



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ในแต่ละ
ปัจจัยตาม โมเดล McKinsey 7-S Framework

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1. ชื่อ _____

1.2. ตำแหน่ง _____ ฝ่ายที่ทำงาน _____

1.3. ท่านมีส่วนร่วมในระบบ QCC อย่างไร

2. วัตถุประสงค์ในการนำระบบ QCC มาใช้ในองค์กร

3. ในการนำ QCC มาใช้ บริษัทมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ตาม โมเดล McKinsey 7-S Framework
อย่างไรบ้าง

3.1. Structure

3.1.1. บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุน QCC อย่างไร

3.1.2. QCC เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนงานใดบ้าง และระดับใดบ้าง

3.2. Strategy

3.2.1. การนำ QCC มาใช้ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับใด และให้ความสำคัญอย่างไรบ้าง

3.2.2. บริษัทมีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการนำ QCC มาใช้ในองค์กร

3.2.3. เป้าหมายและแนวทางของ QCC ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีความชัดเจนหรือไม่

3.3. System

3.3.1. กระบวนการในการนำ QCC มาใช้ มีแผนงานที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

3.3.2. มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร

3.3.3. มีกระบวนการวางนโยบายกลยุทธ์อย่างไร

3.3.4. มีกระบวนการสนับสนุนอย่างไร

3.3.5. มีกระบวนการปรับปรุงอย่างไร

3.4. Style

3.4.1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ QCC อย่างไร

3.4.2. รูปแบบการบริหารงานของ QCC มีความแตกต่างกับการบริหารงานทั่วไปอย่างไร

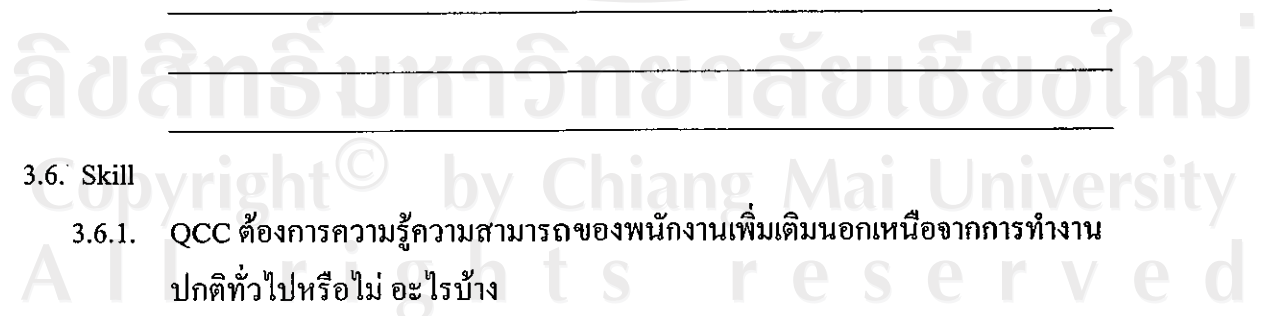
3.5. Staff

3.5.1. QCC ต้องการพนักงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากการทำงานปกติทั่วไปหรือไม่
อะไรบ้าง

3.5.2. บริษัทให้ความสำคัญในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญใน
ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับ QCC อย่างไรบ้าง

3.6. Skill

3.6.1. QCC ต้องการความรู้ความสามารถของพนักงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากการทำงาน
ปกติทั่วไปหรือไม่ อะไรบ้าง



3.6.2. บริษัทมีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับ QCC อย่างไร

3.7. Share Value

3.7.1. บริษัทมีการสร้างความเข้าใจในระบบ QCC ให้กับพนักงานทั้งหมดหรือไม่
อย่างไร

3.7.2. พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ ของการนำ QCC มาใช้หรือไม่

3.7.3. บริษัทมีวัฒนธรรมองค์การ หรือวัฒนธรรมในการทำงานใดที่สนับสนุนการนำ
QCC มาใช้หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตรวัดลิเคิร์ตวัดระดับความสำคัญเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ
แบบ QCC ในแต่ละปัจจัย

ปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในการนำ QCC มาใช้ อย่างไรบ้าง

ปัจจัย	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. Structure					
1.1. บริษัทมีหน่วยงาน FPS ที่เป็นเสมือนศูนย์กลาง สนับสนุน QCC ทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะ 1.2. หน่วยงาน FPS อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของ รองประธานที่บริหารการผลิตด้วย 1.3. QCC ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกส่วนงาน และทุก ระดับ 1.4. ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน					
2. Strategy					
2.1. การนำ QCC มาใช้ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร ของ FPS และได้รับการสนับสนุนโดยรองประธาน 2.2. เป้าหมายและแนวทางของ QCC ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่มีความชัดเจน 2.3. การกำหนดขั้นตอนและแผนงานการทำกิจกรรมที่ชัดเจน 2.4. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถผ่าน การทำกิจกรรมและการนำเสนอซึ่งนำไปสู่การยอมรับ ของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทั่วทั้งองค์กร 2.5. การแข่งขันกันในระหว่างกลุ่ม โดยมีรางวัลตอบแทนที่ เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจ					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3. System					
<p>3.1. บริษัทมีแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน</p> <p>3.2. มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.3. มีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการทำกิจกรรมที่เป็นมาตรฐาน</p> <p>3.4. มีหัวหน้างานหรือวิศวกรเป็นที่ปรึกษา คอยช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความสามารถของกลุ่ม</p> <p>3.5. ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้บริหาร FPS ช่วยผลักดันกิจกรรม QCC ให้เป็นไปตามแผนงานหลัก</p> <p>3.6. มีเวทีการนำเสนอผลงานที่แสดงต่อพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ เป็นการแสดงความสามารถในการทำกิจกรรม</p> <p>3.7. มีกระบวนการทางสังคมที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างแผนกหรือส่วนงาน เช่น หัวหน้าในสายงานของกลุ่มที่ชนะก็จะเป็นที่ยอมรับในความสามารถด้วย</p> <p>3.8. การให้รางวัลเป็นผลตอบแทนการทำกิจกรรม โดยตัดสินจากคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางและสูง</p>					
4. Style					
<p>4.1. ความมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการในการทำกิจกรรม</p> <p>4.2. มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการที่สามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาในการทำกิจกรรม</p> <p>4.3. ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการ</p>					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5. Staff					
5.1. การสนับสนุนให้เกิดความต้องการทำกิจกรรม QCC โดยเริ่มต้นจากพนักงานระดับต่าง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ 5.2. เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถทำกิจกรรมได้ 5.3. มีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่เป็นที่ปรึกษาและคอยแนะนำช่วยเหลือ 5.4. QCC เป็นเสมือนโอกาสในการแสดงความสามารถให้พนักงานอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้เห็น อันนำไปสู่โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
6. Skill					
6.1. การทำกิจกรรมโดยสมาชิกกลุ่มที่เป็นพนักงานในสายการผลิตโดยตรงซึ่งมีประสบการณ์และรู้ในปัญหาของงานที่ทำ 6.2. กลุ่ม QCC มีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ทางเทคนิคในงานเป็นที่ปรึกษาและคอยช่วยเหลือ 6.3. การให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ แก่ผู้ที่จะทำกิจกรรม ก่อนการเริ่มทำกิจกรรม 6.4. การให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ แก่พนักงานอื่นๆ ที่สนใจทั่วไป 6.5. การให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ แก่พนักงานอื่นๆ ในระดับผู้บังคับบัญชาหรือที่ปรึกษา เช่น วิศวกร หรือหัวหน้างานทั่วไป					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7. Share Value					
7.1. การสร้างความเข้าใจในระบบ QCC ให้กับพนักงานทั้งหมด ผ่านทางสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น QC Magazine, จดหมายข่าวต่างๆ					
7.2. การสร้างความเข้าใจในระบบ QCC ให้กับพนักงานผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ เช่น การประยุกต์ใช้ QC 7 tools แก้ปัญหาในการทำงานประจำวัน					
7.3. การจัดการนำเสนอผลงาน QCC เป็นประจำทุกครึ่งปีที่มีผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ เข้าร่วม เป็นเวทีที่พนักงานระดับล่างจะได้แสดงความสามารถ					
7.4. มีการกระจายเสียงให้พนักงานในสายการผลิตได้รับการนำเสนอผลงาน QCC ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดความสนใจอยากทำกิจกรรม QCC					
7.5. วัฒนธรรมการแข่งขันระหว่างผู้บังคับบัญชาและวิศวกรที่ถือเสมือนว่ากลุ่ม QCC เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน การนำเสนอและผลการแข่งขันจึงเป็นการสะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรมและการบริหาร					
7.6. พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบ SIX SIGMA
ในแต่ละปัจจัยตามโมเดล McKinsey 7-S Framework

