

บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การศึกษารังนี้เป็นการศึกษาถึงลักษณะสำคัญและปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC และแบบ Six Sigma โดยศึกษาลักษณะสำคัญและปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC จาก บริษัท แอลทีอีซี จำกัด เป็นกรณีตัวอย่าง และศึกษาลักษณะสำคัญและปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma จาก บริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีตัวอย่าง โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาคือ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ของ บริษัท แอลทีอีซี จำกัด ประกอบด้วย

- 1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท
- 2) ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC โดยได้สรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิด
- 3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ โดยได้สรุปจากการใช้แบบสอบถามที่ออกแบบจากผลการสัมภาษณ์ ในข้อ 1.2 สอบถามจากประชากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น จำนวน 17 ท่าน

ส่วนที่ 2 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ของ บริษัท อินโนเวทซ์ จำกัด ประกอบด้วย

- 1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท
- 2) ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma โดยได้สรุปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรง 3 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิด
- 3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ โดยได้สรุปจากการใช้แบบสอบถามที่ออกแบบจากผลการสัมภาษณ์ ในข้อ 1.2 สอบถามจากประชากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ้น จำนวน 12 ท่าน

ส่วนที่ 1 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ของ บริษัท แอลทีอีซี จำกัด

การศึกษาการนำเอาระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC มาประยุกต์ใช้ ได้ศึกษาจากกรณีตัวอย่างบริษัท แอลทีอีซี จำกัด เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนปฏิบัติของระบบ QCC และนำไปสู่การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำระบบ QCC มาใช้

1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท แอลทีอีซี จำกัด มีชื่อเต็มว่า Lanna Thai Electronic Components ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เลขที่ 68/1 หมู่ 4 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เป็นบริษัทในเครือฟูจิกระในประเศญี่ปุ่น มีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท มีเนื้อที่ 72000 ตารางเมตร (44.8 ไร่) มีประวัติโดยสังเขปดังนี้

พ.ศ. 2532 เดือนตุลาคม ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน

พ.ศ. 2532 เดือนพฤษภาคม ก่อตั้งบริษัท

พ.ศ. 2533 ก่อสร้างโรงงานหลังแรก

พ.ศ. 2534 เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการ

พ.ศ. 2536 ก่อสร้างโรงงานหลังที่สอง

พ.ศ. 2536 เริ่มจัดกิจกรรม QCC เป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2540 ได้รับ ISO 9002 ทั้งระบบจาก SGS

พ.ศ. 2540 ก่อสร้างโรงงานหลังที่สาม

พ.ศ. 2543 ก่อสร้างโรงงานหลังที่สี่

พ.ศ. 2545 รวมกับบริษัทฟูจิกระพีริซันเทคโนโลยี จำกัด

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์การสื่อสาร ได้แก่ Membrane Switch, Magnetic Coil Assembly และ Fiber Optic Components ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ส่งออกขายต่างประเทศในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 3000 คน

ประวัติการทำกิจกรรม QCC

บริษัท แอลทีอีซี จำกัด เริ่มจัดให้มีกิจกรรม QCC เป็นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2536 และจัดให้มีเป็นประจำวบจนถึงปัจจุบัน การจัดกิจกรรมครั้งล่าสุดจัดเป็นครั้งที่ 19 รวมมีทีมที่จดทะเบียนมาแล้วทั้งสิ้น 569 ทีม มีสมาชิกกลุ่ม 4109 คน มีจำนวนทีมที่ได้นำเสนอผลงานทั้งสิ้น 194 ทีม

2) ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ หัวหน้าแผนก FPS (Fujikura Production System) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต และ ตัวแทนคณะกรรมการกิจกรรม QCC และเอกสารต่างๆของบริษัท สรุปได้ดังนี้

2.1) วัตถุประสงค์ในการนำระบบ QCC มาใช้ ได้แก่

- ต้องการให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ
- ให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- เป็นแกนกลางสำหรับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในระดับปฏิบัติการ

2.2) การศึกษารายละเอียดการปฏิบัติระบบ QCC จะแยกเป็น 7 ส่วนตามแนวคิด

McKinsey 7s Framework

Structure

บริษัทฯ มีการจัดตั้งหน่วยงาน FPS (Fujikura Production System) เป็นหน่วยงานบริหาร ให้ความรู้ สนับสนุนและประสานงานให้หน่วยงานอื่นๆ ประยุกต์ใช้ระบบการบริหารกระบวนการผลิตของเครื่องฟิวเจอร์ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดของเสียในการผลิต ระบบ QCC เป็นระบบหลักที่ FPS ดำเนินงาน ให้ความรู้ ประสานงาน ส่งเสริม และสนับสนุนอย่างมีแบบแผนชัดเจน และต่อเนื่อง

หน่วยงาน FPS อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของรองประธานที่ดูแลบริหารการผลิตโดยตรง FPS (ดังแสดงในภาคผนวก ง โครงสร้างองค์กรของ บริษัท แอลทีอีซี จำกัด) หน่วยงาน FPS จะต้องทำรายงานเสนอต่อรองประธานเพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าของกิจกรรม QCC โดยรวม เมื่อกิจกรรมกลุ่ม QCC ของหน่วยงานใดไม่เป็นไปตามแผน จะถูกรายงานและได้รับความช่วยเหลือ ผลักดัน โดยรองประธาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้

ด้วยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง FPS ผลักดันให้ QCC เข้าไปเกี่ยวข้องกับการทำงานในทุกส่วนงาน และพนักงานทุกระดับของบริษัท ไม่ใช่เพียงงานในสายการผลิตเท่านั้น โดยมีผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน

Strategy

QCC เป็นส่วนหนึ่งในระบบ FPS (Fujikura Production System) ซึ่งเป็นระบบบริหารกระบวนการผลิตในเครื่องฟิวเจอร์ญี่ปุ่น ผู้บริหารหน่วยงาน FPS ของ บริษัท แอลทีอีซี จำกัด ได้กำหนดกลยุทธ์ในการนำ QCC มาใช้ โดยได้รับการสนับสนุนจากรองประธานสายการผลิต และ

ผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ เพื่อที่จะส่งเสริม ให้ความรู้ และสนับสนุนการทำกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ และลดของเสียในการผลิต

หน่วยงาน FPS มีการกำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม มีเป้าหมาย ระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้นอย่างชัดเจน

เป้าหมายระยะยาว คือการจัดกิจกรรม QCC ร่วมกันในระดับกลุ่มบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีการจัดการนำเสนอผลงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการทำกิจกรรมร่วมกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาาร่วมกัน

เป้าหมายระยะกลาง คือการคัดเลือกกลุ่ม QCC ประจำปี โดยการจัดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม QCC ต่างๆ ปีละ 2 ครั้ง และพิจารณาคะแนนทั้งปี เพื่อไปร่วมนำเสนอผลงานให้กับผู้ร่วมทำกิจกรรม และผู้บริหารระดับสูงจากทุกบริษัทในระดับเครือข่ายที่ประเทศญี่ปุ่น นอกจากนี้บริษัทยังมีเป้าหมายที่จะเน้นและกระตุ้นให้พนักงานสนใจและเรียนรู้กระบวนการที่ตนเองทำและคิดหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการด้วยการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขที่เฉพาะเจาะจง

เป้าหมายระยะสั้น คือการจัดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม QCC ทุกๆ 6 เดือน เพื่อให้พนักงาน ได้เรียนรู้เครื่องมือทาง QC (QC 7 tools) และเป็นเวทีที่สร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ นอกเหนือจากงานประจำในกระบวนการ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทั่วทั้งบริษัท โดยมีการกำหนดรางวัลสำหรับกลุ่มที่ชนะเพื่อสร้างแรงจูงใจ

นอกจากนี้กิจกรรม QCC จะถูกกำหนดรายละเอียด ขั้นตอนปฏิบัติและกำหนดเวลาที่เป็นแบบแผนไว้อย่างชัดเจนให้ทุกกลุ่มปฏิบัติตาม

