครงกระดูกที่เป็นตัวปลา ซึ่งได้รวบรวมปัจจัยอันเป็นสาเหตุของปัญหา และส่วนหัวปลาที่เป็นข้อสรุปผลของสาเหตุที่กลายเป็นตัวปัญหา

ตามความนิยมจะเขียนหัวปลาอยู่ทางขวามือ และหางปลาอยู่ทางซ้ายมือเสมอ

4.6.2.2 ขั้นตอนการสร้างผังก้างปลา

- ก. กำหนดลักษณะคุณภาพที่เป็นปัญหา เขียนลงทางขวามือ
- ข. เขียนก้างปลาจากซ้ายไปขวา



รูปที่ 4 แสดงโครงสร้างของผังก้างปลา¹⁴

¹³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 21.

¹⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 23.

- ค. เขียนสาเหตุหลัก เดิมทั้งบน และล่าง
- ง. ในกิ่งใหญ่ที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหา ให้ใส่กิ่งรองระบุข้อความที่เป็นสาเหตุรอง ของแต่ละสาเหตุหลัก
- จ. ในแต่ละกิ่งรองที่เป็นสาเหตุรอง ให้เขียนกิ่งย่อยระบุข้อความที่เป็นสาเหตุย่อยของสาเหตุรองอันนั้น
- ฉ. พิจารณาบททวนว่าการใส่สาเหตุต่างๆ มีความสัมพันธ์กันตามระดับชั้นถูกต้องแล้วหรือไม่ แล้วใส่ข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน

4.6.3 ทบทวน หรือปรับปรุง วิธีการทำงาน หรือมาตรฐาน

เมื่อได้มีการปฏิบัติตามแผนการบริหารงานประจำวันไประยะหนึ่งแล้ว ก็ต้องกลับมาทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่า สิ่งที่ปฏิบัติไปนั้นมีประโยชน์หรือไม่ โดยอาจจะใช้คำถามต่อไปนี้

- 4.6.3.1 สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ได้หรือไม่
- 4.6.3.2 การดำเนินการนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (งานที่ทำนั้นใช้แรงงานหรือเวลามากหรือไม่)
- 4.6.3.3 ในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้น เราสามารถหมุนวงจร PDCA อย่างเหมาะสมหรือไม่

ถ้าตรวจสอบแล้วพบว่า การดำเนินการตามการบริหารงานประจำวันไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของคำถามข้อใดข้อหนึ่งใน 3 ข้อ ก็น่าจะกลับมาทบทวน หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือมาตรฐานการทำงานนั้น

5. ข้อควรระวังในการดำเนินงานตามการบริหารงานประจำวัน

- 5.1 การปฏิบัติ หรือติดตามการบริหารงานประจำวันอยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบ หรืออำนาจดำเนินการหรือไม่
- 5.2 ปฏิบัติแล้วมีประโยชน์หรือไม่
- 5.3 ควบคุมที่ใช้ในการติดตามงานนั้นเหมาะสมหรือไม่

6. สรุปหลักการบริหารงานประจำวัน

หลักการบริหารงานประจำวันที่น่าเสนอในบทนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและกลไกของการบริหารงานประจำวัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารคุณภาพครบวงจร เพื่อที่จะรักษาภาพปัจจุบันไว้ และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เขียนข้อกำหนดหน้าทำงานของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของงานใน ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และงานทั่วไปที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องระบุไว้

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำผังเส้นทางการปฏิบัติงานแสดงการไหลของงานหลัก และแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดจุดควบคุม เพื่อใช้วัดผลการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การนำข้อกำหนดหน้าทำงาน ผังเส้นทางการปฏิบัติงาน และจุดควบคุมที่ได้มาทดลองปฏิบัติ นำผลที่เกิดขึ้นมาบันทึกลงในตารางผลการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม โดยใช้แผนภูมิควบคุมเป็นเครื่องมือตรวจสอบผลการทำงานว่าอยู่ในช่วงขอบเขตควบคุมค่าสูง และขอบเขตควบคุมค่าต่ำหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการแก้ไข และป้องกันสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น สำหรับผลการปฏิบัติงานตามจุดควบคุม ที่มีค่ามากกว่าค่าขอบเขตควบคุมสูง หรือต่ำกว่าค่าขอบเขตควบคุมต่ำ โดยใช้ผังก้างปลาเป็นเครื่องมือวิเคราะห์หาสาเหตุ และนำสาเหตุที่ได้มาจัดทำมาตรการป้องกันและแก้ไข

หลักการข้างต้นได้นำมาใช้ในการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางในการจัดทำระบบการบริหารงานประจำวัน ของการบริหารคุณภาพครบวงจร ในโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จจีแพค จังหวัดเชียงใหม่ในบทต่อไป