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1.1. ชื่อ _____

1.2. ตำแหน่ง _____ ฝ่ายที่ทำงาน _____

1.3. ท่านมีส่วนร่วมในระบบ SIX SIGMA อย่างไร

2. วัตถุประสงค์ในการนำระบบ SIX SIGMA มาใช้ในองค์กร

3. ในการนำ SIX SIGMA มาใช้ บริษัทมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ตามโมเดล McKinsey 7-S Framework อย่างไรบ้าง

3.1. Structure

3.1.1. บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุน SIX SIGMA อย่างไร

3.1.2. SIX SIGMA เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนงานใดบ้าง และระดับใดบ้าง

3.2. Strategy

3.2.1. การนำ SIX SIGMA มาใช้ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับใด และให้ความสำคัญอย่างไรบ้าง

3.2.2. บริษัทมีกลยุทธ์อย่างไรบ้างในการนำ SIX SIGMA มาใช้ในองค์กร

3.2.3. เป้าหมายและแนวทางของ SIX SIGMA ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีความชัดเจนหรือไม่

3.3. System

3.3.1. กระบวนการในการนำ SIX SIGMA มาใช้ มีแผนงานที่ชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

3.3.2. มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร

3.3.3. มีกระบวนการวางนโยบายกลยุทธ์อย่างไร

3.3.4. มีกระบวนการสนับสนุนอย่างไร

3.3.5. มีกระบวนการปรับปรุงอย่างไร

3.4. Style

3.4.1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ SIX SIGMA อย่างไร

3.4.2. รูปแบบการบริหารงานของ SIX SIGMA มีความแตกต่างกับการบริหารงานทั่วไปอย่างไร

3.5. Staff

3.5.1. SIX SIGMA ต้องการพนักงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากการทำงานปกติทั่วไปหรือไม่ อะไรบ้าง

3.5.2. บริษัทให้ความสำคัญในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่สำคัญใน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับ SIX SIGMA อย่างไรบ้าง

3.6. Skill

3.6.1. SIX SIGMA ต้องการความรู้ความสามารถของพนักงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากการทำงานปกติทั่วไปหรือไม่ อะไรบ้าง

3.6.2. บริษัทมีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะในด้านที่เกี่ยวข้องกับ SIX SIGMA
อย่างไร

3.7. Share Value

3.7.1. บริษัทมีการสร้างความเข้าใจในระบบ SIX SIGMA ให้กับพนักงานทั้งหมด
หรือไม่ อย่างไร

3.7.2. พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ ของการนำ SIX SIGMA มาใช้หรือไม่

3.7.3. บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมในการทำงานใดที่สนับสนุนการนำ
SIX SIGMA มาใช้หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตรวัดลิเคิร์ตวัดระดับความสำคัญเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ในแต่ละปัจจัยตามโมเดล McKinsey 7-S Framework

ปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในการนำ Six Sigma มาใช้ อย่างไรบ้าง

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. Structure					
1.1. โครงสร้างองค์กรมีสายงาน Six Sigma โดยตรง มีตำแหน่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน Six Sigma โดยตรง 1.2. การมี Six Sigma Worldwide Director เป็นผู้บริหารงาน Six Sigma โดยตรง และขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด 1.3. ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงานและทุกระดับ 1.4. การบริหารโครงการที่มี Black Belt เป็นหัวหน้ามีโครงสร้างการบริหารที่มีทีมจากสายงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน 1.5. ตำแหน่ง Executive Sponsors หรือ Hands-On Champions ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่คอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก 1.6. ตำแหน่ง Process Owner ที่เป็นผู้บริหารในส่วนงานที่ทีมเข้าไปทำโครงการแก้ปัญหาที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมและควบคุมดูแลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน					
2. Strategy					
2.1. การกำหนดกลยุทธ์ Six Sigma โดยผู้บริหารสูงสุด และมี การกำหนดนโยบายให้แต่ละหน่วยงาน 2.2. บริษัทมีกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนและมีแนวทางชัดเจนในการนำ Six Sigma มาใช้ในองค์กร 2.3. เป้าหมายและแนวทางของ Six Sigma ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีความชัดเจน					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3. System					
<p>3.1. กระบวนการในการนำ Six Sigma มาใช้ที่มีแผนงานที่ชัดเจน</p> <p>3.2. การทบทวนแผนกลยุทธ์รายไตรมาส เพื่อจัดสรรทรัพยากรและปรับปรุงแผน (Quarterly Review)</p> <p>3.3. มีระบบคัดเลือกโครงการที่จะทำการปรับปรุงทุกเดือน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Project Selection)</p> <p>3.4. การประชุมทบทวนและติดตามผลการทำงานของโครงการรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง (Project Weekly Review)</p> <p>3.5. การวางแผนและระบบติดตามการขยายผลการปรับปรุง เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Project Proliferation Plan and Review)</p> <p>3.6. ระบบควบคุมที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma เป็นตัววัดร่วมกัน และมีการใช้ Scorecard ในการควบคุมและติดตามตัววัดให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะ</p> <p>3.7. ระบบ Information System - SAP ช่วยในการเก็บข้อมูลคุณภาพเพื่อการวัดผล</p> <p>3.8. ระบบสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามผลการปรับปรุงในรูปแบบของตัวเงินที่ชัดเจน โดยเจ้าหน้าที่ทางการเงิน (Financial Tracking)</p> <p>3.9. การแสดงผลการดำเนินงานของ Six Sigma ทาง Intranet Web System ให้กับพนักงานทุกระดับ</p> <p>3.10. ระบบการให้รางวัลในระดับทีมเพื่อจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม Six Sigma</p> <p>3.11. การใช้ระบบเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการทำงานและการนำเสนอ</p>					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
4. Style					
4.1. ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4.2. ความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาลงค์กรได้ 4.3. วิสัยทัศน์ของ CEO 4.4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4.4.1. ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่จะแก้ไขปัญหาลงค์กรได้ 4.4.2. ผู้บริหารที่สามารถแนะนำและสอนผู้ร่วมงานได้ 4.4.3. ผู้บริหารที่กล้าเปลี่ยนแปลง 4.4.4. ผู้บริหารที่เปิดใจยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4.5. ผู้บริหารที่ยอมรับวิทยากรรวมถึงพนักงานที่เป็นเลิศในหน่วยงานของตนเพื่อองค์กรโดยรวม 4.6. รูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นที่ปัญหาและกระบวนการ 4.7. การทำงานเป็นทีมจากสายงานที่แตกต่างกันที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมี Black Belt เป็นหัวหน้า 4.8. รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ					
5. Staff					
5.1. การเลือกพนักงานที่ดีที่สุดมาเป็น Black Belt เพื่อแก้ปัญหาลงค์กร 5.2. จำนวน Black Belt ที่เหมาะสม 5.3. จำนวน Green Belt ที่เหมาะสม 5.4. การจัดสรรทีมงานจากสายงานต่างๆเพื่อร่วมกับ Black Belt ในการทำโครงการแก้ปัญหาลงค์กรอย่างเพียงพอ 5.5. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำโครงการแก้ปัญหาลงค์กรและการปรับปรุง					