System

กระบวนการในการทำกิจกรรม QCC จะถูกกำหนดเป็นแผนงานหลัก (Master Plan) สำหรับใช้ร่วมกันทั่วทั้งบริษัท (ตัวอย่างในภาคผนวก จ) โดยแผนงานหลักจะถูกกำหนดและนำไปปฏิบัติ 6 เดือนต่อครั้ง ครอบคลุมช่วงเวลาทำกิจกรรม QCC 1 รอบกิจกรรม ในแต่ละช่วงย่อยของกิจกรรมระยะเวลาจะถูกวางแผน โดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลเวลาที่ใช้ในอดีตและแสดงไว้ในแผนงานหลัก

จำนวนกลุ่มกิจกรรมจะถูกกำหนดให้มี ตามจำนวนหัวหน้างาน โดยเฉลี่ยอย่างน้อย 1 กลุ่มต่อ 1 หัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถควบคุมดูแล และให้คำปรึกษาได้อย่างทั่วถึง ในกรณีที่หัวหน้างานบางคนมีความสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงก็อาจมีได้มากกว่า 1 กลุ่ม ก็จะทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มแพร่กระจายไปในกลุ่มพนักงานมากขึ้น

หลังจากที่จำนวนกลุ่มได้มีการกำหนดเรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานจะสื่อสารกับพนักงานในบังคับบัญชาของตนและชักชวนให้พนักงานจัดตั้งทีมขึ้น เพื่อทำการศึกษาเก็บข้อมูลรวบรวมปัญหา จัดลำดับความสำคัญ และเลือกหัวข้อปัญหามาทำกิจกรรม แล้วจึงทำการจดทะเบียนกลุ่มกับตัวแทนจากหน่วยงาน FPS เมื่อจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็สามารถเริ่มทำกิจกรรมตามขั้นตอนและแผนที่ FPS ได้กำหนดไว้

FPS จะทำหน้าที่หลักในการคอยติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมแต่ละกลุ่มว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ประสานงานและให้ความช่วยเหลือ ให้ความรู้และแนะแนวทางในการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการควบคุมให้แต่ละกลุ่มเดินตามแนวทางที่ถูกต้องและบรรลุเป้าหมายในที่สุด นอกจากนี้ FPS ต้องทำรายงานเสนอให้รองประธานทราบความคืบหน้าและปัญหาของกิจกรรม QCC ทุกๆระยะ เมื่อประสบอุปสรรคหรือขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ก็จะได้รับความช่วยเหลือจากรองประธานในการผลักดันผ่านสายการบังคับบัญชาไปยังผู้จัดการและหัวหน้างาน นอกจากนี้ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บริหาร FPS ยังช่วยผลักดันกิจกรรม QCC ให้เป็นไปตามแผนงานหลักอีกด้วย

วิศวกรหรือหัวหน้างานยังเป็นเสมือนที่ปรึกษา(บางกรณี อาจเป็นสมาชิกกลุ่มด้วย) ที่จะช่วยกลุ่มในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงทางเทคนิคของกระบวนการ การแก้ไขเอกสารควบคุมและงานอื่นๆ ที่อาจอยู่นอกเหนือหน้าที่การงานหลักของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม

เมื่อกิจกรรมดำเนินตามขั้นตอนและปรับปรุงกระบวนการจนบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้ว ก็จะต้องทำมาตรฐานการทำงานเพื่อป้องกันมิให้ปัญหานั้นกลับมาเกิดอีก จึงถือได้ว่ากิจกรรมกลุ่มนั้นเป็นอันสิ้นสุด จากนั้นก็เข้าสู่กระบวนการนำเสนอผลงานซึ่งทาง FPS จัดให้กระบวนการนี้อยู่ในลำดับสุดท้ายของแผนงานหลัก มีการกำหนดเวลาไว้ชัดเจน เพื่อให้กลุ่มนำเสนอผลงานในการทำกิจกรรม QCC ซึ่งเป็นโอกาสให้กลุ่มแสดงความสามารถ ให้ผู้บริหารทุกระดับ และเพื่อนพนักงานได้เห็น ในการนำเสนอผลงาน FPS จะเชิญผู้บริหารระดับกลางและสูงมาเป็นคณะกรรมการ QCC พิจารณาให้คะแนนแต่ละกลุ่ม ให้รางวัลเป็นผลตอบแทนการทำกิจกรรมแก่กลุ่มที่ได้คะแนนสูง และกลุ่มที่ชนะเลิศของปีจะได้เดินทางไปนำเสนอผลงานในงาน QCC ของทุกบริษัทในเครือฟูจิอุระที่ประเทศญี่ปุ่น พร้อมกับได้ท่องเที่ยวญี่ปุ่นเป็นรางวัล การนำเสนอผลงานมิได้เป็นเพียงการแสดงความสามารถของพนักงานเท่านั้น แต่ยังมีกระบวนการทางสังคมที่ผลักดันให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างแผนกหรือส่วนงาน เช่นหัวหน้าในสายงานของกลุ่มที่ชนะก็จะเป็นที่ยอมรับในความสามารถด้วย

Style

การผลักดันจากรองประธานสายการผลิตที่ดูแล FPS และกระบวนการทางสังคมที่แข่งขันกันในระดับผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เป็นเสมือนผู้ควบคุมดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของคนที่สามารถแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกให้กลุ่มในการทำกิจกรรม

ความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการในระดับผู้จัดการ ก็มีส่วนช่วยเสริมให้เกิดการช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนความรู้ อำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน ส่งผลให้กิจกรรมกลุ่มในความดูแลได้รับความสะดวกและดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

Staff

บริษัทฯ สนับสนุนการทำกิจกรรม QCC ด้วยการสร้างบรรยากาศของการแข่งขัน การยอมรับในความสามารถของกลุ่มกิจกรรม QCC และการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้ความต้องการทำกิจกรรม QCC เริ่มต้นจากตัวพนักงานเอง และพนักงานทุกระดับก็สามารถทำกิจกรรม QCC ได้ ทำให้พนักงานหลายคนเห็นว่า QCC เป็นเสมือนโอกาสในการแสดงความสามารถให้พนักงานอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้เห็น อันนำไปสู่โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานอีกด้วย

นอกเหนือจากกลุ่มกิจกรรม แล้ว บุคลากรที่มีส่วนสำคัญต่อกิจกรรม QCC อีกกลุ่มก็คือวิศวกรหรือหัวหน้างาน บุคลากรกลุ่มนี้เป็นเสมือนที่ปรึกษา คอยแนะนำช่วยเหลือและช่วยกลุ่มทำงานที่อาจอยู่นอกเหนือความสามารถหรือหน้าที่การงานหลักของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม

หน่วยงาน FPS ยังได้เชิญผู้บริหารระดับกลางและสูง มาเป็นคณะกรรมการ QCC ในกระบวนการนำเสนอผลงาน เพื่อพิจารณาตัดสินการแข่งขันของกลุ่มกิจกรรม และให้ความรู้คำแนะนำ ดิชมผลงานของกลุ่มกิจกรรม อีกด้วย

Skill

ความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำหรือปัญหาที่เกิดขึ้น บริษัทเน้นในปรัชญาที่ว่าพนักงานที่ทำงานในสายการผลิตโดยตรงย่อมมีประสบการณ์และรู้ปัญหาของงานที่ทำดีที่สุด จึงส่งผลให้สมาชิกของกลุ่มทุกคนจะมีความเข้าใจในกระบวนการและปัญหาเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว โดยมีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ทางเทคนิคในงานเป็นที่ปรึกษาและคอยช่วยเหลือ ทำให้ลดปัญหาและเวลาในการทำความเข้าใจกระบวนการและปัญหา อีกทั้งยังจูงใจให้สมาชิกกลุ่มกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงานที่ตัวเองทำเพื่อแก้ปัญหาที่ตัวเองประสบอยู่เป็นประจำ

ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆ หน่วยงาน FPS จัดทำคู่มือในการทำกิจกรรม QCC และจัดอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้ที่จำเป็นอื่นๆแก่ผู้ที่จะทำกิจกรรม ก่อนการเริ่มทำกิจกรรม และพนักงานอื่นๆ ที่สนใจทั่วไป รวมทั้งพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชาหรือที่ปรึกษา เช่น วิศวกร หรือหัวหน้างานทั่วไป