ปัจจัย	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
6. Skill					
6.1. การเลือกบริษัทที่ปรึกษาและให้ความรู้ Six Sigma 6.2. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับสูง 6.3. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับกลาง 6.4. ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Black Belt 6.5. ความรู้ความสามารถในการจัดการ โครงการ (Project Management) ของ Black Belt 6.6. ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Green Belt 6.7. ความรู้ในงานหรือกระบวนการของพนักงาน 6.8. การอบรมฝึกฝนให้เกิดภาวะผู้นำใน Black Belt 6.9. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของพนักงานทุกระดับ					
7. Share Value					
7.1. การสร้างความเข้าใจในระบบ Six Sigma ให้กับพนักงานทั้งหมด ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าว เป็นต้น 7.2. พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ ของการนำ Six Sigma มาใช้ 7.3. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ 7.4. การใช้ตัววัดประสิทธิภาพและความสามารถที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (ใช้ภาษาเดียวกัน)					

ภาคผนวก ค

แผนงานกิจกรรม QCC ของบริษัท แอลทีเอช จำกัด

19th LTEC QCC Activity Plan : 2nd of 2004

Issued date : 30/3/2004

Revision : A

No.	Item	Apr. '04				May '04				Jun. '04				Jul. '04				Aug. '04				Sep. '04				QCC Format	Schedule	Remark
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Team setting, register																									LSFF - 001	4 May '04	- Sent together QCC notebook always to sent QCC Form (Can to resolve QCC note book at FPS room)
2	Select topic																									LSFF - 002		
3	Target setting																									LSFF - 003, 003:01		
4	Plan activity																									LSFF - 004	**27 Aug '04	
5	Cause analysis																									LSFF - 005	1 Jun. '04	
6	QCC Follow up #1																											
7	Implementation																									LSFF - 006	17 Aug. '04	
8	Check result																									LSFF - 007		
9	QCC Follow up #2																											
10	Standard setting																									LSFF - 008	**27 Aug '04	
11	Summarize report																											
12	Presentation in Div.																										31 Aug. '04	- Div. Send representative team
13	Interview																										6-10 Sep'04	- Interview
14	LTEC QCC presentation																										17 Sep. '04	- LTEC QCC Presentation

Note :

- In case of delay for sending QCC format and QCC notebook : will reduce a QCC point in section of report : 0.2 point/day (from schedule)
(หากมีการส่งแบบฟอร์มและสมุดบันทึกล่าช้ากว่ากำหนด จะถูกหักคะแนนในส่วนของ Report วันละ 0.2 คะแนน นับจากวันที่กำหนด)
- Procedure for sending QCC format and QCC notebook : Refer. To Guide line for QC Circle (LSQT - 003)
(ขั้นตอนการส่งแบบฟอร์ม QCC และสมุดบันทึกการประชุม สามารถดูได้จาก Guide line for QC Circle (LSQT - 003))
If you have any question or a comment , please contact to Mrs. Sudarat Karpung (FPS room) or Tel. 1851
(หากมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อคุณสุดาเรียม กarpung ที่ห้อง FPS หรือ Tel. 1851)

Approved by

K. Ishiwata

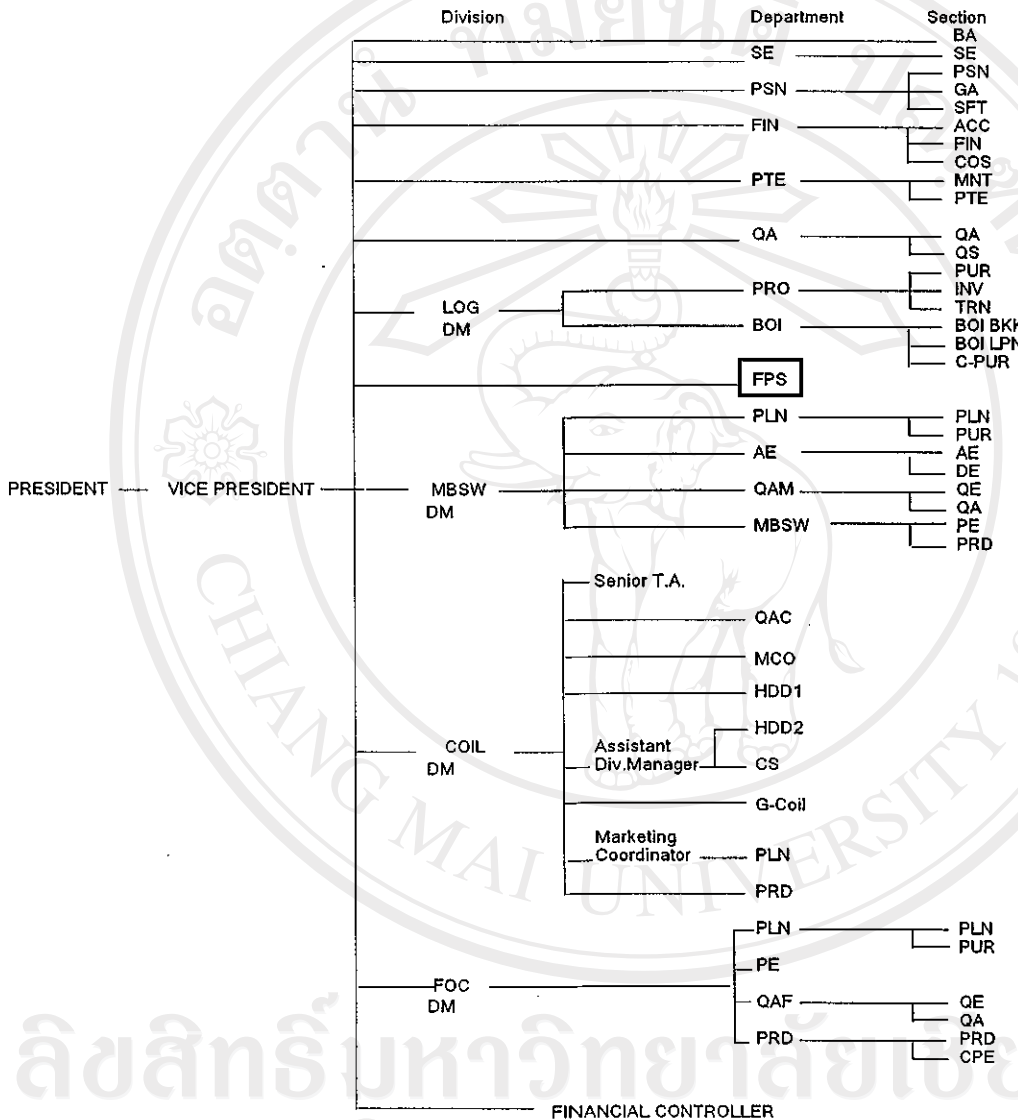
(Mr. Kazuo Ishiwata)
FPS Manager

ภาคผนวก ง
 โครงสร้างองค์กรของบริษัท แอลทีอีซี จำกัด

Sep1, 2004

ORGANIZATION OF LTEC Ltd.

Approved by _____
 President

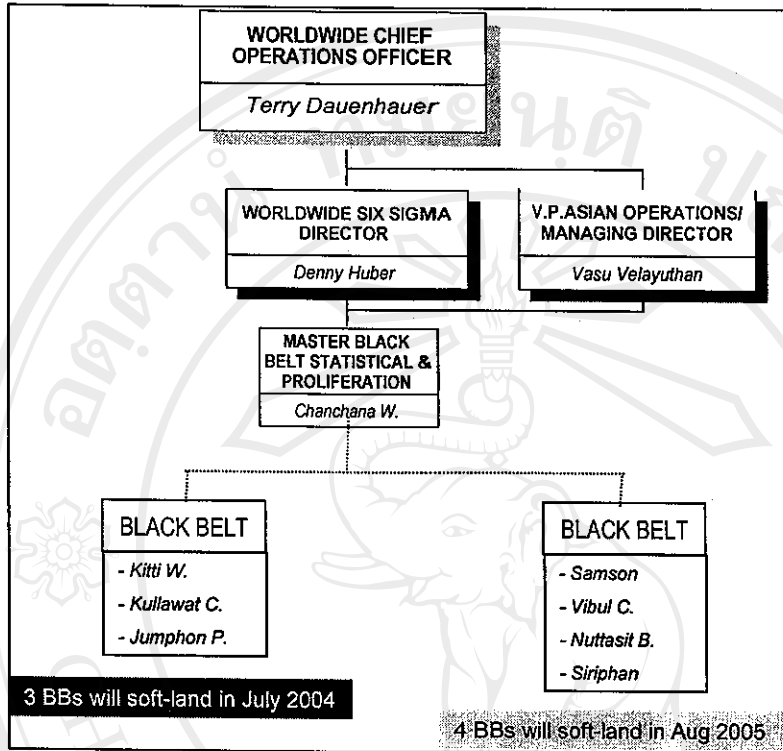


Abbreviation Table

BA	Business Administration	QS	Quality System	AE	Application Engineering	CPE	Computer Engineering
SE	System Engineering	QA	x M = MBSW, C = COIL, F = FOC	DE	Design Engineering		
PSN	Personnel	LOG	Logistics	PE	Production or Process Engineering		
GA	General Affairs	PRO	Procurement	PRD	Production		
SFT	Safety	PUR	Purchasing	T.A	Technical Advisor		
FIN	Finance (& Accounting)	INV	Inventory	MCO	Machine Center Operation Engineering		
ACC	Accounting	TRN	Transportation	HDD1	HDD1 Production Engineering		
COS	Costing	BOI	BOI Control	HDD2	HDD2 Production Engineering		
FPS	Fujikura Production System	BKK	Bangkok Office	CS			
PTE	Plant Engineering	LPN	Lamphun office	G-Coil	G-Coil Engineering		
MNT	Maintenance	MBSW	Membrane Switch	FOC	Fiber Optics Component		
QA	Quality Assurance	PLN	Planning (& Purchasing or Marketing)	QE	Quality Engineering		

ภาคผนวก จ

โครงสร้างองค์กรในสายงาน Six Sigma ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก จ
ผลการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC

การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง 3 ท่าน ได้แก่ คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต คุณอนันต์ พงษ์เวียง หัวหน้าแผนก Fujikura Production System และคุณสุดเขต ปราบไพรี คณะกรรมการกิจกรรม QCC เป็นการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ด้วยคำถามตามแบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก ก ส่วนที่ 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ในการนำระบบ QCC มาใช้ในองค์กร

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่า การนำระบบ QCC มาใช้นั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์หลักคือ ต้องการให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นแกนกลางสำหรับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในระดับปฏิบัติการ

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสงและคุณสุดเขต ปราบไพรีได้กล่าวเสริมอีกว่า การเลือกปัญหาการทำกิจกรรมเป็นการเลือกโดยกลุ่มพนักงานเอง ซึ่งบริษัทฯ ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายในรูปตัวเงินแต่อย่างไรก็ตามเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรมกลุ่มก็ต้องคำนวณผลการปรับปรุงออกมาในรูปตัวเงินเพื่อนำเสนอผลงาน และคุณอนันต์ พงษ์เวียงได้กล่าวอีกว่าที่ผ่านมามีบริษัทฯ ยังขาดการติดตามผลการปรับปรุงหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมว่าเป็นไปตามที่ได้นำเสนอหรือไม่

ในการนำ QCC มาใช้ บริษัทมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ตามโมเดล McKinsey 7-S อย่างไร
Structure

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่า บริษัทฯ มีการจัดตั้งหน่วยงาน FPS (Fujikura Production System) เป็นหน่วยงานบริหาร ให้ความรู้ สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานอื่นๆ ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารกระบวนการผลิตของเครื่องฟิวเจอร์ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดของเสียในการผลิต ระบบ QCC เป็นระบบหลักที่ FPS ดำเนินงาน ให้ความรู้ ประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนอย่างมีแบบแผนชัดเจน และต่อเนื่อง ปัจจุบันหน่วยงาน FPS อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของรองประธานที่ดูแลบริหารการผลิตโดยตรง และจะต้องทำรายงานเสนอต่อรองประธานเป็นรายสัปดาห์ เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของกิจกรรม QCC โดยรวม เมื่อกิจกรรมกลุ่ม QCC ของหน่วยงานใดไม่เป็นไปตามแผน จะถูกรายงานและได้รับความช่วยเหลือผลักดันโดยรองประธาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ นอกจากนั้นภายใต้การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง FPS ได้ผลักดันให้ QCC เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในทุกแผนก

และทุกระดับของบริษัท ไม่ใช่เพียงงานในสายการผลิตเท่านั้น โดยมีผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน

Strategy

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่า ผู้บริหารหน่วยงาน FPS ของ บริษัท แอลทีไอซี จำกัด เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการนำ QCC มาใช้ เนื่องจาก QCC เป็นส่วนหนึ่งในระบบ FPS (Fujikura Production System) ซึ่งเป็นระบบบริหารกระบวนการผลิตในเครื่องฟูจิกระถังญี่ปุ่น หน่วยงาน FPS เป็นผู้กำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม มีเป้าหมายระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้นอย่างชัดเจนเป็นกลยุทธ์หลักในการผลักดันกิจกรรม QCC

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสงกล่าวเสริมว่าหน่วยงาน FPS ยังได้กำหนดรายละเอียด ขั้นตอนปฏิบัติและกำหนดเวลาที่เป็นแบบแผนไว้อย่างชัดเจน ให้ทุกกลุ่มปฏิบัติตาม

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวต่อว่า ผู้บริหารได้วางเป้าหมายไว้ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ เป้าหมายระยะยาว คือการจัดกิจกรรม QCC ร่วมกันในระดับกลุ่มบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีการจัดการนำเสนอผลงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำกิจกรรมร่วมกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน เป้าหมายระยะกลางคือการคัดเลือกกลุ่ม QCC ประจำปี โดยการจัดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม QCC ต่างๆ ปีละ 2 ครั้ง และพิจารณาคะแนนทั้งปี เพื่อไปร่วมนำเสนอผลงานให้กับผู้ร่วมทำกิจกรรม และผู้บริหารระดับสูงจากทุกบริษัทในระดับเครื่องฟูจิกระถัง ที่ประเทศญี่ปุ่น นอกจากนั้นบริษัทยังมีเป้าหมายที่จะเน้นและกระตุ้นให้พนักงานสนใจ เรียนรู้กระบวนการที่ตนเองทำ คิดหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการด้วยการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเงินที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายระยะสั้น คือการจัดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม QCC ทุกๆ 6 เดือน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เครื่องมือทาง QC (QC 7 tools) และเป็นเวทีที่สร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ นอกเหนือจากงานประจำในกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทั่วทั้งบริษัท โดยมีการกำหนดรางวัลสำหรับกลุ่มที่ชนะเพื่อสร้างแรงจูงใจ

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสงกล่าวว่าในฝ่ายผลิตเองก็มีการจัดการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยที่มีลักษณะคล้าย QCC แต่เน้นการปรับปรุงที่ง่ายกว่า และใช้เวลาสั้นกว่าคือ ประมาณ 3 เดือนต่อกิจกรรม เรียกว่า Small Group Activities เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานตลอดเวลา เป็นการทำการปรับปรุงเฉพาะในกลุ่มฝ่ายผลิตที่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานเป็นหลักอยู่

System

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่า กระบวนการในการทำกิจกรรม QCC จะถูกกำหนดเป็นแผนงานหลัก (Master Plan) สำหรับใช้ร่วมกันทั่วทั้งบริษัท โดยแผนงานหลักจะถูกกำหนดและนำไปปฏิบัติ ปีละ 2 ครั้ง แต่ละแผนมีผลใช้ในกิจกรรม QCC 1 รอบกิจกรรม ส่วนการวางขั้นตอน

การทำงานในแต่ละช่วงย่อยของกิจกรรมระยะเวลาจะดูวางแผนโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูล เวลาที่ใช้ในอดีตและแสดงไว้ในแผนงานหลัก

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสงกล่าวว่าจำนวนกลุ่มกิจกรรมจะถูกกำหนดให้มี ตามจำนวน หัวหน้างาน โดยเฉลี่ยอย่างน้อย 1 กลุ่มต่อ 1 หัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถควบคุมดูแล และให้คำปรึกษาได้อย่างทั่วถึง ในกรณีที่หัวหน้างานบางคนมีความสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงก็ อาจมีได้มากกว่า 1 กลุ่ม ก็จะยิ่งทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มแพร่กระจายไปในกลุ่มพนักงานมากขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารจะเป็นที่ปรึกษาและช่วยแนะนำหัวหน้างานในการกำหนด ดูแลกลุ่มกิจกรรมได้ หลังจากกำหนดจำนวนกลุ่มเรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานจะสื่อสารกับพนักงานในบังคับบัญชาของตนและชักชวนให้พนักงานจัดตั้งทีมขึ้น เพื่อทำการศึกษาเก็บข้อมูล รวบรวมปัญหา จัดลำดับ ความสำคัญ และเลือกหัวข้อปัญหามาทำกิจกรรม แล้วจึงทำการจดทะเบียนกลุ่มกับตัวแทนจาก หน่วยงาน FPS เมื่อจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็สามารถเริ่มทำกิจกรรมตามขั้นตอนและแผนที่ FPS ได้กำหนดไว้

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวต่อว่า FPS จะคอยติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมแต่ละ กลุ่มว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ คอยประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้และแนะแนวทางใน การแก้ปัญหา เป็นกระบวนการควบคุมให้แต่ละกลุ่มเดินตามแนวทางที่ถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้น FPS ยังต้องทำรายงานเสนอให้รองประธานทราบความคืบหน้าและปัญหาของ กิจกรรม QCC ทุกๆระยะ เมื่อประสบอุปสรรคหรือขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ก็จะได้รับ ความช่วยเหลือจากรองประธานในการผลักดันผ่านสายการบังคับบัญชาไปยังผู้จัดการและหัวหน้า งาน นอกจากนั้นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บริหาร FPS ยังช่วย ผลักดันกิจกรรม QCC ให้เป็นไปตามแผนงานหลักอีกด้วย

คุณสุดเขต ปราบไพรี กล่าวว่าวิศวกรหรือหัวหน้างานยังเป็นเสมือนที่ปรึกษา(บางครั้ง อาจร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย) จะคอยช่วยกลุ่ม ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงทางเทคนิคของ กระบวนการ การแก้ไขเอกสารควบคุม และงานอื่นๆ ที่พนักงานระดับปฏิบัติการไม่สามารถทำได้

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวต่อว่าเมื่อกิจกรรมดำเนินตามขั้นตอนและปรับปรุง กระบวนการจนบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้วก็ต้องทำมาตรฐานการทำงานเพื่อป้องกันมิให้ปัญหานั้นกลับมาเกิดอีก จึงถือได้ว่ากิจกรรมกลุ่มนั้นเป็นอันสิ้นสุด จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการนำเสนอ ผลงานซึ่งทาง FPS จัดให้กระบวนการนี้อยู่ในลำดับสุดท้ายของแผนงานหลัก มีการกำหนดเวลาไว้ ชัดเจน เพื่อให้กลุ่มนำเสนอผลงานในการทำกิจกรรม QCC ซึ่งเป็นโอกาสให้กลุ่มแสดง ความสามารถ ให้ผู้บริหารทุกระดับ และเพื่อนพนักงานได้เห็น ในการนำเสนอผลงาน FPS จะเชิญ ผู้บริหารระดับกลางและสูงมาเป็นคณะกรรมการ QCC พิจารณาให้คะแนนแต่ละกลุ่ม ให้รางวัลเป็น ผลตอบแทนการทำกิจกรรมแก่กลุ่มที่ได้คะแนนสูง และกลุ่มที่ชนะเลิศของปีจะได้เดินทางไป