Share Value

ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารในบริษัทต่างๆ เช่น QC Magazine, จดหมายข่าวต่างๆ บริษัทได้สอดแทรกเนื้อหา ความรู้ ประสบการณ์การทำกิจกรรมกลุ่ม รวมทั้งประชาสัมพันธ์การนำเสนอผลงาน และผลการแข่งขันของกิจกรรม QCC เป็นการสร้างความเข้าใจในระบบ QCC และกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดเกิดความมีส่วนร่วมและอยากทำกิจกรรม QCC กันมากขึ้น นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชายังมีบทบาทสำคัญในการช่วยสร้างความเข้าใจในระบบ QCC มากขึ้น ผ่านการประยุกต์ใช้แนวทาง QCC ในการแก้ปัญหาในงานประจำวัน

การนำเสนอผลงานและการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม QCC ถูกจัดอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกครึ่งปี จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่พนักงานที่ต้องการแสดงความสามารถ สามารถใช้เป็นเวทีแสดงความสามารถของตนและกลุ่มให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารอื่นๆ และเพื่อนพนักงานได้เห็น ในการจัดบางครั้ง บริษัทยังจัดให้มีการกระจายเสียงให้พนักงานในสายการผลิตได้รับฟังการนำเสนอผลงาน QCC ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดพนักงานคนอื่นๆเกิดความสนใจอยากทำกิจกรรม QCC อีกทางหนึ่งด้วย

นอกจากนั้นยังเกิดวัฒนธรรมการแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการในระดับผู้บังคับบัญชา และวิศวกรในฐานะที่ปรึกษาที่ถือเสมือนว่ากลุ่ม QCC เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน การนำเสนอและผลการแข่งขันจึงเป็นการสะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรมและการบริหารกิจกรรม

ในการจัดงานนำเสนอผลงานเกือบทุกครั้ง ผู้จัดและผู้บริหารที่กล่าวเปิดหรือปิดก็มักจะเน้นย้ำวัตถุประสงค์สำคัญของการดำเนินกิจกรรม QCC เสมอ ว่าต้องการให้พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ในข้อ 2) มาออกแบบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย

ความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ (ภาคผนวก ก ส่วนที่ 2) และนำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้างานและพนักงานฝ่ายผลิตที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม QCC โดยตรง จำนวน 17 คน ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ข้อมูลทางสถิติ คือ ความถี่, ร้อยละ และค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปตารางและความเรียง

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์โดยแบ่งผลที่ได้ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอข้อมูลในรูปแบบจำนวนร้อยละ จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และฝ่ายที่ทำงานนำเสนอตารางที่ 4-1

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม QCC ของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอตารางที่ 4-2

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีอีซี จำกัด นำเสนอตารางที่ 4-3 ถึงตารางที่ 4-9

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และฝ่ายที่ทำงาน

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	5	29.41
	หญิง	12	70.59
	รวม	17	100.00
2. ตำแหน่งหน้าที่	พนักงานการผลิต	6	35.30
	หัวหน้างาน	4	23.53
	วิศวกร	3	17.65
	ผู้ช่วยผู้จัดการ	2	11.76
	ผู้จัดการ	2	11.76
	รวม	17	100.00
3. ฝ่ายที่ทำงาน	ฝ่ายผลิต	13	76.47
	ฝ่ายวิศวกรรม	3	17.65
	ฝ่าย FPS	1	5.88
	รวม	17	100.00

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม QCC ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-2 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC จำแนกตามการมีส่วนร่วมในกิจกรรม QCC

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
เป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC	6	35.30
เป็นหัวหน้างานของสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC	4	23.53
เป็นผู้จัดการ/ผู้บังคับบัญชาของสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC	3	17.65
เป็นที่ปรึกษาของกลุ่มกิจกรรม QCC	1	5.88
เป็นคณะกรรมการตัดสินผลงานกิจกรรม QCC	2	11.76
เป็นหน่วยงาน FPS วางแผน ประสานงานและติดตามความคืบหน้าของกิจกรรม QCC	1	5.88
รวม	17	100.00

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีอีซี จำกัด

ตารางที่ 4-3 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Structure

ปัจจัย Structure	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. บริษัทมีหน่วยงาน FPS ที่เป็นเสมือนศูนย์กลางสนับสนุน QCC ทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะ	0	0.00	3	17.65	1	5.88	9	52.94	4	23.53	3.82	สำคัญมาก	
2. หน่วยงาน FPS อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของรองประธานที่บริหารการผลิตด้วย	0	0.00	0	0.00	7	41.18	6	35.29	4	23.53	3.82	สำคัญมาก	
3. QCC ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกส่วนงาน และทุกระดับ	0	0.00	2	11.76	5	29.41	5	29.41	5	29.41	3.76	สำคัญมาก	
4. ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน	1	5.88	1	5.88	1	5.88	11	64.71	3	17.65	3.82	สำคัญมาก	
รวม											3.81	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีอีซี จำกัดว่าปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.81

ตารางที่ 4-4 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Strategy

ปัจจัย Strategy	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม												ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่าเฉลี่ย	แปลผล		
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ				
1. การนำ QCC มาใช้ เป็นกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารของ FPS และได้รับการสนับสนุนโดยรองประธาน	0	0.00	0	0.00	7	41.18	5	29.41	5	29.41	3.88	สำคัญมาก		
2. เป้าหมายและแนวทางของ QCC ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่มีความชัดเจน	0	0.00	0	0.00	8	47.06	7	41.18	2	11.76	3.65	สำคัญมาก		
3. การกำหนดขั้นตอนและแผนงานการทำกิจกรรมที่ชัดเจน	0	0.00	1	5.88	4	23.53	6	35.29	6	35.29	4.00	สำคัญมาก		
4. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถผ่านการทำกิจกรรมและการนำเสนอซึ่งนำไปสู่การยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	0	0.00	2	11.76	1	5.88	9	52.94	5	29.41	4.00	สำคัญมาก		
5. การแข่งขันกันระหว่างกลุ่มโดยมีรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อสร้างแรงจูงใจ	0	0.00	1	5.88	10	58.82	3	17.65	3	17.65	3.47	สำคัญปานกลาง		
รวม											3.80	สำคัญมาก		

จากตารางที่ 4-4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดว่าปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.80

ตารางที่ 4-5 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน System

ปัจจัย System	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. บริษัทมีแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน	0	0.00	0	0.00	3	17.65	7	41.18	7	41.18	4.24	สำคัญมาก	
2. มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	0	0.00	0	0.00	4	23.53	9	52.94	4	23.53	4.00	สำคัญมาก	
3. มีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการทำกิจกรรมที่เป็นมาตรฐาน	0	0.00	0	0.00	4	23.53	10	58.82	3	17.65	3.94	สำคัญมาก	
4. มีหัวหน้างานหรือวิศวกรเป็นที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความสามารถของกลุ่ม	1	5.88	1	5.88	7	41.18	4	23.53	4	23.53	3.53	สำคัญมาก	
5. ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บริหาร FPS ช่วยผลักดันกิจกรรม QCC ให้เป็นไปตามแผนงานหลัก	0	0.00	3	17.65	6	35.29	7	41.18	1	5.88	3.35	สำคัญปานกลาง	

ตารางที่ 4-5 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน System

ปัจจัย System	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่า เฉลี่ย	แปล ผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
6. มีเวทีการนำเสนอ ผลงานที่แสดงต่อ พนักงานและผู้บริหาร ทุกระดับ เป็นการแสดง ความสามารถในการทำ กิจกรรม	0	0.00	0	0.00	1	5.88	10	58.82	6	35.29	4.29	สำคัญ มาก	
7. มีกระบวนการทางสังคม ที่ผลักดันให้เกิดการ แข่งขันกันระหว่าง แผนกหรือส่วนงาน เช่น หัวหน้าในสายงานของ กลุ่มที่ชนะก็จะเป็นที่ ยอมรับในความสามารถ ด้วย	0	0.00	2	11.76	5	29.41	8	47.06	2	11.76	3.59	สำคัญ มาก	
8. การให้รางวัลเป็น ผลตอบแทนการทำ กิจกรรม โดยตัดเงินจาก คณะกรรมการซึ่งเป็น ผู้บริหารระดับกลางและ สูง	0	0.00	2	11.76	6	35.29	8	47.06	1	5.88	3.47	สำคัญ ปาน กลาง	
รวม											3.80	สำคัญ มาก	