นำเสนอผลงานในงาน QCC ของทุกบริษัทในเครือฟูจิอุระที่ประเทศญี่ปุ่น พร้อมกับได้ท่องเที่ยวญี่ปุ่นเป็นรางวัล

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง และคุณสุดเขต ปราบไพรีกล่าวเสริมว่าการนำเสนอผลงานมิได้เป็นเพียงการแสดงความสามารถของพนักงานเท่านั้น แต่ยังมีกระบวนการทางสังคมที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างแผนกหรือส่วนงาน เช่นหัวหน้าในสายงานของกลุ่มที่ชนะก็จะเป็นที่ยอมรับในความสามารถด้วย ผู้บริหารของหน่วยงานนั้นก็เกิดความภูมิใจในความสามารถของพนักงานได้บังคับบัญชาของตนด้วย

Style

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับ QCC เห็นได้จากการผลักดันจากระบบสายการผลิตที่ดูแล FPS

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง และคุณสุดเขต ปราบไพรีกล่าวเสริมว่ากระบวนการทางสังคมที่แข่งขันกันในระดับผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เป็นเสมือนผู้ควบคุมดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตนที่สามารถแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกให้กลุ่มในการทำกิจกรรม และยังมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการในระดับผู้จัดการ ก็มีส่วนช่วยเสริมให้เกิดการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความรู้ อำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน ส่งผลให้กิจกรรมกลุ่มในความดูแลได้รับความสะดวกและดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

Staff

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง และคุณสุดเขต ปราบไพรีกล่าวว่าบริษัทฯสนับสนุนการทำกิจกรรม QCC ด้วยการสร้างบรรยากาศของการแข่งขัน การยอมรับในความสามารถของกลุ่มกิจกรรม QCC และการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้ความต้องการทำกิจกรรม QCC เริ่มต้นจากตัวพนักงานเอง และพนักงานระดับใดก็สามารถทำกิจกรรม QCC ได้ ทำให้พนักงานหลายคนเห็นว่า QCC เป็นเสมือนโอกาสในการแสดงความสามารถให้พนักงานอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้เห็น อันนำไปสู่โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานอีกด้วย ที่ผ่านมามีพนักงานที่ได้แสดงความสามารถจนเป็นที่ยอมรับและเติบโตเป็นหัวหน้างานในระดับต่างๆ จากเวที QCC อยู่หลายคน นอกเหนือจากกลุ่มกิจกรรม แล้ว บุคลากรที่มีส่วนสำคัญต่อกิจกรรม QCC อีกกลุ่มก็คือวิศวกรหรือหัวหน้างาน บุคลากรกลุ่มนี้เป็นเสมือนที่ปรึกษา คอยแนะนำช่วยเหลือและช่วยกลุ่มทำงานที่อยู่นอกเหนือความสามารถหรือหน้าที่การงานหลักของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่าในการนำเสนอผลงาน หน่วยงาน FPS ยังได้เชิญผู้บริหารระดับกลางและสูง มาเป็นคณะกรรมการ QCC ในกระบวนการนำเสนอผลงาน เพื่อพิจารณาตัดสินการแข่งขันของกลุ่มกิจกรรม และให้ความรู้ คำแนะนำ ดิชมผลงานของกลุ่มกิจกรรม อีกด้วย

คุณสุดเขต ปราบไพร์กล่าวเสริมว่าการที่ผู้บริหารระดับกลางและสูงให้ความสำคัญกับกิจกรรม QCC มีส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกดีในการทำกิจกรรมและความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานปรับปรุงที่กลุ่มได้ทำ

Skill

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่าเป็นที่แน่นอนในปรัชญาที่ว่าพนักงานที่ทำงานในสายการผลิตโดยตรงย่อมมีประสบการณ์และรู้ปัญหาของงานที่ทำดีที่สุด ดังนั้นพนักงานทุกคนจะมีความเข้าใจในกระบวนการและปัญหาเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว โดยมีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ทางเทคนิคในงานเป็นที่ปรึกษาและคอยช่วยเหลือ ทำให้ลดปัญหาและเวลาในการทำ ความเข้าใจกระบวนการและปัญหา อีกทั้งยังจูงใจให้สมาชิกกลุ่มกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงานที่ตัวเองทำเพื่อแก้ปัญหาที่ตัวเองประสบอยู่เป็นประจำ นอกจากความรู้ในงานที่ทำแล้ว สมาชิกของกลุ่มยังต้องการความรู้และการพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ หน่วยงาน FPS จึงจัดทำคู่มือในการทำกิจกรรม QCC และจัดอบรมให้ความรู้เหล่านี้แก่ผู้ที่จะทำกิจกรรม ก่อนการเริ่มทำกิจกรรม และพนักงานอื่นๆ ที่สนใจทั่วไป รวมทั้งพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาหรือที่ปรึกษา เช่น วิศวกร หรือหัวหน้างานทั่วไป

Share Value

คุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่าเป็นที่แน่นอนที่บริษัทฯ ยังพยายามสอดแทรกเนื้อหา ความรู้ ประสบการณ์การทำกิจกรรมกลุ่ม รวมทั้งประชาสัมพันธ์การนำเสนอผลงาน และผลการแข่งขันของกิจกรรม QCC ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในบริษัทต่างๆ เช่น QC Magazine, จดหมายข่าวต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในระบบ QCC และกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดเกิดความมีส่วนร่วมและอยากทำกิจกรรม QCC กันมากขึ้น

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง กล่าวเสริมว่าผู้บังคับบัญชายังมีบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างความเข้าใจในระบบ QCC มากขึ้น ผ่านการประยุกต์ใช้แนวทาง QCC ในการแก้ปัญหาในงานประจำวัน

คุณสุดเขต ปราบไพร์กล่าวว่าการนำเสนอผลงานและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม QCC ถูกจัดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกครึ่งปี จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานที่ต้องการแสดงความสามารถ สามารถใช้เป็นเวทีแสดงความสามารถของตนและกลุ่มให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารอื่นๆ และเพื่อนพนักงานได้เห็น ในการจัดบางครั้ง บริษัทยังจัดให้มีการกระจายเสียงให้พนักงานในสายการผลิตได้รับฟังการนำเสนอผลงาน QCC ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดพนักงานคนอื่นๆ เกิดความสนใจอยากทำกิจกรรม QCC อีกทางหนึ่งด้วย

คุณสุภาพรรณ ชื่นแสง และคุณอนันต์ พงษ์เวียง กล่าวว่าการที่นอกจากนั้นยังมีวัฒนธรรมการแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการในระดับผู้บังคับบัญชาและวิศวกรในฐานะที่ปรึกษาที่ถือเสมือนว่ากลุ่ม QCC เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน การนำเสนอและผลการแข่งขันจึงเป็นการสะท้อน

ความสามารถในการทำกิจกรรมและการบริหารกิจกรรม ในการจัดงานนำเสนอผลงานเกือบทุกครั้ง ผู้จัดและผู้บริหารที่กล่าวเปิดหรือปิดก็มักจะเน้นย้ำวัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินกิจกรรม QCC เสมอ ว่าต้องการให้พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง 3 ท่าน ได้แก่ คุณวาช เวลาชาน กรรมการผู้จัดการ คุณชญชญา วัฒนานุกิจ Master Black Belt และคุณศิริพันธ์ ชัชวาลานนท์ Black Belt เป็นการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มด้วยคำถามตามแบบสัมภาษณ์ในภาคผนวก ข ส่วนที่ 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ในองค์กร

คุณวาช เวลาชาน กล่าวว่า การนำระบบ Six Sigma มาใช้นั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ ลดของเสีย ลดต้นทุน และลดวัสดุคงคลัง ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ในการนำ Six Sigma มาใช้ บริษัทมีการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ตามโมเดล McKinsey 7-S อย่างไร

Structure

คุณวาช เวลาชาน กล่าวว่า บริษัทฯ มีการจัดตั้งสายงาน Six Sigma โดยตรง มี Six Sigma Worldwide Director และ รองประธาน เป็นผู้บริหารงาน Six Sigma และขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด

คุณชญชญา วัฒนานุกิจ กล่าวว่า บริษัทฯ มีการกำหนดตำแหน่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน Six Sigma โดยตรงและมีชื่อเรียกเฉพาะ ได้แก่ Executive Sponsor เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดใน Business Unit หรือ โรงงาน ก็คือ กรรมการผู้จัดการ วางกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร Hands-on-Champion เป็นผู้อำนวยการในสายงานต่างๆ ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กำหนดและเลือกโครงการให้ Black Belt รวมถึงสนับสนุนการทำงาน Black Belt หรือ โครงการของทีม Process Owner เป็นผู้บริหารในส่วนงานที่ทีมเข้าไปทำโครงการแก้ปัญหา Process Owner จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำโครงการและควบคุมดูแลไม่ให้ปัญหาเกิดซ้ำอีก จึงจะเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน Master Black Belt เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรง หน้าที่หลักคือ การฝึกอบรม ให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษาในการทำโครงการแก่ Black Belt และ Green Belt และสนองนโยบายผู้บริหารในการเผยแพร่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อให้ Six Sigma

เป็นวัฒนธรรมครอบคลุมทั่วทั้งบริษัท Black Belt เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรงเช่นกัน ที่มีหน้าที่หลักคือ เป็นผู้นำทีมที่มีสมาชิกจากแต่ละหน่วยงาน (Cross-functional team) ในการทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาที่มีความสำคัญของบริษัท ช่วยเหลือสนับสนุน Master Black Belt ในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma และเป็นที่ปรึกษาแก่ Green Belt และพนักงานทุกระดับ Green Belt เป็นพนักงานในหน่วยงานต่างๆที่เป็นสายงานหลัก โดยปกติมักจะเลือกจากสายงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น วิศวกรต่างๆ ที่ทำโครงการแก้ปัญหาในสายงานผลิตที่ตนเองทำงานอยู่ แต่จะไม่ใช่การทำโครงการเต็มเวลาทำงาน เพราะต้องรับผิดชอบงานประจำในสายงานหลักของตนอยู่ Orange Belt เป็นพนักงานในระดับหัวหน้าส่วนงานปฏิบัติการที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นที่การสร้างกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน มีเสถียรภาพ เพื่อลดความแปรปรวนเบื้องต้น รวมถึงการสนับสนุน Black Belt และ Green Belt ในการทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของกระบวนการ ในการบริหารโครงการ เมื่อ Black Belt ได้รับมอบหมายให้ทำโครงการ Hands-on-Champion จะมอบหมายให้ Process Owner ที่ดูแลกระบวนการที่อยู่ในโครงการ กำหนดสมาชิกมาร่วมทำโครงการ Hands-on-Champion, Process Owner และสมาชิกทุกคนจากแต่ละหน่วยงานจะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จ

Strategy

คุณวาทู เวลาชูธาน กล่าวว่า การเลือก Six Sigma เป็นกลยุทธ์ที่เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (CEO) มีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร Six Sigma ถูกวางเป็นกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนและแนวทางอย่างชัดเจน ตัววัดจะถูกกำหนดขึ้นนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมาย และควบคุมโดยการใช้ Scorecard โครงการที่สำเร็จจะถูกกำหนดเป็นมาตรฐานและเป็นต้นแบบสำหรับป้องกันปัญหาในอนาคต นำไปสู่การเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ที่ได้ และกลายเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

System

คุณวาทู เวลาชูธาน กล่าวว่า กระบวนการนำ Six Sigma มาใช้ เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงสุดริเริ่มที่จะใช้ระบบ Six Sigma พันธกิจจะถูกถ่ายทอดมาสู่ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ กำหนดลูกค้าหลัก แนวโน้มทางธุรกิจของลูกค้าหลัก และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า จึงทราบ CTQ (Critical to Quality) หรือ ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า แล้วจึงวางเป็นแผนกลยุทธ์ โดยมีการทบทวนแผนกลยุทธ์รายไตรมาส เพื่อจัดสรรทรัพยากรและปรับปรุงแผน (Quarterly Review) ใช้ระบบควบคุมที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma เป็นตัววัดร่วมกัน และมีการใช้ Scorecard ในการควบคุมและติดตามตัววัดให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะ กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใดที่ไม่สามารถตอบสนอง CTQ หรือความต้องการที่สำคัญของลูกค้าหลักได้ ก็จะถูกคัดเลือกมาเป็นปัญหาที่ต้องการโครงการปรับปรุง ซึ่งก็มี 2 กลุ่มโครงการหลัก คือ กลุ่มโครงการลดของเสีย และกลุ่ม

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการคัดเลือกโครงการ เริ่มต้นจากการรวบรวมปัญหาที่สำคัญต่อลูกค้า โดย Hands-on-Champion ประชุมกันกำหนดรายชื่อปัญหาต่างๆ โดยใช้ระบบ Information System - SAP ช่วยในการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลคุณภาพเพื่อการวัดผลและคัดเลือกเพื่อมอบหมายให้ Black Belt ซึ่งการประชุมจะเป็นประจำทุกเดือน Black Belt จะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการที่ถูกเลือก โดยมี เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ตรวจสอบและติดตามผลการปรับปรุงในรูปแบบตัวเงิน

คุณชญชญา วัฒนานุกิจกล่าวว่าในการทำโครงการ มีการใช้ระบบเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการทำงานและการนำเสนอ เพื่อให้ง่ายต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