จากตารางที่ 4-5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดว่าปัจจัยระบบ (System) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.80

ตารางที่ 4-6 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Style

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. ความมีส่วนร่วมของ ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้จัดการในการทำ กิจกรรม	1	5.88	2	11.76	8	47.06	3	17.65	3	17.65	3.29	สำคัญ ปาน กลาง	
2. มีผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้จัดการที่สามารถ แนะนำและช่วย แก้ปัญหาในการทำ กิจกรรม	0	0.00	3	17.65	7	41.18	4	23.53	3	17.65	3.41	สำคัญ ปาน กลาง	
3. ภาวะผู้นำของ ผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้จัดการ	0	0.00	2	11.76	9	52.94	3	17.65	3	17.65	3.41	สำคัญ ปาน กลาง	
รวม											3.37	สำคัญ ปาน กลาง	

จากตารางที่ 4-6 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีอีซี จำกัดว่าปัจจัยรูปแบบของผู้บริหาร (Style) มีความสำคัญปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.37

ตารางที่ 4-7 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Staff

ปัจจัย Staff	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การสนับสนุนให้เกิดความต้องการทำกิจกรรม QCC โดยเริ่มต้นจากพนักงานระดับล่าง รวมทั้งการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ	1	5.88	4	23.53	10	58.82	1	5.88	1	5.88	2.82	สำคัญปานกลาง	
2. เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสามารถทำกิจกรรมได้	1	5.88	0	0.00	4	23.53	9	52.94	3	17.65	3.76	สำคัญมาก	
3. มีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่เป็นที่ปรึกษาและคอยแนะนำช่วยเหลือ	0	0.00	1	5.88	9	52.94	5	29.41	2	11.76	3.47	สำคัญปานกลาง	
4. QCC เป็นเสมือนโอกาสในการแสดงความสามารถให้พนักงานอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับได้เห็น อันนำไปสู่โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0	0.00	1	5.88	4	23.53	8	47.06	4	23.53	3.88	สำคัญมาก	
รวม											3.48	สำคัญปานกลาง	

จากตารางที่ 4-7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดว่าปัจจัยพนักงาน (Staff) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.48

ตารางที่ 4-8 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Skill

ปัจจัย Skill	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การทำกิจกรรมโดยสมาชิกกลุ่มที่เป็นพนักงานในสายการผลิตโดยตรงซึ่งมีประสบการณ์และรู้ในปัญหาของงานที่ทำ	1	5.88	1	5.88	1	5.88	10	58.82	4	23.53	3.88	สำคัญมาก	
2. กลุ่ม QCC มีวิศวกรหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ทางเทคนิคในงานเป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือ	0	0.00	2	11.76	6	35.29	6	35.29	3	17.65	3.59	สำคัญมาก	
3. การให้ความรู้ พัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้อื่นๆ แก่ผู้ที่จะทำการเริ่มทำกิจกรรม	1	5.88	1	5.88	5	29.41	7	41.18	3	17.65	3.59	สำคัญมาก	
4. การให้ความรู้ พัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้อื่นๆ แก่พนักงานที่สนใจทั่วไป	1	5.88	3	17.65	8	47.06	4	23.53	1	5.88	3.06	สำคัญปานกลาง	
รวม											3.55	สำคัญมาก	

ตารางที่ 4-8 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Skill

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ		
5. การให้ความรู้ พัฒนาทักษะในเรื่องวงจรคุณภาพ (PDCA), QC 7 tools และความรู้อื่นๆ แก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือที่ปรึกษา	0	0.00	2	11.76	7	41.18	3	17.65	5	29.41	3.65	สำคัญมาก
รวม											3.55	สำคัญมาก

จากตารางที่ 4-8 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีอีซี จำกัดว่าปัจจัยทักษะ (Skill) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.55

ตารางที่ 4-9 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Share Value

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ		
1. การสร้างความเข้าใจในระบบ QCC ให้กับพนักงานผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เช่น QC Magazine, จดหมายข่าว	1	5.88	1	5.88	6	35.29	8	47.06	1	5.88	3.41	สำคัญปานกลาง
2. การสร้างความเข้าใจในระบบ QCC ให้กับพนักงานผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ เช่น การประยุกต์ใช้ QC 7 tools แก้ปัญหาในการทำงานประจำวัน	0	0.00	4	23.53	9	52.94	2	11.76	2	11.76	3.12	สำคัญปานกลาง
3. การจัดการนำเสนอผลงาน QCC เป็นประจำทุกครั้งที่ที่มีผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับ เข้าชม เป็นเวทีที่พนักงานระดับล่างจะได้แสดงความสามารถ	1	5.88	1	5.88	2	11.76	10	58.82	3	17.65	3.76	สำคัญมาก
4. มีการกระจายเสียงให้พนักงานในสายการผลิตได้รับฟังการนำเสนอผลงาน QCC ซึ่งเป็นการจูงใจให้เกิดความสนใจอยากทำกิจกรรม QCC	1	5.88	5	29.41	5	29.41	5	29.41	1	5.88	3.00	สำคัญปานกลาง

ตารางที่ 4-9 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม QCC ด้าน Share Value

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
5. วัฒนธรรมการแข่งขันระหว่างผู้บังคับบัญชาและวิศวกรที่ถือเสมือนว่ากลุ่ม QCC เป็นหน้าเป็นตาของหน่วยงาน การนำเสนอและผลการแข่งขันจึงเป็นการสะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรมและการบริหาร	0	0.00	3	17.65	8	47.06	4	23.53	2	11.76	3.29	สำคัญปานกลาง	
6. พนักงานเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	0	0.00	1	5.88	10	58.82	4	23.53	2	11.76	3.41	สำคัญปานกลาง	
รวม											3.33	สำคัญปานกลาง	

จากตารางที่ 4-9 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัดว่าปัจจัยค่านิยมร่วม (Share Value) มีความสำคัญปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.33

จากตารางที่ 4-3 ถึง 4-9 สามารถสรุปผลการประเมินความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 17 คนพบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก เป็นดังแสดงในตารางที่ 4-10 และ เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จแต่ละปัจจัยกับวัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพแบบ QCC สามารถจัดได้ว่าปัจจัยความสำเร็จใดสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ใด ดังแสดงในตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC กรณีตัวอย่าง: บริษัท แอลทีอีซี จำกัด และวัตถุประสงค์ที่ปัจจัยความสำเร็จนั้นสนับสนุน

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ		สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
1) มีเวทีการนำเสนอผลงานที่แสดงต่อพนักงานและผู้บริหารทุกระดับ เป็นการแสดงความสามารถในการทำกิจกรรม	4.29	สำคัญมาก	เมื่อได้รับความเชื่อมั่นในกิจกรรมของตน ได้แสดงความสามารถของตน พนักงานจะมีความพึงพอใจในกิจกรรม QCC กระตุ้นให้พนักงานระดับล่างอยากมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการมากขึ้น เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
2) บริษัทมีแผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน	4.24	สำคัญมาก	การที่ผู้บริหารมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน จะทำให้พนักงานมองเห็นภาพรวมของกิจกรรมและไม่ถึงเลสงสัยเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำ การควบคุมติดตามผลยังทำให้ผู้บริหารได้ทราบปัญหาที่พนักงานประสบระหว่างทำกิจกรรม
3) มีกระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	4.00	สำคัญมาก	ผู้บริหารจะได้เข้าไปช่วยเหลือให้กิจกรรมสำเร็จได้ พนักงานจะมีความเชื่อมั่นในกิจกรรมของตน พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกที่ดี ในการมีส่วนร่วมปรับปรุงกระบวนการอย่างเต็มที่ เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
4) QCC ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกส่วนงานและทุกระดับ	4.00	สำคัญมาก	QCC เป็นแกนกลางสำหรับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 4-10 (ต่อ) แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC กรณีตัวอย่าง: บริษัท แอลทีอีซี จำกัด และวัตถุประสงค์ที่ปัจจัยความสำเร็จนั้นสนับสนุน

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ		สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
5) ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงาน เป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน	4.00	สำคัญมาก	การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงาน จากผู้บริหารทำให้พนักงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ส่วนที่ 2 กรณีตัวอย่างระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma ของ บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

การศึกษานำเอาระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma มาประยุกต์ใช้ ได้ศึกษาจากกรณีตัวอย่างบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนปฏิบัติของระบบ Six Sigma และนำไปสู่การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการนำระบบ Six Sigma มาใช้

1) ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท อินโนเว็กซ์(ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ เขตส่งออกโซน 2 เลขที่ 79 หมู่ 4 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน เป็นบริษัทในเครืออินโนเว็กซ์ประเทศสหรัฐอเมริกา มีประวัติโดยสังเขปดังนี้

พ.ศ. 2515 ก่อตั้งบริษัทอินโนเว็กซ์ ที่เมืองฮอปกินส์ มลรัฐมินเนโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2539 เข้าถือสิทธิกิจการ บริษัทลิทซ์ฟิลด์ พรินซ์ตัน เมืองลิทซ์ฟิลด์ มลรัฐมินเนโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2542 เข้าถือสิทธิกิจการกับ บริษัทแอดเฟล็กซ์ โซลูชั่น เมืองซานด์เลอร์ มลรัฐอริโซนา ประเทศสหรัฐอเมริกา และบริษัทแอดเฟล็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทอินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

พ.ศ. 2543 ย้ายสำนักงานใหญ่ พร้อมกับสร้างศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนา ที่เมืองแมปเปิลเวเลน มลรัฐมินเนโซตา ประเทศสหรัฐอเมริกา

พ.ศ. 2544 เริ่มนำ Six Sigma เข้ามาใช้

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์การสื่อสาร ที่เรียกว่า Flexible Circuit Assembly ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ส่งออกขายต่างประเทศในเอเชีย ยุโรป และอเมริกา ปัจจุบันมีพนักงานประมาณ 4000 คน

2) ลักษณะสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ Master Black Belt และ Black Belt และเอกสารต่างๆของบริษัท สรุปได้ดังนี้

2.1) วัตถุประสงค์ในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ ได้แก่

- ต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน ได้แก่ ลดของเสีย ลดต้นทุน และลดวัสดุคงคลัง
- ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า
- การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2) การศึกษารายละเอียดการปฏิบัติระบบ Six Sigma จะแยกเป็น 7 ส่วนตามแนวคิด

McKinsey 7s Framework

Structure

บริษัทฯ มีการจัดตั้งสายงาน Six Sigma โดยตรง มี Six Sigma Worldwide Director และ รองประธาน เป็นผู้บริหารงาน Six Sigma และขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด (โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ Six Sigma ของบริษัทฯ แสดงใน ภาคผนวก จ)

ในสายงาน Six Sigma กำหนดตำแหน่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน Six Sigma โดยตรง และมีชื่อเรียกเฉพาะ ได้แก่

Executive Sponsor เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดใน Business Unit หรือโรงงาน ก็คือ กรรมการผู้จัดการ วางกลยุทธ์ กำหนดทิศทาง และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Hands-on-Champion เป็นผู้อำนวยการในสายงานต่างๆ ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กำหนดและเลือก โครงการให้ Black Belt รวมถึง สนับสนุนการทำงาน Black Belt หรือ โครงการของทีม

Process Owner เป็นผู้บริหารในส่วนงานที่ทีมเข้าไปทำโครงการแก้ปัญหา Process Owner จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำโครงการและควบคุมดูแลไม่ให้เกิดซ้ำอีก จึงจะเกิดการพัฒนายั่งยืน

Master Black Belt เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรงหน้าที่หลักคือ การฝึกอบรม ให้ความรู้และเป็นพี่ปรึกษาในการทำโครงการแก่ Black Belt และ Green Belt และสนองนโยบายผู้บริหารในการเผยแพร่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับเกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อให้ Six Sigma เป็นวัฒนธรรมครอบคลุมทั่วทั้งบริษัท

Black Belt เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำงานเต็มเวลาในสายงาน Six Sigma โดยตรงเช่นกันที่มีหน้าที่หลักคือ เป็นผู้นำทีมที่มีสมาชิกจากแต่ละหน่วยงาน (Cross-functional team) ในการทำโครงการเพื่อแก้ปัญหาที่มีความสำคัญของบริษัท ช่วยเหลือสนับสนุน Master Black Belt ในด้านการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma และเป็นพี่ปรึกษาแก่ Green Belt และพนักงานทุกระดับ

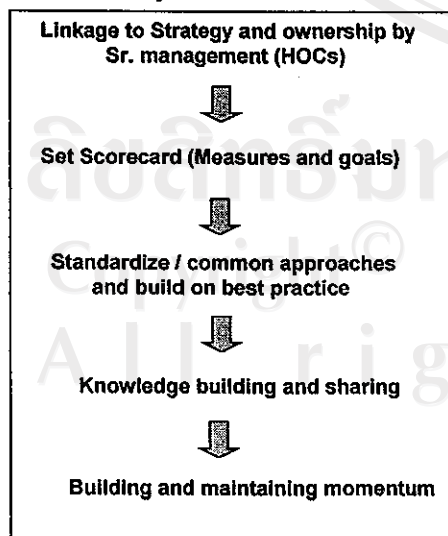
Green Belt เป็นพนักงานในหน่วยงานต่างๆที่เป็นสายงานหลัก โดยปกติมักจะเลือกจากสายงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น วิศวกรต่างๆ ที่ทำโครงการแก้ปัญหาในสายงานผลิตที่ตนเองทำงานอยู่ แต่จะไม่ใช่การทำโครงการเต็มเวลาทำงาน เพราะต้องรับผิดชอบงานประจำในสายงานหลักของตนอยู่

Orange Belt เป็นพนักงานในระดับหัวหน้าส่วนงานปฏิบัติการที่ได้รับความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นที่การสร้างกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน มีเสถียรภาพ เพื่อลดความแปรปรวนเบื้องต้น รวมถึงการสนับสนุน Black Belt และ Green Belt ในการทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหาของกระบวนการ

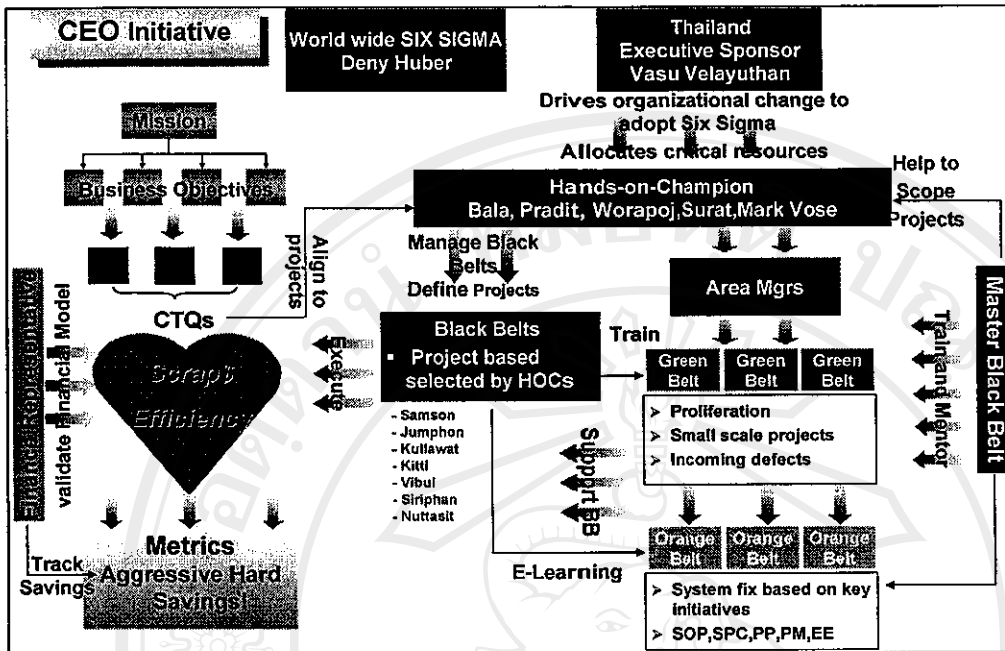
ในการบริหารโครงการ เมื่อ Black Belt ได้รับมอบหมายให้ทำโครงการ Hands-on-Champion จะมอบหมายให้ Process Owner ที่ดูแลกระบวนการที่อยู่ในโครงการ กำหนดสมาชิกมาร่วมทำโครงการ Hands-on-Champion, Process Owner และสมาชิกทุกคนจากแต่ละหน่วยงาน จะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จ

Strategy

การเลือก Six Sigma เป็นกลยุทธ์ที่เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (CEO) มีการกำหนดนโยบายจากผู้บริหารสูงสุดและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร กลยุทธ์ในการนำ Six Sigma มาใช้ ถูกวางเป็นกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนและแนวทางอย่างชัดเจนตัววัด จะถูกกำหนดขึ้นนำมาใช้ในการตั้งเป้าหมาย และควบคุมโดยการใช้ Scorecard โครงการที่สำเร็จจะถูกกำหนดเป็นมาตรฐานและเป็นต้นแบบสำหรับป้องกันปัญหาในอนาคต นำไปสู่การเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้ที่ได้ และกลายเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 4-1 แสดงขั้นตอนของกลยุทธ์ Six Sigma



ภาพที่ 4-2 แสดง กลยุทธ์การบริหารงาน Six Sigma

System

กระบวนการนำ Six Sigma มาใช้ เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงสุดริเริ่มที่จะใช้ระบบ Six Sigma พันธกิจจะถูกถ่ายทอดมาสู่ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ กำหนดลูกค้าหลัก แนวโน้มทางธุรกิจของลูกค้าหลัก และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า จึงทราบ CTQ (Critical to Quality) หรือ ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการทบทวนแผนกลยุทธ์รายไตรมาส เพื่อจัดสรรทรัพยากรและปรับปรุงแผน (Quarterly Review) ใช้ระบบควบคุมที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma เป็นตัววัดร่วมกัน และมีการใช้ Scorecard ในการควบคุมและติดตามตัววัดให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละระยะ

กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใดที่ไม่สามารถตอบสนอง CTQ หรือความต้องการที่สำคัญของลูกค้าหลักได้ ก็จะถูกคัดเลือกมาเป็นปัญหาที่ต้องการโครงการปรับปรุง ซึ่งก็มี 2 กลุ่มโครงการหลัก คือ กลุ่มโครงการลดของเสีย และกลุ่มโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ

กระบวนการคัดเลือกโครงการ เริ่มต้นจากการรวบรวมปัญหาที่สำคัญต่อลูกค้า โดย Hands-on-Champion ประชุมกันกำหนดรายชื่อปัญหาต่างๆ โดยใช้ระบบ Information System - SAP ช่วยในการวิเคราะห์และเก็บข้อมูลคุณภาพเพื่อการวัดผลและคัดเลือกเพื่อมอบหมายให้ Black Belt ซึ่งการประชุมจะเป็นประจำทุกเดือน

Black Belt จะได้รับมอบหมายให้ทำโครงการที่ถูกเลือก โดยมี เจ้าหน้าที่ทางการเงิน ตรวจสอบและติดตามผลการปรับปรุงในรูปแบบตัวเงิน

ในการทำโครงการ มีการใช้ระบบเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการทำงาน และการนำเสนอ เพื่อให้ง่ายต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ในระหว่างการทำโครงการดำเนินการปรับปรุง จะมีการประชุมทบทวนและติดตามผลการทำงานของโครงการรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง (Project Weekly Review) โดยมี Executive Sponsors, Hands-on-Champions, Master Black Belt, Black Belt และ Process Owners เข้าร่วม ทบทวน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ทันที่

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)

ทุกคนในทีมที่ทำโครงการสำเร็จจะได้รับรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในกิจกรรม Six Sigma

Style

บริษัทฯให้ความสำคัญกับการนำ Six Sigma มาใช้มาก ตั้งแต่ ผู้บริหารสูงสุดหรือ CEO เห็นได้จากความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาหลักให้กับบริษัทได้ จึงผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในบริษัท รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ทาง Six Sigma ให้กับบริษัท

ผู้บริหารสูงสุดยังให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำในผู้บริหารทุกระดับ โดยเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับมีคุณสมบัติดังนี้

- ผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
- ผู้บริหารที่สามารถแนะนำและสอนผู้ร่วมงานได้
- ผู้บริหารที่กล้าเปลี่ยนแปลง
- ผู้บริหารที่เปิดใจยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ผู้บริหารสูงสุดยังได้กำหนดนโยบายให้ผู้บริหารอุทิศทรัพยากรรวมถึงพนักงานที่เป็นเลิศในหน่วยงานของตนเพื่อเป็น Black Belt หรือทีมที่ร่วมทำโครงการเพื่อสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการทำโครงการเพื่อปรับปรุง CTQ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Six Sigma

ผู้บริหารได้วางแนวทางในการทำงานระดับโครงการ ที่มี Black Belt เป็นผู้นำ ให้มีรูปแบบการทำงานที่เป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของพนักงานจากหน่วยงานต่างๆ และระดับต่างๆ เน้นการแก้ปัญหาร่วมกัน ลดอุปสรรคในการทำงานข้ามหน่วยงาน

ในการทำงานปกติผู้บริหารในทุกระดับยังถูกปลูกฝังให้มุ่งเน้นที่ปัญหา และกระบวนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ

Staff

ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคนในสายงาน Six Sigma เห็นได้จากการวางแผนที่ชัดเจนในกระบวนการคัดเลือก Black Belt ที่ต้องเลือกพนักงานที่ดีที่สุดมาเป็น Black Belt การกำหนดจำนวน Black Belt ที่เหมาะสม จำนวน Green Belt ที่เหมาะสม เป็นต้น

Black Belt จะถูกคัดเลือกผ่านเกณฑ์ในกระบวนการคัดเลือกที่มีระบบ ประกอบด้วย เกณฑ์ความรู้ความสามารถในงาน ภาวะผู้นำ และความตั้งใจกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าว รายชื่อจะถูกทบทวนในการประชุมผู้บริหารระดับสูงอีกครั้ง ก่อนที่จะถูกกำหนดอย่างเป็นทางการ

Executive Sponsors และ Hands-on-Champions ได้ถูกกำหนดให้ทำหน้าที่

- การจัดสรรทีมงานจากสายงานต่างๆเพื่อร่วมกับ Black Belt ในการทำโครงการแก้ปัญหอย่างเพียงพอ
- การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำโครงการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุง

Skill

บริษัทฯ ได้จ้างบริษัทภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษาและให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma เนื่องจาก Six Sigma เป็นกลยุทธ์ใหม่สำหรับบริษัท ที่ต้องการผู้มีประสบการณ์มาช่วยในการวางระบบ วางกลยุทธ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma

บริษัทฯ เล็งเห็นว่า Six Sigma เป็น การบริหารที่เน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

บริษัทได้เริ่มต้นการให้ความรู้เกี่ยวกับ Six Sigma โดยการจ้างบริษัทภายนอกทำการฝึกอบรม โดยบริษัทที่ปรึกษาได้กำหนดระดับความรู้ที่ต้องการในแต่ละระดับแตกต่างกัน ดังนี้

- ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับสูง Executive Sponsors
- ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับสูง Hands-on-Champions

- ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับกลาง Process Owners
- ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma และความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Black Belt

นอกจากนั้น บริษัทยังเห็นความสำคัญในการให้ความรู้ด้านอื่นๆที่จำเป็นในการบริหารโครงการ ดังนี้

- ความรู้ความสามารถในการจัดการโครงการ (Project Management) ของ Black Belt
- การอบรมฝึกฝนให้เกิดภาวะผู้นำใน Black Belt

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

นอกเหนือจากความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับ Six Sigma แล้ว ความรู้ในงานหรือกระบวนการของพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ที่จะทำให้โครงการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

Share Values

ผู้บริหารสูงสุดได้ทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาองค์กรได้ ความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรม Six Sigma สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนจาก

- บริษัทจัดให้มีการสร้างความเข้าใจในระบบ Six Sigma ให้กับพนักงานทั้งหมด ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าว เป็นต้น
- ผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ และใช้ตัววัดประสิทธิภาพและความสามารถที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (ใช้ภาษาเดียวกัน)
- การสื่อสารผลการปรับปรุงของโครงการ และการให้ความรู้เพื่อให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการนำ Six Sigma มาใช้อย่างต่อเนื่อง

3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ในข้อ 2) มาออกแบบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ (ภาคผนวก ข ส่วนที่ 2) และนำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลจาก กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการอาวุโส ผู้จัดการ และ Black Belt ที่เกี่ยวข้องกับ Six Sigma โดยตรง จำนวน 12 คน ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ข้อมูลทางสถิติ คือ ความถี่, ร้อยละ และค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางและความเรียง

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลจากการวิเคราะห์โดยแบ่งผลที่ได้ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอข้อมูลในรูปแบบจำนวนร้อยละ จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และฝ่ายที่ทำงานนำเสนอตารางที่ 4-11

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม Six Sigma ของผู้ตอบแบบสอบถามนำเสนอตารางที่ 4-12

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ QCC มาใช้ของบริษัท แอลทีไอซี จำกัด นำเสนอตารางที่ 4-13 ถึงตารางที่ 4-19

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-11 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และฝ่ายที่ทำงาน

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	11	91.67
	หญิง	1	8.33
	รวม	12	100.00
2. ตำแหน่งหน้าที่	Black Belt	6	50.00
	ผู้จัดการ	2	16.67
	ผู้จัดการอาวุโส	1	8.33
	ผู้อำนวยการฝ่าย	2	16.67
	กรรมการผู้จัดการ	1	8.33
	รวม	12	100.00
3. ฝ่ายที่ทำงาน	ฝ่ายผลิต	2	16.67
	ฝ่ายวิศวกรรม	2	16.67
	ฝ่ายคุณภาพ	1	8.33
	ฝ่าย Six Sigma	6	50.00
	ฝ่ายบริหาร	1	8.33
	รวม	12	100.00

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมใน Six Sigma ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-12 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma จำแนกตามการมีส่วนร่วมใน Six Sigma

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
Black Belts	6	50.00
Process Owners	3	25.00
Hands-on-Champions	2	16.67
Executive Sponsors	1	8.33
รวม	12	100.00

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ จำกัด

ตารางที่ 4-13 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Structure

ปัจจัย Structure	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											แปล ผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่า เฉลี่ย	
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ		
1. โครงสร้างองค์การมีสายงาน Six Sigma โดยตรง มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงาน Six Sigma โดยตรง	0	0.00	0	0.00	2	16.67	4	33.33	6	50.00	4.33	สำคัญมาก
2. การมี Six Sigma Worldwide Director เป็นผู้บริหารงาน Six Sigma โดยตรง และขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด	0	0.00	0	0.00	4	33.33	5	41.67	3	25.00	3.92	สำคัญมาก
3. ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงานและทุกระดับ	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	33.33	8	66.67	4.67	สำคัญที่สุด
4. การบริหารโครงการที่มี Black Belt เป็นหัวหน้ามีโครงสร้างการบริหารที่มีทีมจากสายงานต่างๆ ทำงานร่วมกัน	0	0.00	0	0.00	4	33.33	6	66.67	2	16.67	3.83	สำคัญมาก
5. ตำแหน่ง Executive Sponsors หรือ Hands-On Champions ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงที่คอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก	0	0.00	0	0.00	4	33.33	5	41.67	3	25.00	3.92	สำคัญมาก

ตารางที่ 4-13 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Structure

ปัจจัย Structure	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม										ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด			
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ		
6. ตำแหน่ง Process Owner ที่เป็นผู้บริหารใน ส่วนงานที่ ทีมเข้าไปทำโครงการแก้ปัญหาที่ จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม และควบคุมดูแลให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืน	0	0.00	0	0.00	2	16.67	5	41.67	5	41.67	4.25	สำคัญมาก
รวม											4.15	สำคัญมาก

จากตารางที่ 4-13 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยโครงสร้าง (Structure) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.15

ตารางที่ 4-14 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Strategy

ปัจจัย Strategy	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การกำหนดกลยุทธ์ Six Sigma โดยผู้บริหารสูงสุด และมีการกำหนดนโยบายให้แก่แต่ละหน่วยงาน	0	0.00	1	8.33	0	0.00	3	25.00	8	66.67	4.50	สำคัญมาก	
2. บริษัทมีกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนและมีแนวทางการจัดเจนในการนำ Six Sigma มาใช้ในองค์กร	0	0.00	0	0.00	3	25.00	1	8.33	8	66.67	4.42	สำคัญมาก	
3. เป้าหมายและแนวทางของ Six Sigma ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว มีความชัดเจน	0	0.00	0	0.00	3	25.00	3	25.00	6	50.00	4.25	สำคัญมาก	
รวม											4.39	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-14 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.39

ตารางที่ 4-15 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน System

ปัจจัย System	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. กระบวนการในการนำ Six Sigma มาใช้ มีแผนงานที่ชัดเจน	0	0.00	0	0.00	4	33.33	3	25.00	5	41.67	4.08	สำคัญมาก	
2. การทบทวนแผนกลยุทธ์ รายไตรมาส เพื่อจัดสรรทรัพยากรและปรับแผน (Quarterly Review)	0	0.00	1	8.33	2	16.67	7	58.33	2	16.67	3.83	สำคัญมาก	
3. มีระบบคัดเลือกโครงการที่จะทำการปรับปรุงทุกเดือนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Project Selection)	0	0.00	0	0.00	1	8.33	6	50.00	5	41.67	4.33	สำคัญมาก	
4. การประชุมทบทวนและติดตามผลการทำงานของโครงการรายสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง (Weekly Review)	0	0.00	2	16.67	1	8.33	7	58.33	2	16.67	3.75	สำคัญมาก	
5. การวางแผนและระบบติดตามการขยายผลการปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Project Proliferation Plan and Review)	0	0.00	0	0.00	2	16.67	8	66.67	2	16.67	4.00	สำคัญมาก	
6. ระบบควบคุมที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma เป็นตัววัดร่วมกัน และมีการใช้ Scorecard ในการควบคุมและติดตามตัววัดให้บรรลุเป้าหมาย	0	0.00	2	16.67	0	0.00	8	66.67	2	16.67	3.83	สำคัญมาก	

ตารางที่ 4-15 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน System

McKinsey 7-S Framework System	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
7. ระบบ Information System - SAP ช่วยในการเก็บข้อมูลคุณภาพเพื่อการวัดผล	0	0.00	0	0.00	7	58.33	4	33.33	1	8.33	3.50	สำคัญปานกลาง	
8. ระบบสนับสนุนการตรวจสอบและติดตามผลการปรับปรุงในรูปแบบของตัวเงินที่ชัดเจนโดยเจ้าหน้าที่ทางการเงิน (Financial Tracking)	0	0.00	2	16.67	3	25.00	5	41.67	2	16.67	3.58	สำคัญมาก	
9. การแสดงผลการดำเนินงานของ Six Sigma ทาง Intranet Web System ให้กับพนักงานทุกระดับ	2	16.67	0	0.00	7	58.33	3	25.00	0	0.00	2.92	สำคัญปานกลาง	
10. ระบบการให้รางวัลในระดับทีมเพื่อจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรม Six Sigma	0	0.00	1	8.33	5	41.67	5	41.67	1	8.33	3.50	สำคัญปานกลาง	
11. การใช้ระบบเอกสารที่เป็นแบบฟอร์มมาตรฐานในการทำงานและการนำเสนอ	0	0.00	2	16.67	3	25.00	7	58.33	0	0.00	3.42	สำคัญปานกลาง	
รวม											3.70	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-15 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยระบบ (System) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.70

ตารางที่ 4-16 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Style

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่าเฉลี่ย		
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	33.33	8	66.67	4.67	สำคัญมากที่สุด	
2. ความเชื่อมั่นศรัทธาว่า Six Sigma สามารถแก้ปัญหาองค์กรได้	0	0.00	0	0.00	1	8.33	4	33.33	7	58.33	4.50	สำคัญมาก	
3. วิสัยทัศน์ของ CEO	0	0.00	0	0.00	1	8.33	3	25.00	8	66.67	4.58	สำคัญมากที่สุด	
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร											4.33	สำคัญมาก	
4.1. ความมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่จะแก้ไข ปัญหา	0	0.00	0	0.00	1	8.33	5	41.67	6	50.00	4.42	สำคัญมาก	
4.2. ผู้บริหารที่สามารถแนะนำและสอนผู้ร่วมงานได้	0	0.00	0	0.00	4	33.33	3	25.00	5	41.67	4.08	สำคัญมาก	
4.3. ผู้บริหารที่กล้าเปลี่ยนแปลง	0	0.00	0	0.00	1	8.33	6	50.00	5	41.67	4.33	สำคัญมาก	
4.4. ผู้บริหารที่เปิดใจยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	0	0.00	0	0.00	2	16.67	2	16.67	8	66.67	4.50	สำคัญมาก	

ตารางที่ 4-16 (ต่อ) แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Style

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
5. ผู้บริหารที่ขอมอูทิศทรัพยากรรวมถึงพนักงานที่เป็นเลิศในหน่วยงานของตนเพื่อองค์กรโดยรวม	0	0.00	0	0.00	4	33.33	2	16.67	6	50.00	4.17	สำคัญมาก	
6. รูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นที่ปัญหา และกระบวนการ	0	0.00	0	0.00	3	25.00	5	41.67	4	33.33	4.08	สำคัญมาก	
7. การทำงานเป็นทีมจากสายงานที่แตกต่างกันที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมี Black Belt เป็นหัวหน้า	0	0.00	0	0.00	3	25.00	6	50.00	3	25.00	4.00	สำคัญมาก	
8. รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4	33.33	8	66.67	4.67	สำคัญมากที่สุด	
รวม											4.38	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-16 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยรูปแบบของผู้บริหาร (Style) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.38

ตารางที่ 4-17 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Staff

ปัจจัย	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การเลือกพนักงานที่ดีที่สุดมาเป็น Black Belt เพื่อแก้ปัญหาหลัก	0	0.00	0	0.00	2	16.67	5	41.67	5	41.67	4.25	สำคัญมาก	
2. จำนวน Black Belt ที่เหมาะสม	0	0.00	0	0.00	4	33.33	6	50.00	2	16.67	3.83	สำคัญมาก	
3. จำนวน Green Belt ที่เหมาะสม	0	0.00	1	8.33	5	41.67	5	41.67	1	8.33	3.50	สำคัญปานกลาง	
4. การจัดสรรทีมงานจากสายงานต่างๆเพื่อร่วมกับ Black Belt ในการทำโครงการแก้ปัญหาอย่างเพียงพอ	0	0.00	0	0.00	2	16.67	8	66.67	2	16.67	4.00	สำคัญมาก	
5. การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำโครงการแก้ไข้ปัญหาและการปรับปรุง	0	0.00	0	0.00	4	33.33	5	41.67	3	25.00	3.92	สำคัญมาก	
รวม											3.90	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-17 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยพนักงาน (Staff) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 3.90

All rights reserved

ตารางที่ 4-18 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Skill

ปัจจัย Skill	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม											ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด				
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การเลือกบริษัทที่ปรึกษาและให้ความรู้ Six Sigma	0	0.00	0	0.00	2	16.67	7	58.33	3	25.00	4.08	สำคัญมาก	
2. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับสูง	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	58.33	5	41.67	4.42	สำคัญมาก	
3. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของผู้บริหารระดับกลาง	0	0.00	0	0.00	2	16.67	6	50.00	4	33.33	4.17	สำคัญมาก	
4. ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Black Belt	0	0.00	0	0.00	0	0.00	7	58.33	5	41.67	4.42	สำคัญมาก	
5. ความรู้ความสามารถในการจัดการโครงการ (Project Management) ของ Black Belt	0	0.00	0	0.00	1	8.33	7	58.33	4	33.33	4.25	สำคัญมาก	
6. ความรู้ทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลของ Green Belt	0	0.00	2	16.67	2	16.67	6	50.00	2	16.67	3.67	สำคัญมาก	
7. ความรู้ในงานหรือกระบวนการของพนักงาน	0	0.00	1	8.33	1	8.33	5	41.67	5	41.67	4.17	สำคัญมาก	
8. การอบรมฝึกฝนให้เกิดภาวะผู้นำใน Black Belt	0	0.00	0	0.00	2	16.67	7	58.33	3	25.00	4.08	สำคัญมาก	
9. ความรู้ความเข้าใจ Six Sigma ของพนักงานทุกระดับ	1	8.33	0	0.00	3	25.00	4	33.33	4	33.33	3.83	สำคัญมาก	
รวม											4.12	สำคัญมาก	

จากตารางที่ 4-18 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ Six Sigma มาใช้ของบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัดว่าปัจจัยทักษะ (Skill) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.12

ตารางที่ 4-19 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกิจกรรม Six Sigma ด้าน Share Value

ปัจจัย Share Value	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม												แปล ผล
	น้อยที่สุด		น้อย		ปานกลาง		มาก		มากที่สุด		ค่า เฉลี่ย		
	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ			
1. การสร้างความเข้าใจในระบบ Six Sigma ให้กับพนักงานทั้งหมดผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น จดหมายข่าว เป็นต้น	0	0.00	0	0.00	8	66.67	4	33.33	0	0.00	3.33	สำคัญ ปาน กลาง	
2. พนักงานได้เห็นถึงประโยชน์ของการนำ Six Sigma มาใช้	0	0.00	0	0.00	1	8.33	5	41.67	6	50.00	4.42	สำคัญ มาก	
3. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้	0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	25.00	9	75.00	4.75	สำคัญ มาก ที่สุด	
4. การใช้ตัววัดประสิทธิภาพและความสามารถที่เป็นตัววัดทาง Six Sigma ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (ใช้ภาษาเดียวกัน)	0	0.00	0	0.00	2	16.67	6	50.00	4	58.33	4.17	สำคัญ มาก	
รวม											4.17	สำคัญ มาก	

จากตารางที่ 4-19 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการนำระบบ มาใช้ของบริษัท จำกัดว่าปัจจัยค่านิยมร่วม (Share Value) มีความสำคัญมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวม 4.17

จากตารางที่ 4-13 ถึง 4-19 สามารถสรุปผลการประเมินความสำคัญจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 12 คนพบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรก เป็นดังแสดงในตารางที่ 4-20 และ เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสำเร็จแต่ละปัจจัยกับวัตถุประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพแบบ สามารถจัดได้ว่าปัจจัยความสำเร็จใดสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ใด ดังแสดงในตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma กรณีตัวอย่าง: บริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด และวัตถุประสงค์ที่ปัจจัยความสำเร็จนั้นสนับสนุน

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ		สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
1) ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก ไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้	4.75	สำคัญมากที่สุด	การเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กรผ่านทาง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เป็นการสร้างระบบการวัดที่เชื่อถือได้ นำไปสู่การประเมินคุณภาพกระบวนการที่ถูกต้อง ปัญหาที่สำคัญถูกเลือกมาแก้ไขทำให้การลด
2) รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ	4.67	สำคัญมากที่สุด	ต้นทุนในการดำเนินงานและปรับปรุงความสามารถในกระบวนการเห็นผลชัดเจน
3) ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงานและทุกระดับ	4.67	สำคัญมากที่สุด	ทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และสร้างรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นลูกค้าเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้าทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 4-20 (ต่อ) แสดงปัจจัยที่มีคะแนนมากที่สุด 5 อันดับแรกจากการประเมินความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma กรณีตัวอย่าง: บริษัท อินโนเวซ (ประเทศไทย) จำกัด และวัตถุประสงค์ที่ปัจจัยความสำเร็จนั้นสนับสนุน

ปัจจัยความสำเร็จ	ระดับความสำคัญ		สนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์
	ค่าเฉลี่ย	แปลผล	
4) ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.67	สำคัญมากที่สุด	เป็นการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบการเปลี่ยนแปลงการทำงานขององค์กรผ่านทาง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้น
5) วิสัยทัศน์ของ CEO	4.58	สำคัญมากที่สุด	ตลอดเวลาต้องการการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การสร้างความเข้าใจให้คนเคยชิน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเป็น การสร้างรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นลูกค้าเพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า