คุณศิริพันธ์ ชัชวาลานนท์กล่าวว่าในระหว่างการทำโครงการดำเนินการปรับปรุง จะมีการประชุมทบทวนและติดตามผลการทำงานของโครงการรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง (Project Weekly Review) โดยมี Executive Sponsors, Hands-on-Champions, Master Black Belt, Black Belt และ Process Owners เข้าร่วมทบทวน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ นอกเหนือจากการประชุมรายสัปดาห์ บริษัทยังได้ใช้ ระบบข้อมูลข่าวสารทาง Intranet Web System แสดงผลการดำเนินงานโครงการให้พนักงานทุกระดับเข้าชมได้ โดย Black Belt เป็นผู้ให้ข้อมูลและปรับปรุงทุกสัปดาห์ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ Black Belt จะต้องส่งมอบผลการศึกษาและการปรับปรุง ให้กับ Process Owners เพื่อให้ Process Owners วางแผนขยายผลการปรับปรุงให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Project Proliferation Plan and Review) ปัญหาที่มักพบในการทำโครงการคือระบบการจัดการข้อมูลการผลิตของบริษัท ที่ยังมีปัญหาขาดความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือของข้อมูล ทำให้ไม่สามารถประเมินกระบวนการได้ถูกต้องแม่นยำ และ การประเมินผลการปรับปรุงยังทำได้ยาก

คุณวาช เวลายุธาน กล่าวว่าทุกคนในทีมที่ทำโครงการสำเร็จจะได้รับรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม Six Sigma

Style

คุณวาช เวลายุธาน กล่าวว่าบริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการนำ Six Sigma มาใช้มากที่สุด ตั้งแต่ ผู้บริหารสูงสุดหรือ CEO เห็นได้จากความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาหลักให้กับบริษัทได้ จึงผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในบริษัท รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ทาง Six Sigma ให้กับบริษัท ผู้บริหารสูงสุดยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในผู้บริหารทุกระดับ โดยเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับมีคุณสมบัติเป็น ผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารที่สามารถแนะนำและสอนผู้ร่วมงานได้ ผู้บริหารที่กล้าเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่เปิดใจยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้บริหารสูงสุดยังได้กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารอุทิศทรัพยากรรวมถึงพนักงานที่เป็นเลิศในหน่วยงานของตนเพื่อเป็น Black Belt หรือทีมที่ร่วมทำโครงการเพื่อสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการทำโครงการเพื่อปรับปรุง CTQ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

Six Sigma ปัญหาหนึ่งที่พบคือทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางบางคนที่ยังไม่เข้าใจ Six Sigma ดีพอจะมองงานสนับสนุน Six Sigma เป็นการเพิ่มงานนอกเหนือขอบเขตงานของตน จึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อโครงการ Six Sigma และไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงกระบวนการ

คุณชญานา วัฒนานุกิจกล่าวว่าผู้บริหารได้วางแนวทางในการทำงานระดับโครงการ ที่มี Black Belt เป็นผู้นำ ให้มีรูปแบบการทำงานที่เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ และระดับต่างๆ เน้นการแก้ปัญหาาร่วมกัน ลดอุปสรรคในการทำงานข้ามหน่วยงาน ในการทำงานปกติผู้บริหารในทุกระดับยังถูกปลูกฝังให้มุ่งเน้นที่ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ

Staff

คุณวาช เวลายุชาน กล่าวว่าผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนในสายงาน Six Sigma เห็นได้จากการวางแผนที่ชัดเจนในกระบวนการคัดเลือก Black Belt ที่ต้องเลือกพนักงานที่ดีที่สุดมาเป็น Black Belt การกำหนดจำนวน Black Belt ที่เหมาะสม จำนวน Green Belt ที่เหมาะสม เป็นต้น Black Belt จะถูกคัดเลือกผ่านเกณฑ์ในกระบวนการคัดเลือกที่มีระบบประกอบด้วยเกณฑ์ความรู้ความสามารถในงาน ภาวะผู้นำ และความตั้งใจกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าว รายชื่อจะถูกทบทวนในการประชุมผู้บริหารระดับสูงอีกครั้ง ก่อนที่จะถูกกำหนดอย่างเป็นทางการ ด้าน Executive Sponsors และ Hands-on-Champions ได้ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่ จัดสรรทีมงานจากสายงานต่างๆเพื่อร่วมกับ Black Belt ในการทำโครงการแก้ปัญหาอย่างเพียงพอ และร่วมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำโครงการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุง

Skill

คุณวาช เวลายุชาน กล่าวว่าบริษัทฯได้จ้างบริษัทภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma เนื่องจาก Six Sigma เป็นกลยุทธ์ใหม่สำหรับบริษัท ที่ต้องการผู้มีประสบการณ์มาช่วยในการวางระบบ วางกลยุทธ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma

คุณชญานา วัฒนานุกิจกล่าวว่าบริษัทฯเล็งเห็นว่า Six Sigma เป็น การบริหารที่เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ บริษัทฯจึงได้เริ่มต้นการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma โดยการจ้างบริษัทภายนอกทำการฝึกอบรม โดยบริษัทที่ปรึกษาได้กำหนดระดับความรู้ที่ต้องการในแต่ละระดับแตกต่างกัน แบ่งเป็น ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับสูง Executive Sponsors ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง Hands-on-Champions ความรู้ความเข้าใจ ของผู้บริหารระดับกลาง Process Owners และ

ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma และความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Black Belt นอกจากนั้น บริษัทยังเห็นความสำคัญในการให้ความรู้ด้านอื่นๆที่จำเป็นในการบริหาร โครงการ ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการโครงการ (Project Management) ของ Black Belt การอบรมฝึกฝนให้เกิดภาวะผู้นำใน Black Belt

คุณชญชญา วัฒนานุกิจกล่าวต่อว่าจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้แนวคิดและเครื่องมือทาง Six Sigma ได้ถูกนำไปใช้ในสายงานปกติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร สายงาน Six Sigma ยังจัดให้มีการอบรมภายในบริษัท โดยมี Master Black Belt และ Black Belt เป็นผู้ให้ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลแก่ Green Belt การให้ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma แก่พนักงานทุกระดับ และอื่นๆ

คุณศิริพันธ์ ชัชวาลานนท์กล่าวเสริมว่านอกเหนือจากความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับ Six Sigma แล้ว ความรู้ในงานหรือกระบวนการของพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้โครงการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

Share Values

คุณวาชู เวลายุธาน กล่าวว่าคุณบริหารสูงสุดได้ทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ และแสดงให้เห็นความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรม Six Sigma จากการที่ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ และใช้ตัววัดประสิทธิภาพและความสามารถที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (ใช้ภาษาเดียวกัน)

คุณศิริพันธ์ ชัชวาลานนท์กล่าวว่า บริษัทจัดให้มีการสร้างความเข้าใจในระบบ Six Sigma ให้กับพนักงานทั้งหมด ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าว เป็นต้น การสื่อสารผลการปรับปรุงของโครงการ และการให้ความรู้เพื่อให้พนักงานถึงเห็นถึงประโยชน์ ของการนำ Six Sigma มาใช้ อย่างต่อเนื่อง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวิบูลย์ ฉัตรจิตกรกุล	
วัน เดือน ปีเกิด	9 ธันวาคม 2515	
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2532	สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
	ปีการศึกษา 2536	สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2536 – 2542	วิศวกรการผลิตแผนกประกอบตัวถัง บริษัทโตโยตามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
	พ.ศ. 2542 – 2545	วิศวกรการผลิตอาวุโส บริษัท แอลทีอีซี จำกัด
	พ.ศ. 2545 – ปัจจุบัน	วิศวกรโครงการ Six Sigma บริษัท อิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved