

บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM ของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นการปรับปรุงระบบบริหารงานของบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การบริหารงานมาตรฐานของ บริษัทมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ลดความซ้ำซ้อนการทำงานที่เหมือนกันของระบบบริหารงานมาตรฐาน ISO 9000 ISO 14000 และ TIS 18000 ซึ่งบริษัทได้นำแนวคิดการบริหารงานแบบ TQM มาเป็น แกนหลักในการบริหารจัดการ แล้วรวม ข้อกำหนดของระบบบริหารงานมาตรฐานที่มีความซ้ำซ้อนกันมาจัดทำร่วมกัน โดยใช้แนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาเป็นต้นแบบ ขั้นตอนการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทฤษฎีและข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวข้องกับการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM เช่น เอกสารที่ใช้ในวางแผนและการดำเนินการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง และนำมาจัดทำเป็นรายงานผลการศึกษา ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค ของการรวมระบบการบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Plan)

- 1) การจัดตั้งคณะทำงาน
- 2) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด
- 3) การวิเคราะห์สภาพการ บริหารงานปัจจุบัน

2. การดำเนินการ(Do)

- 1) การจัดทำเอกสาร
- 2) การอบรม

3. การนำไปปฏิบัติ(Do)

4. การตรวจสอบผล และปรับปรุง (Check&Action)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงาน และจัดการระบบบริหารงานมาตรฐานของบริษัทฯ

การวิเคราะห์ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง การปฏิบัติงานตามแนวคิด TQM และ ข้อกำหนดระบบบริหารงานมาตรฐาน ISO 9000 ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง ISO 9000 ISO 14000 TIS 18000

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยคำถามแบบเปิด (ดังแสดงในภาคผนวก X) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานทั่วทั้งองค์กรภายใต้แนวคิด TQM ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหาและ อุปสรรคในการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการ ปัญหาและอุปสรรค ของการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM

ขั้นตอนและวิธีการของการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Plan)
 - 1) การจัดตั้งคณะกรรมการ
 - 2) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด
 - 3) การวิเคราะห์สภาพการบริหารงานปัจจุบัน
2. การดำเนินการ(Do)
 - 1) การจัดทำเอกสาร
 - 2) การอบรม
3. การนำไปปฏิบัติ(Do)
4. การตรวจสอบผล และปรับปรุง (Check&Action)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

การวางแผน(Plan)

เริ่มต้นด้วยการแสดงความมุ่งมั่นของกรรมการผู้จัดการบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ต่อการรวมระบบบริหารงานขององค์กรภายใต้แนวคิด TQM ดังนี้

การจัดตั้งคณะกรรมการ

1.คัดเลือกคณะกรรมการจากพนักงานในบริษัทฯ ที่มีความรู้ ในเรื่องการบริหารจัดการ และระบบการบริหารงานมาตรฐาน

2.กำหนดเป้าหมาย นโยบายในการบริหารจัดการ

3.กำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ให้แก่คณะกรรมการ

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด

เป็นการมอบหมายให้คณะทำงานแต่ละท่าน รับผิดชอบงาน โดยแบ่ง กันอย่างเหมาะสม กับ ความรู้ความสามารถ ของแต่ละบุคคลเพื่อให้ การมีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด อย่างกว้าง ไม่มีข้อจำกัด เรื่องภาระงาน โดยจะยึดแนวทาง จากการเป็น คณะกรรมการบริหารระบบการ จัดการมาตรฐาน ของคณะทำงานแต่ละท่าน

การวิเคราะห์สภาพการบริหารงานปัจจุบัน

เป็นการประเมินสถานะของการบริหารจัดการ ของบริษัทฯ ในทุกระดับงาน ครอบคลุม ทุกระบบการบริหารจัดการ ที่ได้นำมาใช้ในบริษัทฯ และให้มีการอภิปราย ในวงกว้างถึงปัญหา อุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย แนวโน้มของการบริหารจัดการ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยังมีผู้เกี่ยวข้องไม่มากนัก ปัญหาและอุปสรรคที่พบ มีดังนี้

1. เวลาในการปฏิบัติงานของ คณะทำงานฯ เนื่องจาก คณะทำงาน เป็นพนักงานใน บริษัทฯ ซึ่งมีหน้างานประจำที่รับผิดชอบ จึงทำให้ การจัดสรรเวลา ในการทำงานเป็นไปอย่าง ยากลำบาก ซึ่งได้รับการแก้ไขโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวนอกเวลางานของแต่ละท่าน เพื่อดำเนินงาน ตามขั้นตอนนี้ให้แล้วเสร็จ
2. ความรู้ความสามารถ ของคณะทำงาน ที่แตกต่างกัน เนื่องจากคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านที่แตกต่างกัน จึงมักมีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งได้รับการแก้ไข โดย การตัดสินใจจากหัวหน้าคณะทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ (Do)

การดำเนินการ(Do)

เป็นขั้นตอน ของการนำแนวคิด ทฤษฎี การจัดการ ข้อกำหนด และผลจากการอภิปราย มา กำหนด รูปแบบการปรับปรุงระบบ บริหารงาน และดำเนินการปรับปรุง สร้างความพร้อมสำหรับระบบ การบริหารงานมาตรฐานที่ได้รวมแล้ว

การจัดทำเอกสาร

ได้มีการปรับปรุงเอกสารในระบบการบริหารงานมาตรฐานทั้ง 3 ระบบ โดยในระดับ บริษัท คณะทำงานจะเป็นผู้ทำการปรับปรุง แก้ไข หรือจัดทำเอกสารขึ้นใหม่ ตามรูปแบบที่ได้กำหนด

เอกสารในระดับที่ต่ำลงไป ได้มีการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำการทบทวน แก้ไขเพิ่มเติม ในลักษณะเดียวกันกับเอกสารระดับบริษัท

การอบรม

บริษัทฯ ได้ทำการจัดอบรม ซึ่งแจ้ง เตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานพนักงานรับเหมา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ผู้ขาย ผู้ร่วมธุรกิจ หน่วยงานอื่นๆของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยที่เกี่ยวข้อง ถึงการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารงานมาตรฐาน เพื่อให้พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยใช้รูปแบบการอบรมซึ่งแจ้ง ต่างๆ ดังนี้

จัดอบรมในลักษณะห้องเรียน (Class room training)

จัดประชุมชี้แจง

จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้รูปแบบการปรับปรุงแก้ไขเอกสาร แก่ผู้เกี่ยวข้อง

จัดการเยี่ยมชม พบปะ พูดคุย

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยังต้องใช้ทรัพยากร ในการดำเนินงานมากที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีระดับความรุนแรงของ ปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ที่พบมีดังนี้

1. เวลาในการปฏิบัติงานของ คณะทำงานฯ ยังคงเป็นปัญหาเดียวกันกับขั้นตอนที่ 1 นอกเหนือ จากการแก้ไขโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวนอกเวลางานของแต่ละท่าน แล้ว บริษัทต้องมอบหมาย ให้องค์กรและสารถการและสารถการ เป็นผู้ช่วยคณะทำงานในการจัดทำเอกสาร ต่างๆ

2. ความรู้ความเข้าใจ ของพนักงานผู้รับเหมา ต่อการระบบบริหารจัดการ เนื่องจากพนักงานผู้รับเหมาส่วนใหญ่ เป็นการจ้างงาน ลักษณะแรงงาน ประกอบกับการได้รับโอกาสทางการศึกษา ที่ไม่สูงนัก จึงทำให้ พนักงานผู้รับเหมาบางส่วน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารงานมาตรฐานของบริษัทฯ แม้ว่า จะได้รับการอบรมชี้แจงแล้วก็ตาม โดยบริษัทฯ แก้ไขด้วยการจัดให้มีการทวนสอบความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานผู้รับเหมา หากพบว่า พนักงานผู้รับเหมา ยังไม่เข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จะมอบหมายให้ หน่วยงานต้นสังกัดทำการ อบรม ชี้แจงจนกว่า พนักงานรับเหมาเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ

การนำไปปฏิบัติ

บริษัทฯ ได้ออกประกาศ ให้มีการใช้ ระบบการบริหารงานมาตรฐาน และเอกสารที่ได้ มีการปรับปรุงจัดทำขึ้นใหม่ อย่างเป็นทางการ จัดกิจกรรมให้ ผู้บริหาร คณะทำงานปรับปรุงระบบการบริหารงาน เยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ ภายในโรงงานเพื่อสร้างความมั่นใจ และให้คำแนะนำ ต่อ ผู้ปฏิบัติงาน โดยการนำของ กรรมการผู้จัดการบริษัทฯ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

ในขั้นตอนนี้เป็นหาที่พบเป็นเรื่องของการแจกจ่ายเอกสารให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเอกสาร จำนวนมาก จึงทำให้การแจกจ่ายล่าช้า และมักพบความผิดพลาดจากการแจกจ่ายเอกสาร ซึ่งได้รับการแก้ไขโดยการ เพิ่มจำนวน ผู้ทำหน้าที่ผู้ควบคุมเอกสาร เป็นการชั่วคราว จนกระทั่งการแจกจ่ายเอกสารใหม่แล้วเสร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบผลและปรับปรุง (Check&Action)

การตรวจสอบผลและปรับปรุง(Check&Action)

บริษัทฯ ได้กำหนดให้ มีการตรวจสอบผลการนำระบบบริหารงานมาตรฐาน ไปปฏิบัติ เพื่อหาข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้ถูกต้อง ซึ่งมีรูปแบบในการตรวจสอบผลการนำไปปฏิบัติดังนี้

Internal Audit ตามระบบการบริหารงานมาตรฐาน ที่ระบุไว้ใน ข้อกำหนด Correction & Prevention ของระบบบริหารงานมาตรฐาน

Self Assessment เป็นการตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานเอง ตามแนวคิด TQM ซึ่งเมื่อพบข้อผิดพลาด ผู้ปฏิบัติงานสามารถ ทำการแก้ไขและป้องกันได้ตามระบบ บริหารงานที่ได้จัดทำขึ้น

MD Diagnosis เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติ และผลการดำเนินงาน ซึ่ง กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ทำการตรวจสอบด้วยตนเอง มีความถี่ในการตรวจสอบ 2 ครั้งต่อปี

Plan Result Monitoring เป็นการติดตามเฝ้าระวัง ผลของการปฏิบัติงาน โดยเป็นการ รายงานผลการปฏิบัติงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา ต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป

Surveillances เป็นการตรวจเยี่ยม จากสถาบันรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม โดยกำหนดความถี่ในการตรวจเยี่ยม 1 ครั้ง ต่อปี ต่อ ระบบการจัดการที่ได้รับการรับรอง หรือ 3 ครั้งต่อปี สำหรับ บริษัทฯ จากการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ISO 9000 ISO 14000 และ TIS 18000

System Audit เป็นการตรวจประเมินระบบจาก สถาบันผู้ให้การรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำการตรวจประเมิน เมื่อการรับรอง หมดอายุ โดยการรับรอง จะมีอายุ 3 ปี นับตั้งแต่มีการอนุมัติรับรอง จากสถาบันผู้ตรวจประเมิน

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้ มักเป็นปัญหาเฉพาะบุคคล ส่วนมากเกี่ยวข้องกับเรื่องของเวลานัดหมาย ที่ไม่สามารถกำหนดให้ตรงกันได้ ซึ่งได้รับการแก้ไข โดยการเพิ่มระยะเวลาในการ นัดหมายล่วงหน้า และจัดทำกำหนดการณ์ นัดหมายเป็นรายปี

ในส่วนของการ รับ System Audit จากสถาบันรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ทางคณะผู้ตรวจ จากสถาบันรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม ไม่พบข้อบกพร่องสำคัญ จากการตรวจประเมินระบบการจัดการมาตรฐาน ISO 9000 ISO14000 และ TIS 18000

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงาน และจัดการระบบบริหารงานมาตรฐานของบริษัท

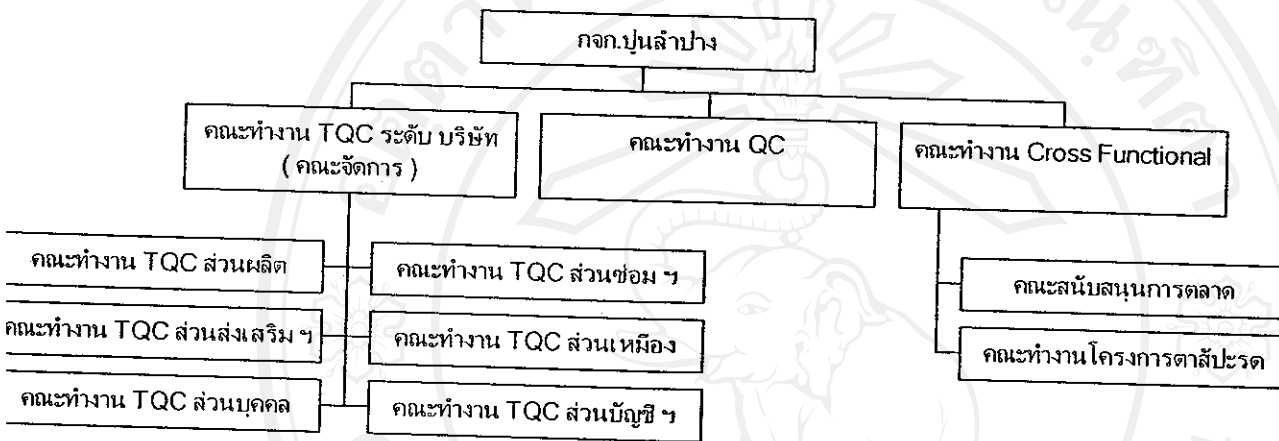
การวิเคราะห์สภาพของการบริหาร TQM

การดำเนินงานของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดมีการนำแนวคิดทางด้าน TQC มาใช้ โดยมีการจัดตั้งคณะทำงานในระดับบริษัทประกอบด้วยพนักงานจัดการ ผู้จัดการส่วนต่างๆ เป็น คณะทำงานที่มีหน้าที่ กำหนดทิศทาง การบริหารงาน แผนงาน เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมดำเนินการ วิธีการจูงใจพนักงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน ของแผนงานบริษัท แผนงานส่วน และแผนงานระดับแผนก นอกจากนี้ยังได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานTQC ในระดับส่วนเพื่อดำเนินงานในระดับส่วนให้สอดคล้องตาม คณะทำงาน TQC ของบริษัทฯ และ คณะ QC เพื่อดำเนินงาน ของกิจกรรม QC

ในการจัดทำนโยบายของบริษัทจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหลายๆด้าน ได้แก่

1. ข้อมูลทางด้านลูกค้า ได้แก่ความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า
2. Vision & Mission , Medium Term Plan , Operating Budgeting ของบริษัทปูนอุตสาหกรรม และ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ฯ Operating Budgeting

3. ข้อมูลจาก Team Cross Functional
4. ข้อมูลจากการประเมินผลการดำเนินงานในอดีต Past Performance Analysis
5. ข้อมูลอื่นๆที่จำเป็น

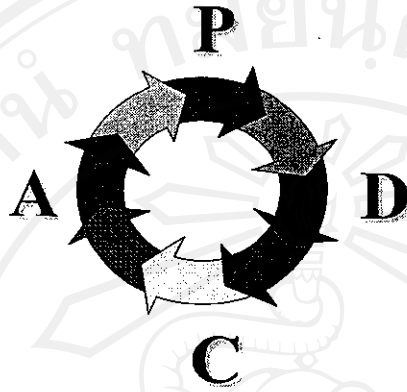


แผนภาพที่ 6 ฝั่งคณะกรรมการ TQC บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

การบริหารนโยบาย

คณะ TQC ระดับ บริษัทร่วมประชุม กำหนดแนวทาง นโยบายและแผนงานบริษัท
 วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงาน จากนั้นจึงกระจายแผนงานและนโยบายไป
 ระดับส่วน เพื่อดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดขึ้น หากในกรณีที่มีจำเป็นต้องกำหนด
 แผนงานรองรับแผนงานระดับส่วน ผู้จัดการส่วนจะกำหนดให้ผู้จัดการแผนกจัดทำแผนงานในระดับ
 หนึ่ง และนำไปปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่เรียกว่า Mechanism of Policy
 management

การบริหารนโยบายนี้จะดำเนินการตามรูปแบบที่เรียกว่า Mechanism of Policy Management โดยมีขั้นตอนสำคัญตาม วงจร Demming Cycle หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่าวงจร P D C A



แผนภาพที่ 7 PDCA Circle

ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนดังนี้

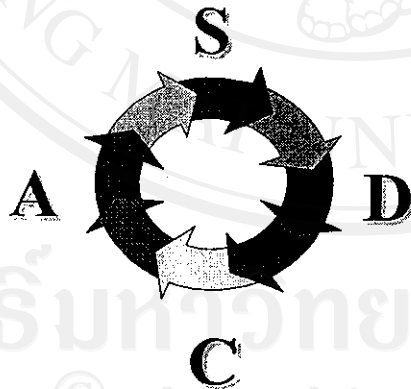
1. PLAN ในขั้นตอนนี้จะเริ่มจากการจัดทำนโยบายและแผนงาน จนถึงการ Deploy นโยบายและแผนงานจาก กจก. ไปยังผู้รับผิดชอบ ในส่วนและแผนกต่างๆ
2. DO เป็นขั้นตอนในการนำแผนงานที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ โดยผู้รับผิดชอบแผนงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่แผนงานกำหนด
3. Check การติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้มีการนำ แผนงานไป ปฏิบัติ โดยจะมีการกำหนดความถี่ในการติดตาม และ ให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้มอบหมาย พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อผิดพลาดที่ทำให้แผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือจุดเรียนรู้ ปัจจัยที่ทำให้แผนงานประสบความสำเร็จ
4. Action เป็นขั้นตอน ในการปรับปรุงแผนงาน จากการวิเคราะห์ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไข หรือป้องกันไม่ให้ข้อผิดพลาดเกิดซ้ำ

การบริหารนโยบาย ซึ่งดำเนินการตาม วงจร P D C A นี้ หากผลว่าแผนงานใดไม่สำเร็จตามที่กำหนด จะทำการปรับแผนงาน โดย กำหนดเวลาการดำเนินงานเพิ่มขึ้น หรือปรับแผนงาน ให้เหมาะสมแล้วจึงนำไปปฏิบัติต่อ ส่วนในกรณี ที่แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามระยะเวลาที่ กำหนด จะทำการประเมินผลงานในอดีต เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

แม้ว่าการดำเนินงานตามรูปแบบ Mechanism Of Policy Management จะเป็นแนวทางที่เหมาะสม แต่ในการดำเนินงานมักเกิดปัญหาในหลายด้าน เช่นการ ไม่ได้นำข้อเท็จจริงมาใช้ การกระจายนโยบายไม่ครอบคลุมถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงทำให้การบริหารนโยบายของบริษัทไม่ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มที่

การบริหารงานประจำวัน

การบริหารงานประจำวัน คือการบวนการควบคุมและดำเนินงานประจำ ในกระบวนการผลิตซีเมนต์ของบริษัท ผู้รับผิดชอบในแต่ละงานต้องจัดทำข้อกำหนดหน้าทำงาน เพื่อกำหนด จำนวนงาน , Scope ของงานที่รับผิดชอบ จากนั้นจึงมาจัดทำเส้นทางการปฏิบัติงาน (Job Operation Routes) ซึ่งเป็นการจัดทำแผนผังของกระบวนการทำงานโดยจะมีการแสดงรายละเอียดของงานที่ต้องปฏิบัติไว้ในเอกสารต่างๆ เช่น Standard Work หรือ PM , WI แสดงการ Flow ของงาน แล้วจึงกำหนดจุดควบคุม (Control Point or Check Point) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายควบคุม หรือค่าที่ต้องตรวจสอบรวบรวมไว้เป็นตารางจุดควบคุม ซึ่งจะต้องทำการตรวจสอบค่าควบคุมตามระยะเวลาที่กำหนด บันทึกจัดเก็บเป็นเอกสารประกอบการทำงาน ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบต้องดำเนินการจัดทำ Abnormality Treatment และทบทวนปรับปรุงวิธีการทำงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นไปตามตามวงจร SDCA



แผนภาพที่ 8 SDCA Circle

การดำเนินงานการบริหารงานประจำวันของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพแต่การนำไปปฏิบัติยังไม่ ครบถ้วนทุกหน่วยงาน มีเพียงบางส่วนที่นำไปดำเนินการอย่างจริงจัง จึงทำให้ผลการตรวจประเมินที่ผ่านมาอยู่ในระดับ ปานกลางเท่านั้น

การบริหารงาน Cross Functional

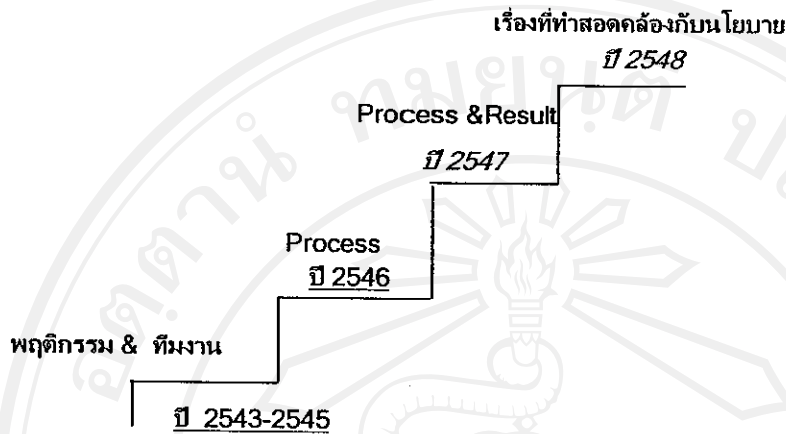
การบริหารงาน Cross Functional ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้เน้นในงานที่เกี่ยวข้องกับการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ได้จัดตั้งคณะทำงาน 2 คณะ ได้แก่

1. คณะสนับสนุนการตลาด มีหน้าที่ประสานงานในการรับข้อมูลความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า ร่วมวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในภาคเหนือตอนบน คณะทำงาน Cross Functional ประกอบด้วยตัวแทนส่วนต่างๆ ร่วมกับฝ่ายการตลาดซีเมนต์
2. คณะทำงานโครงการตาสับปะรด มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้ปูนซีเมนต์ ในจังหวัดลำปางเพื่อส่งข้อมูลที่ให้แก่คณะทำงานสนับสนุนการตลาด คณะทำงานโครงการตาสับปะรด ประกอบด้วย พนักงานจัดการเป็นหัวหน้าคณะ และพนักงานที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดลำปาง โดยจะเลือกพนักงานที่พำนักอยู่กระจายไปตาม เขตอำเภอต่างๆ ในจังหวัดลำปาง

การบริหารงาน Cross Functional ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด โดยวัตถุประสงค์หลักที่กล่าวมา จะมุ่งเน้นไปเพื่อการสร้างยอดขาย และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ให้กับบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด แต่จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าแม้จะทำการรวบรวมข้อมูล และดำเนินการได้ตามแผนงานทุกอย่างก็ยังไม่ส่งผลให้ ยอดขาย ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดเพิ่มขึ้น สืบเนื่องมาจาก ภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันอย่างรุนแรง ของผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในประเทศ และนโยบายทางการตลาดของฝ่ายการตลาดซีเมนต์

การบริหารงาน กิจกรรม QC

การดำเนินการบริหารงานกิจกรรม QC ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้มุ่งเน้นในการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ ในการทำงาน ได้แบ่งเป้าหมายของกิจกรรมออกเป็นช่วงดังนี้



แผนภาพที่ 9 แผนงาน QC บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

ในช่วง ปี 2543 – 2545 นี้ ได้เน้น การพัฒนาคน และพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากอย่างมาก การดำเนินงานทำควบคู่ไปกับการประเมินผลเป็นระยะ แม้ว่าแนวคิดทางด้านการบริหารจะเป็นแนวทางที่ดี และเหมาะสมกับ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ที่เป็นโรงงานใหม่ พนักงานส่วนใหญ่ยังขาด ประสบการณ์ ในการทำงาน แต่ก็ทำให้ไม่เห็นผลการดำเนินงานได้อย่างเด่นชัด

การดำเนินงานกิจกรรม Bottom Up Activity

กิจกรรม Bottom Up Activity ที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้ดำเนินการได้แก่ กิจกรรม 5ส และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งาน ที่พนักงานต้องปฏิบัติ ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากขาดระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน การกระตุ้น มักต้องใช้ของรางวัล หรือสิ่งตอบแทนเป็นเครื่องล่อใจ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจ ที่จะดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ในภาพรวมการดำเนินกิจกรรม Bottom Up จะได้ผลดีในหน่วยงานที่ ผู้บังคับบัญชา เอาใจใส่เอาใจ และคอยกระตุ้นเตือนอย่างสม่ำเสมอ

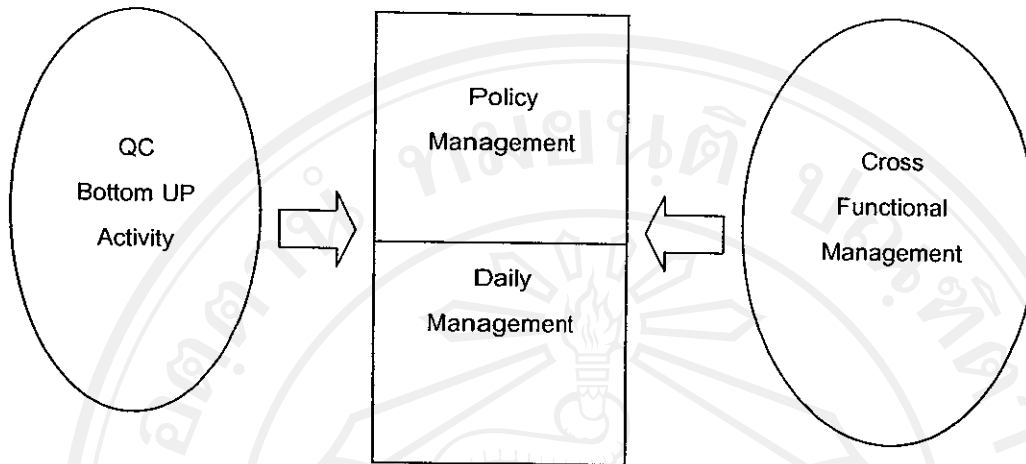
สรุปภาพรวมการบริหารงาน TQM

จากภาพรวมการดำเนินงาน TQC ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ จะเห็นได้ว่า แกนหลักของการดำเนินจะเป็นเรื่อง การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวัน ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมการผลิตปูนซีเมนต์ อันเป็นภาระกิจหลักของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบาย จาก กจก. Deploy ไปยังส่วน และแผนกต่างๆ ซึ่งจะต้องจัดทำแผนงานรองรับแล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยต้องกำหนดจุดควบคุม และทำการ ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ แก่ไขความผิดปกติ ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจเรียกได้ว่าเป็น Line Function ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ

ในส่วนของการบริหารกิจกรรม QC และ Bottom Up Activity เป็นการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานหลัก (Policy Management & Daily Management) เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการบริหารกิจกรรม QC ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของบริษัท จึงเปรียบได้กับ Staff Function ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ

การบริหารงาน Cross Functional ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด เป็นการดำเนินการทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งกำหนดภารกิจไว้แตกต่างจาก ภาระกิจหลักที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้รับมอบหมาย การดำเนินงานมีเป้าหมายเพื่อ เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด โดยคณะกรรมการจะส่งข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ทั้งทางด้าน ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายการตลาด ซีเมนต์ ที่ต้องดำเนินการ ดังนั้นจึงสามารถเทียบการบริหารงาน Cross Functional ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ ได้กับหน่วยงานเสนาธิการ

จากเหตุผลข้างต้นสามารถมองภาพรวมระบบการดำเนินงาน TQM ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ดังรูป



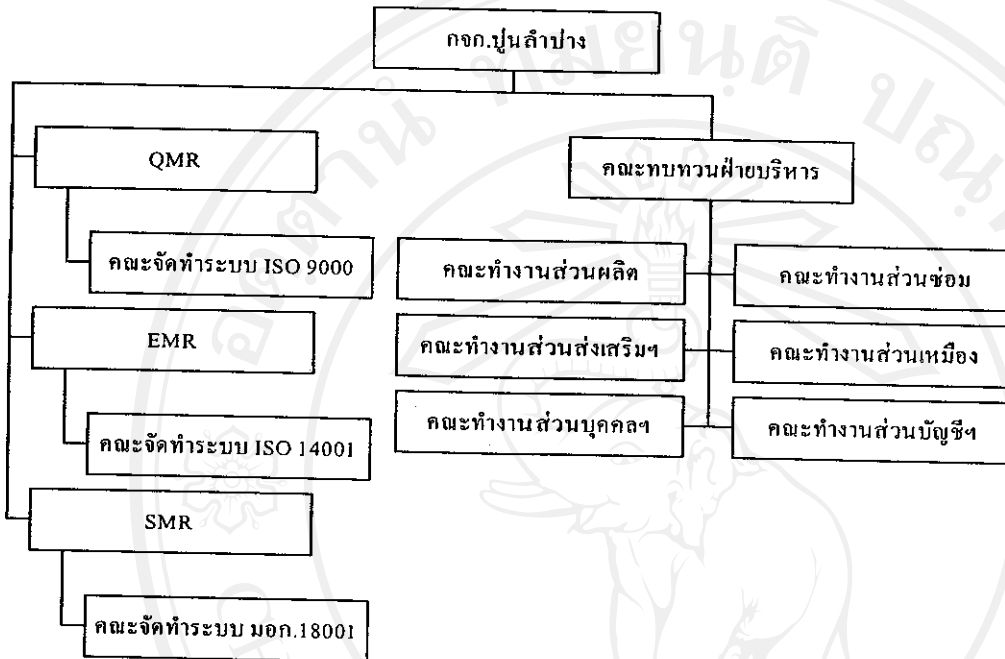
แผนภาพที่ 10 ภาพรวมการบริหาร TQM บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

การวิเคราะห์สภาพการบริหาร ISO9001:2000 ก่อนรวมระบบการบริหาร ตามแนวคิด TQM

ในการจัดทำระบบและดำเนินระบบการบริหารงานมาตรฐาน ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดนั้น ในระดับผู้บริหารมองว่าเป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างให้เกิดระบบ อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท แต่ในด้านของพนักงานผู้ปฏิบัติงานกลับมองว่าเป็นภาระและความยุ่งยาก เนื่องจากต้องทำตามข้อกำหนดต่างๆที่กำหนดออกมาใช้ ขาดความอิสระในการทำงาน ตลอดจนเกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานเนื่องจากต้อง จัดทำ ตรวจสอบ จัดเก็บ มีการอนุมัติ มีข้อละเอียดปลีกย่อย ภายหลังเมื่อได้รับการรับรอง จึงมักไม่ละเลยต่อการดำเนินระบบ

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดได้รับการรับรอง ระบบการบริหารงานคุณภาพ จำนวน 3 ระบบ ได้แก่ ISO 9002 , มอก. ISO 14001 และ มอก. 18001 การดำเนินงานยังไม่ได้รวมกันดำเนินงานเป็นระบบเดียว มีเพียงการรวมกันในบางข้อกำหนดที่ต้องใช้ร่วมกัน เช่นระบบการควบคุมเอกสาร การ Training แม้ว่าบางข้อกำหนดของทุกมาตรฐานจะมีแนวคิดที่สอดคล้องกัน การบริหารงานจึงเกิดความซ้ำซ้อน และเป็นภาระต่อผู้ปฏิบัติ

ในการบริหารงานระบบคุณภาพ ทางบริษัทได้กำหนดคณะทำงานไว้ ดังนี้



แผนภาพที่ 11 ผังการบริหารระบบบริหารคุณภาพ

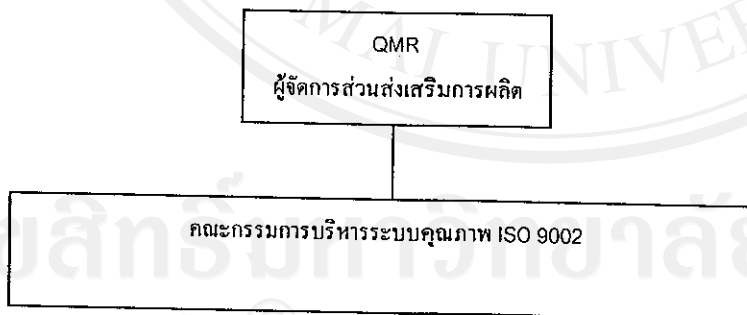
โดยมีคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหารที่มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมทั้งหมดของบริษัทซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการส่วน QMR EMR และ SMR จะเป็นผู้บริหารระบบทั้ง 3 ระบบมีจำนวน 7 คน โดยมีหน้าที่ดังนี้

- 1) พิจารณาและรับรองนโยบายคุณภาพ นโยบายสิ่งแวดล้อม และนโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึง QM EM และ OH&SM ของบริษัทฯ
- 2) ทบทวนนโยบายคุณภาพ นโยบายสิ่งแวดล้อม และนโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัย แผนการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การดำเนินการของระบบคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นไปอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ

- 3) ทบทวนระบบคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย รวมถึงคู่มือที่นำมาใช้อย่างน้อยทุก ๆ 6 เดือน โดยพิจารณาจากผลการตรวจติดตามคุณภาพภายใน การปฏิบัติการ การแก้ไข และการป้องกันข้อร้องเรียนจากลูกค้า ข้อร้องเรียนจากชุมชนรอบข้าง หรือบุคคลภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่ใช้ในปัจจุบันมีความเหมาะสม มีประสิทธิผล และบรรลุตามนโยบายของบริษัท ฯ
- 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนวทางปรับปรุง
- 5) ให้มีการประชาสัมพันธ์การให้ข้อมูลและข่าวสารเรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ทั้งภายในและภายนอกบริษัท ฯ
- 6) ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากร ซึ่งสนับสนุนระบบคุณภาพ ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

3.2 ระบบ ISO 9002

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบ ดังแผนภาพที่ 3 - 2 ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (Quality Management Representative) จำนวน 1 ท่าน คือผู้จัดการส่วนส่งเสริมการผลิต และคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานละ 1 ท่านซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพจำนวน 6 ท่านรวมคณะกรรมการทั้งหมด 7 ท่าน



แผนภาพที่ 12 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารระบบ ISO 9002

คณะกรรมการมีหน้าที่ในการทบทวน และปรับปรุง Quality manual (QM) Procedure manual (PM) ของบริษัทให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO 9002 พร้อมถ่ายทอดให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง และบริษัทได้จัดทำโครงสร้างของระบบเอกสารไว้ ซึ่งในระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมถือว่า

เรื่องเอกสารถือเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยมีโครงสร้างของเอกสารแบ่งเป็น 4 ระดับคือ คู่มือคุณภาพ (Quality Manual:QM) คู่มือขั้นตอนการทำงาน (Procedure manual :PM) คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) และเอกสารอื่น ๆ โดยเอกสารต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องครบถ้วนตามข้อกำหนดของมาตรฐานระบบ ISO 9002 ดังนี้

1. คู่มือคุณภาพ (QM) จะเป็นคู่มือที่บริษัทเขียนขึ้นมาเพื่อที่จะแสดงเจตจำนงที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ ISO 9002-2000 และบริษัท ได้มอบหมายให้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (Quality Management Representative:QMR) และคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับข้อกำหนดที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. คู่มือขั้นตอนการทำงาน (PM) จะเป็นคู่มือที่แสดงถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงาน ที่จะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม แบ่งเป็น 3 ประเภท
 - 2.1 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท ที่ให้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (QMR) และคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยได้แก่เรื่อง
 - การควบคุมเอกสาร
 - การควบคุมบันทึกคุณภาพ
 - การตรวจติดตามคุณภาพภายใน
 - การทบทวนฝ่ายบริหาร
 - การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกัน
 - การดำเนินการเมื่อมีข้อร้องเรียนจากลูกค้า
 - กลวิธีทางสถิติ
 - 2.2 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท แต่อยู่ในความดูแลของหน่วยงานต่าง ๆ คือ
 - การจัดซื้อ ส่วนบัญชีและพัสดุ เป็นผู้ดูแล
 - การฝึกอบรม ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล
 - การคัดเลือกและประเมินผู้รับเหมา ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล
 - 2.3 PM ที่มีใช้เฉพาะในแต่ละหน่วยงานของตนเอง โดยแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้ทันสมัยและสอดคล้องทั้งข้อกำหนดและการปฏิบัติงานจริง
3. คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) เป็นคู่มือที่แสดงถึงวิธีการและรายละเอียดในการปฏิบัติของงานต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นคู่มือของพนักงานระดับปฏิบัติการ หน่วยงานจะเป็นผู้ดูแลการออกเอกสารและการปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเอกสารระดับ PM อยู่เสมอ

- เอกสารอื่น ๆ ที่นำมาใช้ในระบบคุณภาพเช่น Drawing สัญญาต่าง ๆ ข้อตกลงร่วม(Interface agreement) คู่มือของเครื่องจักรในกระบวนการผลิต บันทึกคุณภาพ รายละเอียดของเอกสารในระบบ ISO 9002 ของบริษัทตั้งตาราง 3 – 1



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 1 เอกสารในระบบ ISO 9002

QM		PM		FORM					
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ				
i-	Quality manual	P-G-001	การควบคุมเอกสาร	F-G-001	กระดาษใช้เฉพาะ				
				F-G-002	สารบัญหลัก				
				F-G-003	ตารางการควบคุมเอกสาร				
				F-G-004	ใบนำส่ง/ขอขงเล็กเอกสาร				
				F-G-005	สารบัญเอกสารที่ไม่ควบคุม				
				F-G-019	บันทึกประวัติเอกสาร				
				F-G-020	ตารางการติดตามความทันสมัยของเอกสารภายนอก				
				P-G-002	การควบคุมบันทึกคุณภาพ	F-G-008	สารบัญบันทึกคุณภาพ		
				P-G-003	การตรวจติดตามคุณภาพภายใน	F-G-009	Internal Audit Schedule		
								F-G-010	Internal Audit Notification
		F-G-011	Checklist for Audit						
		F-G-012	Corretive Action Request						
		F-G-013	Internal Audit Report						
		F-G-017	Observation from Audit						
		F-G-018	CAR LOG						
		P-G-004	การทบทวนฝ่ายบริหาร						
		P-G-005	การปฏิบัติการแก้ไขและการปฏิบัติการป้องกัน					F-G-014	การติดตามการปฏิบัติการแก้ไข
				F-G-015	สรุปผลการปฏิบัติการแก้ไข				
		P-G-006	การดำเนินการเมื่อมีข้อร้องเรียนจากลูกค้า						
		P-G-007	กลวิธีทางสถิติ	F-G-016	บันทึกการรายการที่ใช้กลวิธีทางสถิติ				
		P-P-001	การวางแผนผลิตซีเมนต์						
		P-P-002	การเตรียมวัตถุดิบผสมยั้ง 1						
		P-P-003	การผลิต Raw Meal RM 1						
P-P-004	การผลิตปูนเม็ด Kiln 1								

ตารางที่ 1 เอกสารในระบบ ISO 9002 (ต่อ)

QM		PM		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-P-005	การบดปูนซีเมนต์ CM I-3		
		P-P-006	การผลิตลิกไนท์ผง LM 1		
		P-P-007	การบรรจุซีเมนต์		
		P-P-008	ควบคุมกระบวนการผลิต		
		P-P-009	การทำกองลิกไนท์		
		P-Y-001	การบำรุงรักษาเครื่องจักรหลัก		
		P-Y-002	การตรวจซ่อมและบำรุงรักษา เครื่องจักรกลตามใบแจ้งงาน		
		P-Y-004	การตรวจปรับสภาพเครื่องจักรขณะ เดิน		
		P-Y-005	การส่งสอบเทียบเครื่องวัดใน กระบวนการผลิต		
		P-Y-006	การสอบเทียบเครื่องวัดใน กระบวนการผลิต		
		P-Y-007	การทำชิ้นส่วนอะไหล่ใน Work Shop		
		P-Y-008	การควบคุมและการเบกซิมเครื่องมือ ในปั๊มเครื่องมือ		
		P-Y-009	การจ้างเหมา		
		P-Y-010	การปลด Breaker ก่อนการซ่อมบำรุง		
		P-C-001	การตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ เชื้อเพลิง		
		P-C-002	การเตรียม Raw meal ให้เหมาะสม กับคุณภาพเชื้อเพลิง		

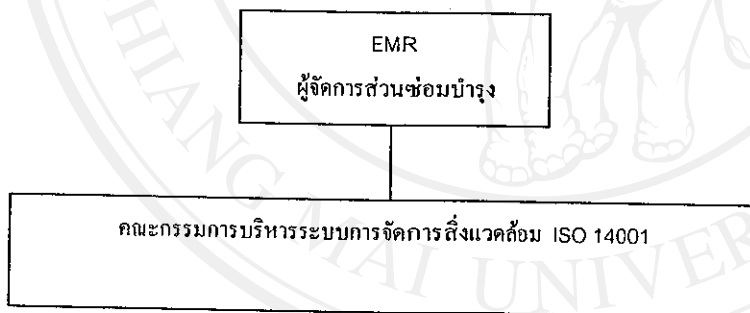
ตารางที่ 1 เอกสารในระบบ ISO 9002 (ต่อ)

QM		PM		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-C-003	การกำหนดอัตราส่วนระหว่างหินปูน ดินดาน		
		P-C-004	การควบคุมคุณภาพ Raw Meal		
		P-C-005	การควบคุมคุณภาพ Kiln Feed		
		P-C-006	การควบคุมคุณภาพ RM+KF โดยวิธี Titration		
		P-C-007	การควบคุมคุณภาพ Clinker		
		P-C-008	การควบคุมคุณภาพปูนซีเมนต์จาก หม้อบดซีเมนต์		
		P-C-009	การควบคุมคุณภาพปูนซีเมนต์จาก Packer & Silo		
		P-C-011	การแก้ไขในกรณีปูนซีเมนต์ใน Silo คุณภาพไม่ผ่าน		
		P-C-012	การสอบเทียบเครื่องมือวิเคราะห์และ ทดสอบ		
		P-C-014	การแก้ไขในกรณีปูนซีเมนต์ออก นอกโรงงานคุณภาพไม่ผ่าน		
		P-C-015	การควบคุมเครื่อง X-Ray และเครื่อง CS-CCC		
		P-Q-101	การผลิตวัตถุดิบส่วนเหมือง		
		P-Q-102	การซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรกล เหมือง		
		P-S-001	การจัดซื้อ		
		P-S-003	การทำบัญชีเอกสารจ่ายซีเมนต์		
		P-T-001	การฝึกอบรม		

QM		PM		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-T-002	การคัดเลือกและประเมินผู้รับเหมา		
		P-T-003	การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน		

ระบบ ISO 14001 ก่อนรวมระบบการบริหาร ตามแนวคิด TQM

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบ ดังแผนภาพที่ 3 - 3 ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Representative) จำนวน 1 ท่าน คือผู้จัดการส่วนซ่อมบำรุง และคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานละ 1 ท่าน ซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพจำนวน 6 ท่านรวมคณะกรรมการทั้งหมด 7 ท่าน โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ในการทบทวน สถานะปัจจุบัน ของการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัท ทบทวนและปรับปรุง Environmental manual (EM) และ Procedure manual (PM) ของบริษัทให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับข้อกำหนด ISO 14001 พร้อมถ่ายทอดให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง



แผนภาพ ที่ 13 โครงสร้างคณะกรรมการบริหารระบบ ISO 14001

และบริษัทได้ใช้โครงสร้างของระบบเอกสารเหมือนกับระบบ ISO 9002 โดยแบ่งเป็น 4 ระดับคือ คู่มือสิ่งแวดล้อม (Environmental Manual:EM) คู่มือขั้นตอนการทำงาน (Procedure manual :PM) คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) และเอกสารอื่น ๆ โดยเอกสารต่าง ๆ จะมีครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ต้องการดังนี้

1. คู่มือสิ่งแวดล้อม (EM) จะเป็นคู่มือที่บริษัทเขียนขึ้นมาเพื่อที่จะแสดงเจตจำนงที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ ISO 14001-1996 บริษัทได้มอบหมายให้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Representative:EMR) และคณะกรรมการบริหารระบบการจัดการ

สิ่งแวดล้อมเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับข้อกำหนดที่มีการเปลี่ยนแปลง

2. คู่มือขั้นตอนการทำงาน (PM) จะเป็นคู่มือที่แสดงถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงาน ที่จะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม แบ่งเป็น 3 ประเภท

2.1 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท โดยผู้แทนฝ่ายบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (EMR) และคณะกรรมการบริหารระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยได้แก่เรื่อง

- การควบคุมเอกสาร (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การระบุและประเมินปัญหาสิ่งแวดล้อม
- การระบุกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
- การสื่อสาร
- การควบคุมการปฏิบัติงาน
- การเตรียมเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
- การควบคุมบันทึกสิ่งแวดล้อม
- การเฝ้าติดตามและการตรวจวัดด้านสิ่งแวดล้อม
- การแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- การตรวจติดตาม
- การทบทวนฝ่ายบริหาร
- การรวบรวมวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว

2.2 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท แต่อยู่ในความดูแลของหน่วยงานต่าง ๆ คือ

- การจัดซื้อ ส่วนบัญชีและพัสดุ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การฝึกอบรม ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การคัดเลือกและประเมินผู้รับเหมา ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การสื่อสาร ส่วนการบุคคลและธุรการเป็นผู้ดูแล

2.3 PM ที่มีใช้เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน จะปรับใช้ร่วมกับ PM ที่มีอยู่ในระบบ ISO 9002

ทั้งหมด และมี PM บางส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับระบบ ISO 9002 ก็จัดทำขึ้นและปรับปรุงโดยแต่ละหน่วยงาน

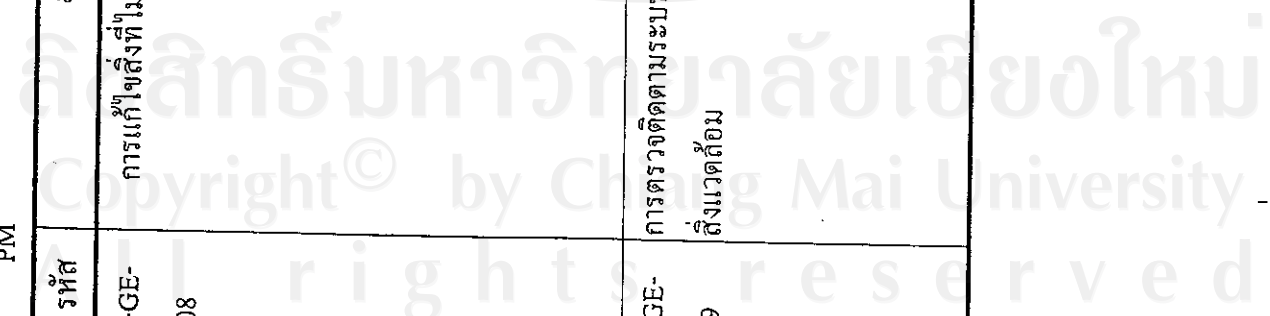
3. คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) เป็นคู่มือที่แสดงถึงวิธีการและรายละเอียดในการปฏิบัติของงานต่าง ๆ ที่ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งจะเป็นคู่มือของพนักงานระดับปฏิบัติการ หน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอให้สอดคล้องกับ PM ที่อ้างอิง ส่วนใหญ่จะใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002
 4. เอกสารอื่น ๆ ที่นำมาใช้ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเช่น กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ จะถูกควบคุมตามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- รายละเอียดของเอกสารในระบบ ISO 14001 ของบริษัทดังตาราง 3 - 2

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

EM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
E-G-001	Environmental Manual	P-GE-001	การระบุและประเมินลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม	O-GE-011	เกณฑ์การพิจารณาและประเมินลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม	F-GE-001	การประเมินลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม
						F-GE-005	รายการสรุปลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ
						F-GE-035	สรุปความคืบหน้าของแผน EMP
						F-GE-036	การดำเนินงาน Aspects ที่มีนัยสำคัญ
						F-GE-003	บัญชีรายการกฎหมายและข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม
						F-GE-004	บัญชีคำมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม
						F-GE-012	แผนการสื่อสารสิ่งแวดล้อม

EM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
						F-GE-007	แบบรายงานข้อร้องเรียนสิ่งแวดล้อม
						F-GE-010	บันทึกการติดต่อสื่อสาร
		P-GE-004	การควบคุมการปฏิบัติงาน			F-GE-014	รายการ PM/WI ด้านสิ่งแวดล้อม
		P-GE-005	การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	O-GE-004	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์ฉุกเฉิน	F-GE-008	รายการประเมินความเสี่ยงของสถานการณ์ฉุกเฉิน
				O-GE-005	แผนป้องกันและระงับอัคคีภัย	F-GE-013	รายงานการฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉิน
				O-GE-006	แผนป้องกันและควบคุมไฟฟ้า	F-GE-016	รายงานเหตุการณ์และสรุปผลการควบคุมและระงับสถานการณ์ฉุกเฉิน
						F-GE-017	แผนงานด้านการเฝ้าตรวจติดตามและการตรวจวัดสิ่งแวดล้อม

EM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
	P-GE-008		การแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ด้านสิ่งแวดล้อม			F-GE-035	สรุปความคืบหน้าของแผน EMP
						F-GE-032	การติดตามการปฏิบัติการแก้ไขหรือป้องกัน NC ด้านสิ่งแวดล้อม
						F-GE-033	สรุปผลการปฏิบัติการแก้ไขหรือป้องกัน NC ด้านสิ่งแวดล้อม
						F-GE-034	สรุปผลการติดตามการแก้ไขหรือป้องกัน NC ด้านสิ่งแวดล้อม
	P-GE-009		การตรวจติดตามระบบการจัดการ สิ่งแวดล้อม			F-GE-021	Internal Audit Schedule
						F-GE-022	Internal Audit Notification
						F-GE-023	Checklist for Audit

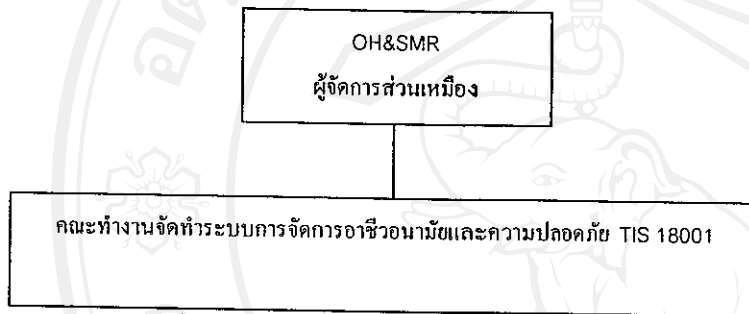


EM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
						F-GE-024	Corrective Action Request
						F-GE-025	Internal Audit Report
						F-GE-026	Observation from Audit
						F-GE-027	CAR LOG
		P-GE-010	การทบทวนฝ่ายบริหาร ด้านสิ่งแวดล้อม				
		P-GE-011	การดำเนินการกับเศษวัสดุ สิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว			F-GE-028	สรุปเศษวัสดุ สิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้ว
						F-GE-029	สรุปวิธีการในการรวบรวมและกำจัด ฯ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

ระบบ TIS 18001ก่อนรวมระบบการบริหาร ตามแนวคิด TQM

บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยดังแผนภาพที่ 3 - 4 ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management Representative) จำนวน 1 ท่าน คือผู้จัดการส่วนเหมือง และคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานละ 1 ท่านซึ่งเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพจำนวน 6 ท่านรวมคณะกรรมการทั้งหมด 7 ท่าน คณะทำงานมีหน้าที่ในการทบทวน สถานะปัจจุบัน ของการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบริษัท จัดทำคู่มือ Environmental manual (EM) และ Procedure manual (PM) ของบริษัทให้สอดคล้องกับข้อกำหนด TIS 18001 ให้บริษัทได้รับการรับรองระบบ TIS 18001 ภายในต้นปี 2544



แผนภาพที่ 14 โครงสร้างคณะกรรมการจัดทำระบบ TIS 18001

และบริษัทได้ใช้โครงสร้างของระบบเอกสารเหมือนกับระบบ ISO 9002 และ ISO 14001 โดยแบ่งเป็น 4 ระดับคือ คู่มืออาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Manual :OH&SM) คู่มือขั้นตอนการทำงาน (Procedure manual :PM) คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) และเอกสารอื่น ๆ โดยเอกสารต่าง ๆ จะมีครบถ้วนตามข้อกำหนดที่ต้องการดังนี้

1. คู่มืออาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OH&SM) จะเป็นคู่มือที่บริษัทเขียนขึ้นมาเพื่อที่จะแสดงเจตจำนงที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ TIS 18001-2542 บริษัทได้มอบหมายให้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Safety Management Representative:SMR) และคณะกรรมการจัดทำระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับข้อกำหนดที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. คู่มือขั้นตอนการทำงาน (PM) จะเป็นคู่มือที่แสดงถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการทำงาน ที่จะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม แบ่งเป็น 3 ประเภท
 - 2.1 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท ที่ให้ผู้แทนฝ่ายบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (SMR) และคณะกรรมการจัดทำระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้มีความทันสมัยได้แก่เรื่อง

- การควบคุมเอกสาร (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การประเมินความเสี่ยง
- การเตรียมการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- การสื่อสาร (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 14001)
- การชี้บ่งข้อกำหนดตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ
- การเตรียมเพื่อรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 14001)
- การขออนุญาตปฏิบัติงาน
- การตรวจสอบอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย
- การเตือนอันตราย
- การตรวจความปลอดภัย
- การตรวจสุขภาพ
- การออกกฏระเบียบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- การรายงานและสอบสวนอุบัติการณ์
- การตรวจติดตามระบบ
- การแก้ไขและป้องกัน
- การบันทึกด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- การทบทวนฝ่ายบริหาร

2.2 PM ที่ใช้ทั่วไปทุกหน่วยงานของบริษัท แต่อยู่ในความดูแลของหน่วยงานต่าง ๆ คือ

- การจัดซื้อ ส่วนบัญชีและพัสดุ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การฝึกอบรม ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การจัดจ้าง ส่วนการบุคคลและธุรการ เป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002)
- การสื่อสาร ส่วนการบุคคลและธุรการเป็นผู้ดูแล (ใช้ร่วมกับระบบ ISO 14001)

2.3 PM ที่มีใช้เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน จะปรับใช้ร่วมกับ PM ที่มีใช้อยู่ในระบบ ISO 9002 ระบบ 14001 ทั้งหมด จัดทำขึ้นและปรับปรุงโดยแต่ละหน่วยงาน

3. คู่มือปฏิบัติงาน (Work instruction) เป็นคู่มือที่แสดงถึงวิธีการและรายละเอียดในการปฏิบัติของงานต่าง ๆ ที่ไม่ให้เกิดผลกระทบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยกับพนักงานและผู้เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นคู่มือของพนักงานระดับปฏิบัติการ หน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นผู้จัดทำและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอให้สอดคล้องกับ PM ที่อ้างอิง ส่วนใหญ่จะใช้ร่วมกับระบบ ISO 9002

4. เอกสารอื่น ๆ ที่นำมาใช้ในระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเช่น กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ จะถูกควบคุมตามหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดของเอกสารในระบบ TIS 18001 ดังตาราง 4 - 3

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
S-GS-001	Occupational Health & Safety Manual	P-GS-001	การประเมินความเสี่ยง	O-GS-001	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของงาน	F-GS-001	ทะเบียนตำแหน่งและงานที่รับผิดชอบ
				O-GS-002	เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของพื้นที่	F-GS-002	ตารางประเมินความเสี่ยง
						F-GS-003	ทะเบียนพื้นที่
						F-GS-004	ตารางประเมินความเสี่ยง ของพื้นที่
		P-GS-002	การเตรียมการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			F-GS-005	แผนงานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
						F-GS-006	แผนปฏิบัติการ
		P-GS-003	การชี้แจงข้อกำหนด กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ			F-GS-007	ทะเบียนกฎหมาย ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001 (ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-GS-004	การขอปฏิบัติงาน			F-GS-017	ใบขออนุญาตปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความร้อนและประกายไฟ
		P-GS-005				F-GS-018	ใบขออนุญาตปฏิบัติงานเจาะเปิดพื้น ผิวน้ำ อากาศ และวากันตก
		P-GS-006	การตรวจสอบอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย			F-GS-030	แผนการตรวจสอบอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย
						F-GS-031	รายงานการตรวจสอบถังดับเพลิงชนิด Dry Chemical และ Halon
						F-GS-032	รายงานการตรวจสอบถังดับเพลิงชนิด Carbon dioxide
						F-GS-033	รายงานการตรวจสอบความพร้อมของรถดับเพลิงประจำวัน

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001(ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
						F-GS-035	รายงานการบำรุงรักษาระดับเพลิงตามวาระ
						F-GS-036	รายงานการตรวจสอบระบบ Hydrant (เครื่องกล)
						F-GS-037	รายงานการตรวจสอบระบบ Hydrant (ไฟฟ้า)
						F-GS-038	รายงานการตรวจสอบสายดับเพลิงและอุปกรณ์ในสถานที่เก็บ
						F-GS-039	รายงานการตรวจสอบ IFEX3000
						F-GS-040	รายงานการตรวจสอบ Smoke/Heat Detector & Fire Alarm
						F-GS-041	รายงานการตรวจสอบ Portable Pump

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001(ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
						F-GS-042	รายงานการตรวจสอบเครื่องช่วยหายใจ
P-GS-007	การเตือนอันตราย	O-GS-004	เกณฑ์กำหนดในการพิจารณาการเตือนอันตราย				
		O-GS-005	มาตรฐานเตือนอันตราย				
		O-GS-006	มาตรฐานป้ายเตือนอันตราย				
P-GS-008	การตรวจความปลอดภัย					F-GS-014	แผนการตรวจความปลอดภัย
						F-GS-015	แบบตรวจความปลอดภัย
						F-GS-016	สรุปผลการตรวจความปลอดภัย

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001(ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-GS-009	การตรวจสอบคุณภาพ			F-GS-046	แผนการตรวจสอบคุณภาพพนักงาน
		P-GS-010	การออกกฎระเบียบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			F-GS-029	ระเบียบกฎระเบียบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
		P-GS-012	การรายงานและสอบสวนอุบัติการณ์	O-GS-003	เกณฑ์การพิจารณาอุบัติเหตุ	F-GS-010	รายงานอุบัติเหตุ
						F-GS-011	รายงานเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ
						F-GS-012	รายงานการเกิดอัคคีภัย
		P-GS-013	การตรวจติดตามระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			F-GS-022	Internal Audit Schedule
						F-GS-023	Internal Audit Notification
						F-GS-024	Checklist for Audit

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001(ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
						F-GS-025	Corretive Action Request
						F-GS-026	Internal Audit Report
						F-GS-027	Observation from Audit
						F-GS-028	CAR LOG
	P-GS-014		การแก้ไขและป้องกัน			F-GS-009	รายงานการแก้ไขและการป้องกันสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
	P-GS-015		การบันทึกด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย			F-GS-013	สารบัญบันทึกด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
	P-GS-016		การทบทวนฝ่ายบริหารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย				

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright © by Chiang Mai University
 All rights reserved

ตารางที่ 3 เอกสารในระบบ TIS 18001(ต่อ)

OH&SM		PM		Other Document		FORM	
รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ	รหัส	ชื่อ
		P-GE-003	การสื่อสาร			F-GE-012	แผนการสื่อสารอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
						F-GE-007	แบบรายงานข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
						F-GE-010	บันทึกการติดต่อสื่อสารด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย



Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

นอกจากนี้ในทั้งสามระบบยังมีผู้ตรวจสอบระบบซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS 18001 มีหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในการตรวจติดตามระบบต่าง ๆ ภายในบริษัทเพื่อตรวจสอบการบริหารระบบมีความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (System Compliance) มีจำนวนทั้งหมด 3 ท่านคือคุณธรรมลักษณ์ คุณสมเกียรติ และคุณสกล

การวิเคราะห์ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง การบริหารงานตามแนวคิด TQM และข้อกำหนดระบบบริหารงานมาตรฐาน ISO 9000 ความแตกต่าง ความเหมือนระหว่าง ISO 9000 ISO 14000 TIS 18000

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และ ISO 9001:2000

หากพิจารณาข้อกำหนดของ มาตรฐาน ISO 9000:2000 แล้วพบว่า มีแนวความคิดการบริหารงานที่ตรงกับ TQC ดังแสดงในตารางที่ 4-1 (ยึดตามเกณฑ์ของ TQC Assessment)

จะเห็นได้ว่า ในการดำเนินงานตามแนวทาง TQC ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัดฯ นั้น ตรงกับข้อกำหนดในระบบ ISO 9001:2000 เป็นส่วนใหญ่ จะขาดในบางหัวข้อ ที่ไม่ตรงกับข้อกำหนด ของ ISO 9001:2000 ได้แก่

1. หัวข้อ 4.2 (4.2.1 , 4.2.2 , 4.2.3 , 4.2.4) ข้อกำหนดด้านเอกสาร
2. หัวข้อ 5.5 (5.5.1 , 5.5.2 , 5.5.3) อำนาจหน้าที่และการสื่อสารข้อมูล
3. หัวข้อ 6.1 การสรรหาทรัพยากร
4. หัวข้อ 6.3 โครงสร้างพื้นฐาน
5. หัวข้อ 6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. หัวข้อ 7.1 การวางแผนการผลิต
7. หัวข้อ 7.3 (7.3.1 , 7.3.2 , 7.3.3 , 7.3.4 , 7.3.5 , 7.3.6 , 7.3.7) การออกแบบและการพัฒนา
8. หัวข้อ 7.4 (7.4.1 , 7.4.2 , 7.4.3) การจัดซื้อ
9. หัวข้อ 7.5 (7.5.1 , 7.5.2 , 7.5.3 , 7.5.4 , 7.5.5) การผลิตและบริหาร
10. หัวข้อ 7.6 การควบคุมอุปกรณ์การเฝ้าติดตามและตรวจวัด
11. หัวข้อ 8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์ ที่บกพร่อง

ในข้อกำหนดต่างๆของระบบ ISO 9001:2000 ที่ระบบ TQC ไม่ครอบคลุมหรือไม่กล่าวถึงจะเห็นได้ว่า เป็นข้อกำหนดพื้นฐานในการดำเนินงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยจะเป็นในส่วนที่ช่วยเสริมให้ งานหลักเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่ง ระบบ TQC จะมองว่าเป็นในส่วนของปัจจัยพื้นฐานที่บริษัทจะต้องมี TQC และ ข้อกำหนด ISO 9001:2000 สามารถอธิบายความสัมพันธ์ตามหัวข้อการดำเนินงานของบริษัทได้ตามตารางนี้

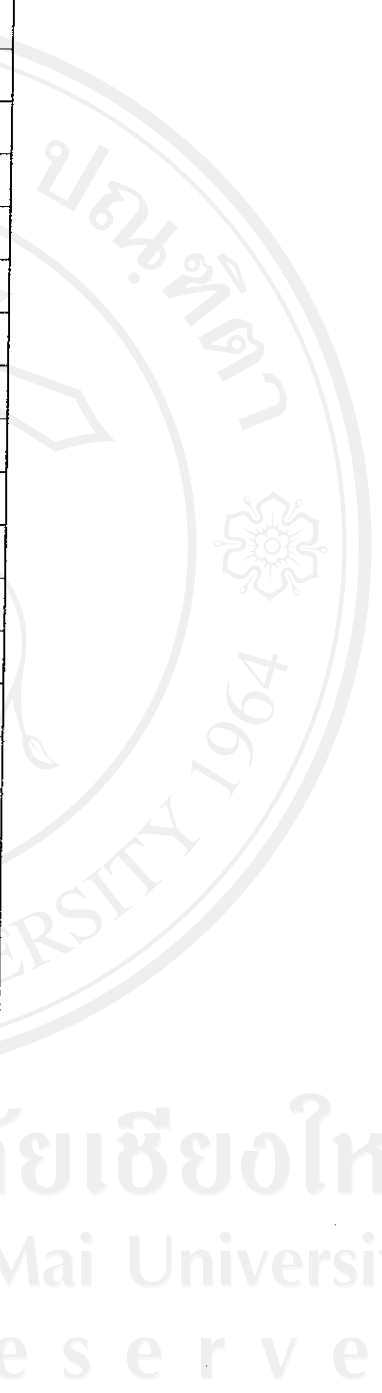
ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง Policy Management, Daily Management กับข้อกำหนด ISO9001:2000

TQC		ISO9001:2000																						
		4				5				6				7				8						
		4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
Policy Management																								
1. แผนธุรกิจประจำปีและกลไกการบริหารนโยบาย																								
1.1 แผนธุรกิจประจำปี																								
1.2 กลไกการบริหารนโยบาย		4				4														4	4			
2. การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา																								
2.1 ความเหมาะสมของการทบทวนผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา																								
2.2 การใช้ 4 students model																								
3. การวางแผนและการกระจายนโยบาย																								
3.1 มุ่งเน้นชัดเจนในสิ่งที่จะทำ																								
3.2 การกระจายนโยบายไปสู่ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ						4																		
3.3 ความเหมาะสมของ Control point และ Action limit						4																		
4. การดำเนินการและการหมุนวงจร PDCA อย่างเป็นระยะๆ																								
4.1 ความเหมาะสมของการดำเนินการตามแผน																								
4.2 ความเหมาะสมของการบำบัดความผิดปกติ																								
5. ผลการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมาย																								
5.1 ผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงใกล้เคียงกับเป้าหมาย																								
		N/A																						



ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่าง Daily Management กับข้อกำหนด ISO9001:2000

TQC	ISO9001:2000																								
	4					5					6					7					8				
	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5		
Daily Management																									
1. Daily Management																									
1.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารงานประจำวันในแต่ละงาน																									
1.2 การจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นและแจกจ่ายให้ปฏิบัติการ																									
1.3 การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4					4																			
1.4 Daily check & Action taking										4															
2. Problem solving - การแก้ไขปัญหาด้วย QC story																									
2.1 Theme selection																									
2.2 Observation																			4				4		
2.3 Target setting																			4				4		
2.4 Analysis																			4				4		
2.5 Implementing																			4			4	4		
2.6 Checking																			4			4	4		
2.7 Standardization																			4			4	4		
3. Standardization	4																								
3.1 ความชัดเจนของระบบมาตรฐาน	4																								
3.2 การ Update มาตรฐาน	4									4															



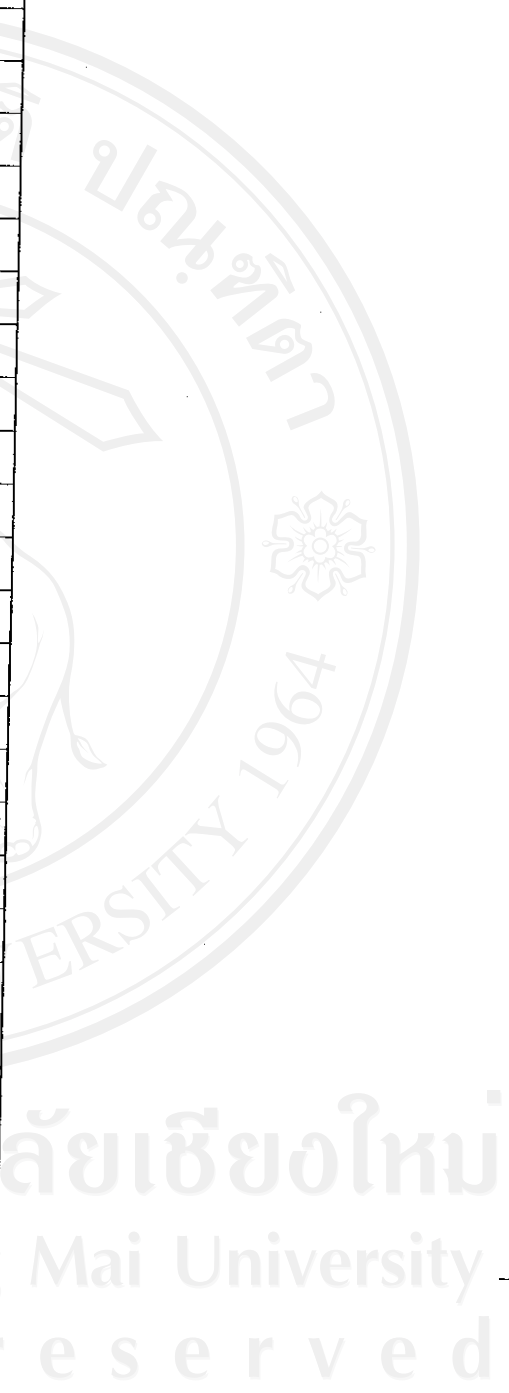
ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่าง Cross-Functional focus to Customer Satisfaction กับข้อกำหนด ISO9001:2000

TQC	ISO9001:2000																							
	4				5				6				7				8							
	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	
Cross Functional --> Customer Satisfaction																								
1. การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า																								
1.1 การสรุปข้อร้องเรียน																								
1.2 การตอบสนองต่อข้อร้องเรียน														4							4	4		
1.3 การแก้ไขข้อร้องเรียน														4							4	4		
2. การทำความเข้าใจลูกค้า														4							4	4		
2.1 คำจำกัดความลูกค้าและการแบ่งกลุ่มลูกค้า														4										
2.2 การทำความเข้าใจสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า														4							4	4		
2.3 การสรุปความต้องการของลูกค้า														4							4	4		
2.4 การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น														4							4	4		
2.5 ความเข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนของสินค้า/บริการ ในแง่มุมมองการประกันคุณภาพ														4							4	4		
3. ระบบการประกันคุณภาพ																								
3.1 การจัดทำระบบประกันคุณภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง																								
4. การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า																								
4.1 การปรับปรุงระบบ (Process - oriented)																								
4.2 การปรับปรุง Position (Objective - oriented)																								



ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่าง People กับข้อกำหนด ISO9001:2000

People	ISO9001:2000																												
	4				5					6					7				8										
	4.1	4.2	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5						
1. ความมุ่งมั่นและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร																													
1.1 การบริหารนโยบาย																													
1.1.1 ความสอดคล้องระหว่าง Vision, Mission, Medium term plan กับ Annual plan			4		4																								
1.1.2 ความเข้าใจในสถานะการดำเนินงานของนโยบายประจำปี			4		4																								
1.1.3 การปฏิบัติตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นกับนโยบายประจำปี			4		4																								
1.1.4 การตรวจวินิจฉัยโดยกรมการผู้จัดการ (MD Diagnosis)			4		4																								
1.2 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า																													
1.2.1 Vision เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า							4																						
1.2.2 ความเข้าใจในสถานะการดำเนินงาน							4																						
1.2.3 กิจกรรมการปรับปรุง							4																						
1.2.4 ผลลัพธ์เกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า							4																						
1.3 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ																													
1.3.1 ความเข้าใจของผู้บริหารต่อแนวคิดพื้นฐานของวัตถุประสงค์ในการทำการกลุ่มคุณภาพ			4																										
1.3.2 ความเข้าใจในสถานะการดำเนินงาน			4																										



การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ISO 9000:2000 ISO14001 TIS18001

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบข้อกำหนดของระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมทั้งสามระบบ โดย จากการเปรียบเทียบข้อกำหนดของทั้งสามระบบผู้ศึกษาพบว่า มีข้อกำหนดที่มีความต้องการและเจตนารมณ์ของระบบที่เหมือนกัน จำนวน 11 ข้อกำหนด โดยเหมือนกันทั้งสามระบบ มี 8 ข้อกำหนดและที่เหมือนกัน 2 ระบบคือระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มี 3 ข้อกำหนด แต่บริษัทได้บริหารและจัดการร่วมกันมีเพียง 6 ข้อกำหนดเท่านั้น ส่วนอีก 5 ข้อกำหนดที่เหลือยังแยกกันบริหารและจัดการ

หัวข้อที่ต้องแยกบริหารและจัดการเฉพาะระบบ

- 1) นโยบายของทั้งสามระบบไม่สามารถรวมกันได้เนื่องจากมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างกันและต้องมีการกระจายนโยบายลงสู่ในหัวข้อต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนได้
- 2) ข้อกำหนดในระบบ ISO 9002 บางข้อกำหนดไม่สามารถบริหารและจัดการร่วมกับระบบอื่นได้เพราะเป็นหัวข้อที่เฉพาะของระบบคุณภาพคือ
 - ข้อกำหนด 4.2 เรื่องระบบคุณภาพ (Quality system)
 - ข้อกำหนด 4.3 เรื่องการทบทวนสัญญา (Contract review)
 - ข้อกำหนด 4.7 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบ โดยลูกค้า (Control of Customer – Supplier Product)
 - ข้อกำหนด 4.8 การชี้บ่งและสอบกลับได้ของผลิตภัณฑ์ (Product Identification and Traceability)
 - ข้อกำหนด 4.10 การตรวจสอบและการทดสอบ (Inspection and Testing)
 - ข้อกำหนด 4.12 สถานการณ์ตรวจและการทดสอบ (Inspection and Test Status)
 - ข้อกำหนด 4.13 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Control of Nonconforming Product)
 - ข้อกำหนด 4.15 การเคลื่อนย้าย การเก็บ การบรรจุ การรักษาและการส่งมอบ (Handling, Storage, Packaging, Preservation and Delivery)
 - ข้อกำหนด 4.19 การบริการ Servicing
 - ข้อกำหนด 4.20 กลวิธีทางสถิติ (Statistical Techniques)

ข้อกำหนดที่บริหารและจัดการร่วมกัน

1) เรื่องการควบคุมเอกสารและข้อมูล

การควบคุมเอกสารและข้อมูลเป็นข้อกำหนดที่ 4.5 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.4.5 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.5.4 ของระบบ TIS 18001 บริษัทใช้ PM การควบคุมเอกสาร (P-G-001) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการควบคุมเอกสารของทั้งสามระบบ

2) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นข้อกำหนดที่ 4.18 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.4.2 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.5.2 ของระบบ TIS 18001 บริษัทใช้ PM การฝึกอบรม (P-T-001) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการฝึกอบรมของทั้งสามระบบ

3) การควบคุมการตรวจวัดและสอบเทียบเครื่องมือ

การควบคุมการตรวจวัดและสอบเทียบเครื่องมือเป็นข้อกำหนดที่ 4.11 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.5.1 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.6.1 ของระบบ TIS 8001 บริษัทใช้ PM เรื่องการสอบเทียบ (P-Y-005) และ (P-Y-006) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการควบคุมการตรวจวัดและสอบเทียบเครื่องมือของทั้งสามระบบ

4) การจัดซื้อ

การจัดซื้อเป็นข้อกำหนดที่ 4.6 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.4.6 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.5.5 ของระบบ TIS 18001 บริษัทได้ใช้ PM เรื่องการจัดซื้อ (P-S-001) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการจัดซื้อของทั้งสามระบบ

5) การประเมินผู้รับเหมา

การประเมินผู้รับเหมาเป็นข้อกำหนดที่ 4.6.2 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.4.6 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.5.5 ของระบบ TIS18001 บริษัทได้ใช้ PM เรื่องการคัดเลือกและประเมินผู้รับเหมา (P-T-002) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการประเมินผู้รับเหมาของทั้งสามระบบ

6) การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นข้อกำหนดที่ 4.4.3 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.5.3 ของระบบ TIS 18001 บริษัทได้ใช้ PM เรื่องการสื่อสาร (P-GE-003) ใช้ในการบริหารและจัดการเรื่องการสื่อสารของทั้งสองระบบ

ข้อกำหนดที่เหมือนกันของทั้งสามระบบแต่บริษัทบริหารแยกกัน

มีจำนวน 5 ข้อกำหนดคือ

1) กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ

กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ เป็นข้อกำหนดที่ 4.3.2 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.4.2 ของระบบ TIS 18001 โดยบริษัทจะแยก PM ของทั้งสองระบบ ทั้งนี้เจตนาารมณ์และความต้องการของข้อกำหนดทั้งสองระบบเหมือนกัน และเนื้อหาขั้นตอนใน PM ของทั้งสองก็เหมือนกันจึงน่าจะจะใช้ PM ของระบบ ISO 14001 เพียงฉบับเดียว

2) การตรวจประเมินระบบ

การตรวจประเมินระบบเป็นข้อกำหนดที่ 4.17 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.5.4 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.6.2 ของระบบ TIS 18001 โดยบริษัทจะแยก PM ของทั้งสามระบบ ทั้งนี้เจตนาารมณ์และความต้องการของข้อกำหนดทั้งสามเหมือนกัน และเนื้อหาขั้นตอนใน PM ของทั้งสามก็เหมือนกันจึงน่าจะจะใช้ PM ของระบบ ISO 9002 เพียงฉบับเดียว

3) การแก้ไขและป้องกัน

การแก้ไขและป้องกันเป็นข้อกำหนดที่ 4.14 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.5.2 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.6.3 ของระบบ TIS 18001 โดยบริษัทจะแยก PM ของทั้งสามระบบ ทั้งนี้เจตนาารมณ์และความต้องการของข้อกำหนดทั้งสามเหมือนกัน และเนื้อหาขั้นตอนใน PM ของทั้งสามก็เหมือนกันจึงน่าจะจะใช้ PM ของระบบ ISO 9002 เพียงฉบับเดียว

4) การควบคุมบันทึก

การควบคุมบันทึกเป็นข้อกำหนดที่ 4.16 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.5.3 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.6.4 ของระบบ TIS 18001 โดยบริษัทจะแยก PM ของทั้งสามระบบ ทั้งนี้เจตนาารมณ์และความต้องการของข้อกำหนดทั้งสามเหมือนกัน และเนื้อหาขั้นตอนใน PM ของทั้งสามก็เหมือนกันจึงน่าจะจะใช้ PM ของระบบ ISO 9002 เพียงฉบับเดียว

5) การทบทวนฝ่ายบริหาร

การทบทวนฝ่ายบริหารเป็นข้อกำหนดที่ 4.1.3 ของระบบ ISO 9002 ข้อกำหนดที่ 4.6 ของระบบ ISO 14001 และข้อกำหนดที่ 4.7 ของระบบ TIS 18001 โดยบริษัทจะแยก PM ของทั้งสามระบบ ทั้งนี้เจตนาารมณ์และความต้องการของข้อกำหนดทั้งสามเหมือนกัน และเนื้อหาขั้นตอนใน PM ของทั้งสามก็เหมือนกันจึงน่าจะจะใช้ PM ของระบบ ISO 9002 เพียงฉบับเดียว

จากตารางที่ 9 ทำการเปรียบเทียบข้อกำหนดที่เหมือนกันของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS 18001 จะเห็นว่ามี 11 ข้อกำหนดที่เหมือนกันคือ (1) โครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบ (2) การฝึกอบรม (3) ระบบการควบคุมเอกสาร (4) การควบคุมเอกสาร (5) การจัดซื้อ (6) การควบคุมกระบวนการและปฏิบัติงาน (7) การควบคุมการตรวจวัดและทดสอบเครื่องมือ (8) การตรวจสอบการแก้ไขและป้องกัน (9) การควบคุมบันทึกคุณภาพ (10) การตรวจประเมินระบบ (11) การทบทวนการจัดการ

จากตารางที่ 10 ทำการเปรียบเทียบข้อกำหนดของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS 18001 ที่เหมือนกันที่บริษัทดำเนินการร่วมกันบางส่วนแล้วนั้น พบว่า มีอีก 5 ข้อกำหนดที่ยังแยกการบริหารกันอยู่ ซึ่งสามารถนำมาบริหารร่วมกันได้ ได้แก่ (1) กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (2) การแก้ไขและการป้องกัน (3) การควบคุมบันทึกคุณภาพ (4) การตรวจประเมินระบบ (5) การทบทวนการจัดการ

จากตารางที่ 11 ทำการสรุปจำนวนสำเนาเอกสารระดับ PM ที่ซ้ำซ้อนกันอยู่ของทั้ง 3 ระบบ ซึ่งในสภาวะปัจจุบันนั้นจำนวนสำเนาเอกสารระดับ PM ที่ซ้ำซ้อนกันของทั้ง 3 ระบบที่บริษัทยังแยกกันบริหารอยู่มีจำนวนสำเนารวมกัน 5 ข้อกำหนดของทั้งสามระบบถึง 611 สำเนา ซึ่งหากมีการนำมาบริหารร่วมกันทั้ง 3 ระบบจะสามารถลดจำนวนสำเนาได้ต่ำกว่าครึ่ง ซึ่งน้อยกว่า 50% ของจำนวนสำเนาเอกสารในปัจจุบัน

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบข้อกำหนดที่เหมือนกันของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS. 18001

ระบบ ISO 9002		ระบบ ISO 14001		ระบบ มอก. 18001	
เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด
		1. ข้อกำหนดทั่วไป	4.1	1. ข้อกำหนดทั่วไป	4.1
				2. การทบทวนสถานะเริ่มต้น	4.2
ขยายคุณภาพ	4.1.1	2. นโยบายสิ่งแวดล้อม	4.2	3. นโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	4.3
		3. การวางแผน	4.3	4. การวางแผน	4.4
		- ลักษณะปัญหาสิ่งแวดล้อม	4.3.1	- การประเมินความเสี่ยง	4.4.1
		- กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	4.3.2	- กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ	4.4.2
		- วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.3.3	- การเตรียมการจัดการอาชีวอนามัย ฯ	4.4.3
		- แผนงานด้านสิ่งแวดล้อม	4.3.4		
		4. การนำไปปฏิบัติและการควบคุม	4.4	5. การนำไปใช้และการปฏิบัติ	4.5
โครงสร้าง หน้าที่ และ แม่รับผิดชอบ	4.1.2.1	- โครงสร้าง หน้าที่ และความ รับผิดชอบ	4.4.1	- โครงสร้างและความ รับผิดชอบ	4.5.1
ฝึกอบรม	4.18	- การฝึกอบรม	4.4.2	- การฝึกอบรม	4.5.2
		- การสื่อสาร	4.4.3	- การสื่อสาร	4.5.3
ควบคุมเอกสาร	4.5.1	- ระบบเอกสาร	4.4.4	- ระบบเอกสาร	4.5.4.1
ควบคุมเอกสาร	4.5.2, 4.5.3	- การควบคุมเอกสาร	4.4.5	- การควบคุมเอกสาร	4.5.4.2
จัดซื้อ	4.6	- การจัดซื้อ	4.4.6 (C)	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง	4.5.5
ควบคุม บวนการ	4.9	- การควบคุมการปฏิบัติงาน	4.4.6	- การควบคุมการปฏิบัติงาน	4.5.6
		- การเตรียมความพร้อมสำหรับ ภาวะฉุกเฉิน	4.4.7	- การเตรียมความพร้อมสำหรับ ภาวะฉุกเฉิน	4.5.7
				- การเตือนอันตราย	4.5.8

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบข้อกำหนดที่เหมือนกันของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS. 18001 (ต่อ)

		5. การตรวจสอบและปฏิบัติการ แก้ไข	4.5	6. การตรวจสอบและแก้ไข	4.6
ควบคุมการตรวจวัด ทดสอบเครื่องมือ	4.11	- การติดตามและวัดผลการ ดำเนินงาน	4.5.1	- การติดตามและวัดผลการ ดำเนินงาน	4.6.1
ตรวจสอบการแก้ไข ป้องกัน	4.14	- การแก้ไขและป้องกัน Nonconformance	4.5.2	- การแก้ไขและป้องกัน Nonconformance	4.6.3
ควบคุมบันทึกคุณภาพ	4.16	- บันทึกสิ่งแวดล้อม	4.5.3	- การจัดทำและเก็บบันทึก	4.6.4
ตรวจประเมินระบบ	4.17	- การตรวจประเมินระบบ	4.5.4	- การตรวจประเมินระบบ	4.6.2
ทบทวนการจัดการ	4.1.3	6. การทบทวนการจัดการ	4.6	7. การทบทวนการจัดการ	4.7

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบข้อกำหนดของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS. 18001 ที่เหมือนกันที่บริษัทดำเนินการร่วมกันบางส่วน

ระบบ ISO 9002		ระบบ ISO 14001		ระบบ มอก. 18001		PM ISO 9002	PM ISO 14001	PM ISO 18001	PM ISO 18001	PM ISO 18001	PM ISO 18001	PM ISO 18001
เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง	ข้อกำหนด	เรื่อง
โครงสร้าง หน้าที่ และความรับผิดชอบ	4.1.2.1	- โครงสร้าง หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ	4.4.1	- โครงสร้าง หน้าที่ และ ความรับผิดชอบ	4.4.1	- กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ	4.4.2	- กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ	4.4.2	- กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ	4.4.2	- กฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ
การฝึกอบรม	4.18	- การฝึกอบรม	4.4.2	- การฝึกอบรม	4.4.2	- การฝึกอบรม	4.5.2	- การฝึกอบรม	4.5.2	- การฝึกอบรม	4.5.2	- การฝึกอบรม
ระบบควบคุมเอกสาร	4.5.1	- ระบบเอกสาร	4.4.4	- ระบบเอกสาร	4.4.4	- ระบบเอกสาร	4.5.4.1	- ระบบเอกสาร	4.5.4.1	- ระบบเอกสาร	4.5.4.1	- ระบบเอกสาร
การควบคุมเอกสาร	4.5.2, 4.5.3	- การควบคุมเอกสาร	4.4.5	- การควบคุมเอกสาร	4.4.5	- การควบคุมเอกสาร	4.5.4.2	- การควบคุมเอกสาร	4.5.4.2	- การควบคุมเอกสาร	4.5.4.2	- การควบคุมเอกสาร
การจัดซื้อ	4.6	- การจัดซื้อ	4.4.6 (C)	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง	4.4.6 (C)	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง	4.5.5	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง	4.5.5	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง	4.5.5	- การจัดซื้อและการจัดจ้าง

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบข้อกำหนดของระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS. 18001 ที่เหมือนกันที่บริษัทดำเนินการร่วมกันบางส่วน (ต่อ)

ตารางที่ 11 จำนวนสำเนาเอกสารระดับ PM ที่เข้าช้อนกันของทั้ง 3 ระบบ

เอกสาร	ต้นฉบับ	ส่วน							รวม
		พคส. บริษัท ๆ	ผลิต	ซ่อม ๆ	เหมือง	ส่งเสริม ๆ	บัญชี ๆ	บุคคล ๆ	
กฎหมาย									
GE-002	1	9	6	9	5	6	2	5	37
GS-003	1	9	6	6	9	7	3	7	42
การแก้ไขและ งกัน									
G-005	1	26	6	7	5	1	1	2	43
GE-008	1	9	6	10	5	6	3	5	39
GS-014	1	9	6	6	6	7	8	7	44
บันทึก									
G-002	1	29	6	9	2	4	2	2	49
GE-006	1	9	6	10	5	6	2	4	37
GS-015	1	9	6	6	6	7	9	7	45
รตรวจประเมิน บ									
G-003	1	7	6	7	2	3	2	4	26
GE-009	1	9	6	11	5	6	3	4	39
GS-013	1	9	6	6	9	7	3	7	42
รทบทวนการ ร									
GE-004	1	24	6	4	2	2	1	2	36
GE-010	1	9	6	9	5	3	2	4	33
GS-016	1	9	6	6	2	7	3	7	35
รวม (ฉบับ)	14	176	64	106	68	72	44	67	611

ส่วนที่ 3 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) ด้วยคำถามแบบเปิด (ดังแสดงในภาคผนวก X) บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานทั่วทั้งองค์กรภายใต้แนวคิด TQM ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหาและ อุปสรรคในการรวมระบบบริหารงานมาตรฐานขององค์กร ภายใต้แนวคิด TQM

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานคุณภาพ (ISO 9000) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (TIS 18001) ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้นำเอาระบบ ทั้งสามระบบข้างต้นมาใช้ในการบริหาร สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ความคิดเห็นในการดำเนินงานตามระบบ TQM

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 21 ท่าน
- | | |
|-------------|---------|
| เห็นด้วย | 21 ท่าน |
| ไม่เห็นด้วย | - ท่าน |

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปข้างต้น โดยเหตุผลของผู้ถูกสัมภาษณ์แยกตามกรณีมีดังนี้
กรณีเห็นด้วย :-

1. การบริหารงานภายใต้แนวคิด TQM เป็นสากลได้รับการยอมรับโดยทั่ว
2. การนำแนวคิดแบบ TQM มาใช้เป็นแกนการบริหารงาน ทำให้องค์กรมีที่ พัฒนาอย่างยั่งยืน และอยู่รอดได้ในภาวะวิกฤต
3. การบริหารงานภายใต้แนวคิด TQM เป็นการบริหารงานแบบทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งจากระดับบนลงล่าง (Policy Management) ,ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) และ ในระดับขนาน (Cross Function) ทำให้เกิดการสอดประสาน ลดการขัดแย้ง ทุก ระดับมีจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อบ่มงู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ

ความเห็นเกี่ยวกับการที่จะบริหารระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ตามแนวทาง TQM

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 21 ท่าน
- | | |
|-------------|---------|
| เห็นด้วย | 21 ท่าน |
| ไม่เห็นด้วย | - ท่าน |

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปข้างต้น โดยเหตุผลของผู้ถูกสัมภาษณ์แยกตามกรณีมีดังนี้
กรณีเห็นด้วย :-

1. เนื่องจากเป็นการลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดความสับสน ประหยัดเวลา ระบบเอกสารเป็นระบบเดียวกันและการบริหารงานด้านเอกสารจะง่ายขึ้น
2. ทั้ง 3 ระบบเป็นเครื่องมือในการบริหารทั้งสิ้น ซึ่งการบูรรวมกันไม่น่าจะเกิดปัญหา เนื่องจากต้องทำการบริหารทั้ง 3 ระบบอยู่แล้ว
3. เป็นการนำจุดดีของแต่ละระบบมาเรียบเรียงใหม่เพื่อปรับใช้กับระบบอื่น โดยพิจารณาในจุดที่สามารถรวมกัน ได้ได้มีการแยกจากกันอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนา

ความเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 ที่ผ่าน
มา ผู้ตรวจสอบพบการบริหารที่ซ้ำซ้อนกันในหัวข้อใดบ้าง

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ระบบมีการควบคุมเอกสาร การแก้ไขป้องกัน การตรวจสอบภายใน การบันทึกเอกสาร ใช้งานเป็นของตนเองทั้ง 3 ระบบ ซึ่งใช้เวลาในการตรวจสอบนานและต้องตรวจซ้ำกัน อยู่เรื่อยๆ นอกจากนี้ในการประชุมเพื่อทบทวนฝ่ายบริหารจะมีการประชุมวาระซ้ำกัน ทำให้มีการทำงานซ้ำกัน จึงควรจะมีการตรวจสอบร่วมกันเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากต้องทำการตรวจสอบแต่ละระบบถึง 2 ครั้งต่อปีต่อ 1 ระบบ
 - ในการตรวจสอบเอกสาร มีการใช้ผู้ตรวจสอบชุดเดียวกันทำการตรวจสอบผู้ถูกตรวจสอบคนเดิม ซึ่งเป็นการทำงานซ้ำซ้อน นอกจากนี้เมื่อพบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบหนึ่งในขณะที่กำลังทำการตรวจสอบอีกระบบอยู่นั้น จะไม่สามารถทำการแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของระบบนั้นๆ ได้

ความเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มี
ข้อกำหนดในบ้างที่สามารถใช้ร่วมกันได้

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ข้อกำหนดที่ทำร่วมกันอยู่แล้วคือ การจัดซื้อ ฝึกอบรมและควบคุมเอกสาร
 - ข้อกำหนดที่ยังไม่ได้ทำร่วมกันคือ การทบทวนฝ่ายบริหาร การทำการตรวจสอบภายใน และการทำบันทึก
 - ข้อกำหนดที่สามารถทำร่วมกันได้ในส่วนของระบบ ISO 14001 และ TIS 18001 คือ เรื่องกฎหมายซึ่งจะสามารถบริหารร่วมกันได้

- ในส่วนของระบบ ISO 9002 ต้องมีการพิจารณาอีกครั้งเนื่องจากข้อกำหนดจะลดลงมาคล้ายกับอีก 2 ระบบ ซึ่งที่ที่มีความเป็นไปได้คือ การทบทวน การควบคุมเอกสาร การควบคุมบันทึก การฝึกอบรม การจัดซื้อ การสื่อสาร การร้องเรียน การปฏิบัติและการแก้ไขตรวจติดตาม

การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารทั้ง 3 ระบบ

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน
 - (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ในปัจจุบันยังไม่พบปัญหาในการบริหาร ซึ่งในอนาคตอาจต้องมีการรวมกันทั้ง 3 ระบบเพื่อไม่ให้เกิดความหลากหลายในงาน ซึ่งควรต้องพิจารณาในจุดที่อาจจะมีปัญหาและทำการแก้ไข ในปัจจุบันถึงแม้ยังไม่พบปัญหาแต่ควรมีคนกลางคอยประสานการทำงาน
- สาเหตุที่บางข้อกำหนดสามารถใช้ร่วมกันได้ เช่น ระบบการควบคุมเอกสาร การฝึกอบรม ในขณะที่อีกหลายข้อกำหนดที่เหมือนกันแต่แยกกันบริหาร

(1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้

- บางข้อกำหนดที่ใช้ร่วมกันเนื่องจากมีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน แต่บางข้อกำหนดคล้ายกันแต่แยกกันบริหารเนื่องจากเป็นระบบที่สร้างใหม่และไม่ต้องการให้เกิดการสับสนจึงแยกออกไป ซึ่งในอนาคตจะสามารถทำให้รวมกันได้มากขึ้น เช่นกรณี ระบบ ISO 14001 และ TIS 18001 ต้องการความยืดหยุ่นของแต่ละระบบเพื่อให้ได้การรับรองโดยเร็ว และไม่ส่งผลกระทบต่อระบบ ISO 9002 ที่มีอยู่
- สาเหตุที่แยกกันเนื่องมาจากต่างฝ่ายต่างทำมาตั้งแต่แรก ซึ่งเอกสารในระดับ PM นั้นไม่ควรแยกจากกัน

รูปแบบการบริหารที่ควรจะเป็นหากมีการบริหารระบบร่วมกัน

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 5 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ให้มีตัวแทนผู้บริหารเพียง 1 คณะ โดยมีผู้ตรวจสอบเป็นคณะเดียว แต่แยก QMR EMR และ SMR เป็นรายบุคคล เพื่อควบคุมการบริหารเน้นการดำเนินงานอยู่กับองค์กรโดยใช้ระบบเป็นตัวควบคุมการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังต้องแยกรายละเอียดของแต่ละระบบให้ชัดเจนมีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละระบบเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกเรื่องเหมือนกัน และต้องควบคุมให้ได้ครบตามข้อกำหนดนั้นๆ ให้ได้
 - ในแง่ของเอกสารจะสามารถครอบคลุมได้ทั้ง 3 ระบบ

- ข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นคือ ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องจะละทิ้ง หรือให้ความสนใจน้อยลง ซึ่งหากมีการโยกย้ายอาจทำให้เกิดความเสียหาย
- ข้อดีคือ ทำให้เกิดผู้ชำนาญในการบริหารระบบ

การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทที่ควรจะเป็น

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 3 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ควรมีการใช้กำลังคนเท่าที่จำเป็น ไม่ให้คนทำงานซ้ำซ้อน โดยเกิดการสูญเปล่า นอกจากนั้นยังต้องทำให้คนสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้โดยเป็นระบบ
 - ด้านเอกสารต้องมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และให้ครอบคลุมทั้ง 3 ระบบ

4.2.9 สาเหตุของข้อผิดพลาดจากการบริหารทั้ง 3 ระบบแยกกัน

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 9 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - เนื่องจากบริษัทเริ่มสร้างระบบ ISO 9002 เป็นระบบแรกโดยในภายหลังได้ทำระบบ ISO 14001 ตามมาเป็นลำดับ ซึ่งบางข้อกำหนดของระบบ ISO 9002 และ 14001 ไม่สามารถแยกเลยว่าการปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับระบบใดกันแน่ ซึ่งต้องใช้เวลานานในการสร้างความชัดเจน และนอกจากนี้คณะทำงานของแต่ละคณะต่างแยกกันดำเนินการ ทำให้ไม่ยอมเข้าไปมีส่วนในคณะทำงานของระบบอื่น
 - คณะทำงานของแต่ละระบบขาดการปรึกษากันอย่างจริงจังเพื่อที่จะพยายามทำให้เหมือนกัน โดยดำเนินการเฉพาะระบบของตน ทำให้ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
 - ด้านเอกสารไม่ได้ยึดเอกสารหลักในงานแต่ละงาน แล้วเขียนให้ครอบคลุมทั้งหมดให้อยู่ในฉบับเดียว
 - ในระยะแรกของการขอรับรองมาตรฐานของแต่ละระบบนั้น มีข้อจำกัดของเวลา บริษัทจึงต้องรีบดำเนินการให้ทันต่อกำหนดเวลาที่ได้รับทำให้ไม่สามารถแก้ไขได้ทั้งระบบใหญ่ จึงแยกออกมาทำเป็นระบบของตัวเอง
 - การอบรมยังไม่ดีพอมีการชี้แจงและมอบหมายงานยังไม่ดี

เหตุผลที่มีการนำระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มาใช้บริหารงาน

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 1 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - เป็นนโยบายของเครือและบริษัทที่ต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตปูนซีเมนต์ โดยเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตกลงกับลูกค้าไว้ โดยการทำธุรกิจจะคำนึงถึง

ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม ชุมชนรอบบริษัทและการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง

- ต้องการพัฒนารูปแบบให้มีความทันสมัยในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

เหตุผลที่มีการตั้งทีมงานบริหารแต่ละระบบแยกกัน

(1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 1 ท่าน

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้

- เนื่องจากมีการจัดทำระบบต่างๆ ไม่พร้อมกัน โดยเริ่มจากระบบ ISO 9002 ISO 14001 และ TIS 18001 โดยเน้นให้ได้รับรองระบบใดระบบหนึ่ง และไม่เข้าไปยุ่งกับระบบที่ผ่านการรับรองแล้วเพราะอาจเสียเวลา หากมีแนวทางที่จะทำได้ อาจมีการใช้คนเท่าที่จำเป็น

แนวทางการเลือกคณะกรรมการของแต่ละระบบ ความเห็นในกรณีที่ QMR EMR และ SMR เป็นคนเดียวกันและข้อดีข้อเสียของการรวมระบบเข้าด้วยกัน

(1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 1 ท่าน

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้

- แนวทางในการเลือกคณะกรรมการนั้น จะให้ทาง QMR EMR และ SMR ตัดสินใจโดยมีแนวทางว่าจะต้องมาจากทุกหน่วยงาน โดยไม่ให้งานไปหนักที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- การแยกคณะกรรมการเป็นรายบุคคลเช่นปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว แต่หากต้องมีการบริหารร่วมกันจะต้องมีการหารือให้มากขึ้นอีก
- ข้อดีของการรวมระบบคือ ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดข้อขัดแย้งกันของระบบและพนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย
- ข้อเสียของการรวมระบบคือ ต้องจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ทั้ง 3 ระบบ และหากผู้รับผิดชอบดูแลไม่ทั่วถึงอาจทำให้เกิดผลเสียกับทุกระบบได้

ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับทั้ง 3 ระบบในปัจจุบัน การจัดเก็บเอกสาร ผู้ดูแลเอกสาร ปัญหาด้านเอกสาร และลักษณะของผู้ที่ควรจะได้รับผิดชอบด้านเอกสาร

(1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 ท่าน

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้

- เกี่ยวกับผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนแยกกันไปเป็น 3 คน โดยแต่ละคนรับผิดชอบในการประชุมร่วมกับคณะกรรมการของแต่ละระบบของบริษัท และรับผิดชอบหลักของแต่ละระบบของส่วน โดยจะใช้ 1 ทีมเพื่อเข้ามาดูแลทั้ง 3 ระบบในส่วน

- เอกสารทั้ง 3 ระบบ มีการจัดเก็บตามเอกสารเป็นไปแนวทางเหมือนกัน จะมีเอกสารเป็นส่วน โดยทั่วไปจะเก็บที่ผู้ที่ต้องได้รับเอกสาร และผู้ควบคุมเอกสารของส่วน เก็บในรูปแบบกระดาษเป็นส่วนใหญ่ บางส่วนเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ยังต้องใช้ในงานอื่นๆด้วย เมื่อรวมกัน 3 ระบบแล้ว มีเอกสารทั้งหมดเป็นจำนวนมาก ซึ่งบางเรื่องสามารถรวมเป็นเล่มเดียวกันได้
- ปัญหาที่พบคือ พนักงานมักไม่อ่านเอกสาร การแจกจ่ายเอกสารหรือการเรียกคืนเอกสารมีปัญหา เนื่องจาก พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานเป็นกะ ซึ่ง นอกจากนั้นการแก้ไขเอกสารไม่ทันกับการประกาศใช้ ทำให้ต้องทำการกระจายเอกสารย้อนหลัง เกิดความสับสนกับ ผู้ปฏิบัติงาน
- ปัจจุบันผู้ดูแลเอกสารทั้ง 3 ระบบเป็นผู้ควบคุมเอกสารประจำส่วน จำนวน 2 คน
- ผู้รับผิดชอบควรเป็นผู้ที่รู้รายละเอียดของทั้ง 3 ระบบและรู้ระบบการทำงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องมีอำนาจตัดสินใจ มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ และ ต้องมีความรู้เฉพาะด้านหรือรู้กฎหมาย เพื่อช่วยให้ตัดสินใจเร็วขึ้น

ข้อเสนอแนะในการบริหารระบบทั้ง 3 ร่วมกัน

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 2 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ต้องให้ความรู้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันและมีการประชุมทุกระบบอย่างพร้อมเพรียง มีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
 - การเขียนเอกสาร ต้องเขียนรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อสามารถทำงานได้ง่าย มีหลักการตรงกัน นอกจากนี้ต้องมีการจัดการด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ความเห็นหากมีคณะกรรมการบริหารระบบทั้งสาม เพียงคณะเดียว

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 14 ท่าน

เห็นด้วย	14 ท่าน
ไม่เห็นด้วย	- ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปข้างต้น โดยเหตุผลของผู้ถูกสัมภาษณ์แยกตามกรณีมีดังนี้
กรณีเห็นด้วย :-
 - เนื่องจากปัจจุบันคณะบริหาร ISO 9002 และ ISO 14001 มีการบริหารร่วมกันอยู่แล้ว เหลือเพียง ISO 18001 ที่ยังแยกอยู่ ซึ่งหากรวมกันจะทำให้ลดการซ้ำซ้อนเช่น การประชุม และลดความไม่เข้าใจระหว่างระบบและปัญหาต่างๆ ลงได้ ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่หนักที่คนใดคนหนึ่ง แต่ควรมีการมอบหมายงานให้ชัดเจน มีการกระจายงาน

ที่เหมาะสม โดยอาจมีการจัดคณะทำงานโดยมีคนดูแลระบบแบบเต็มเวลา 1 คน โดยที่
เหลือเป็นตัวแทนจากหน่วยงาน ต่าง ๆ

- หากมีความรู้ความสามารถเพียงพอ จะทำให้การพิจารณาเรื่องทั้ง 3 ระบบรวมถึง
นโยบาย และการทำงานต่างๆ สอดคล้องและประสานกันได้ดี
- ข้อควรระวังคือ หากมีการโยกย้ายคนในกลุ่มนี้ไปทำงานในด้านอื่นๆ โดยไม่ได้มีการ
ถ่ายทอดประสบการณ์ให้คนอื่นอาจทำให้มีปัญหาได้

กรณีน่าจะเป็นไปได้ :-

- ในแง่การบริหารน่าจะทำได้ เนื่องจากแนวทางการบริหารจะสอดคล้องกันมากขึ้น ง่าย
ต่อการพิจารณาโดยเฉพาะระบบ ISO 14001 และ TIS 18001 ซึ่งมีความใกล้ชิดกันมาก
ในเรื่องข้อกำหนดแต่ในการประชุมอาจใช้เวลานานมาก ซึ่งอาจต้องมีการกำหนดให้
ชัดเจนว่าการประชุมนั้นเน้นสาระสำคัญอะไร
- มีความเป็นไปได้แต่ต้องปรับปรุงในหลายด้านให้ระบบอยู่ตัวก่อน โดยรออีกสักระยะทำ
แบบค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้พนักงานทำงานจนเป็นนิสัย โดยต้องมีคณะกรรมการและ
ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

ปัญหาในการนำบริหารระบบทั้ง 3 มาใช้บริหารงาน

(1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 9 ท่าน

(2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้

- มีความซ้ำซ้อน เนื่องจากมีระบบควบคุมเอกสารที่เหลื่อมล้ำกัน ทั้งๆที่งานไม่แตกต่างกัน
ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสนในการทำตามระบบต่างๆ และส่วนหนึ่งมาจากกำจัดการ
ระบบก่อนหลังต่างกัน ที่ผ่านมามีการรวมกันของบาง PM อยู่แล้วเช่น Document
Control , NC , Management Review และมีหน้าที่แยกออกมาเพื่อความชัดเจนในการ
จัดทำระบบ
- ช่วงแรกทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งต้องทิ้งงานประจำเพื่อทำงานด้านนี้ ทำให้เกิดปัญหากับ
งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่
- การประชุมแยกกันทำให้เสียเวลาในการประชุม และมีการตรวจสอบระบบ 3 วิธีการ โดย
มีจุดประสงค์เดียวกันทำให้เสียเวลา นอกจากนี้ความไม่เข้าใจกันของคณะกรรมการทั้ง 3
ระบบทำให้ต้องเสียเวลาตกลงกันระหว่างระบบหลายครั้ง และแก้ไขหลายครั้งเช่นกัน
- เมื่อมีการ โยกย้ายพนักงานที่รับผิดชอบทำให้เกิดปัญหาเนื่องจาก ไม่มีผู้รู้จริงสานต่อ
- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจจริงซึ่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาที่ดีขึ้น

ส่วนคล้ายคลึงในการดำเนินตามระบบ ISO 9002 ISO 14001 TIS 18001 และเป็นส่วนที่มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 9 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - การควบคุมเอกสาร การฝึกอบรม การตรวจติดตาม การตรวจสอบภายใน การแก้ไข ป้องกัน การทบทวน การบันทึก และการสื่อสาร

ความเห็นเกี่ยวกับระบบเอกสารที่มีการจัดเก็บ ทำลายเหมือนกันแต่แยกระบบกันอยู่

- (1) จำนวนผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้งหมด 6 ท่าน
- (2) จากการสัมภาษณ์ได้ผลสรุปดังนี้
 - ปัญหามาจากการที่ระบบควบคุมเอกสารทั้ง 3 ระบบมาจากกระบวนการเดียวกัน โดยเริ่มจาก ISO 9002 ต่อมาเป็นระบบ ISO 14001 เข้ามาซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมและเมื่อ TIS 18001 เข้ามาก็มีการแก้ไขต่อไปอีก ทำให้เกิดปัญหาขึ้นเพราะมีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานมีการใช้ทรัพยากรมากในการทำเอกสาร การตรวจสอบภายในซ้ำซ้อนเป็นภาระของผู้ตรวจสอบและผู้ถูกตรวจสอบ
 - ในแง่ผู้ปฏิบัติ เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานเพราะมีข้อปฏิบัติหลายวิธีการสำหรับเรื่องเดียวกัน

สรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ สอบถาม ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

เหตุผลที่นำระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 มาใช้บริหารงาน
เป็นนโยบายของเครือ โดยต้องการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตปูนซีเมนต์ ที่มีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามที่ตกลงกับลูกค้า คำนึงถึงผลกระทบที่เกิดกับสิ่งแวดล้อม และมีการทำงานที่ปลอดภัยของพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง และต้องการให้บริษัทมีการพัฒนาบริษัทอย่างต่อเนื่อง

เหตุผลที่ตั้งคณะกรรมการบริหารแต่ละระบบแยกจากกัน

มีการจัดทำระบบต่าง ๆ ไม่พร้อมกัน หากเข้าไปแก้ไขในส่วนที่บางระบบดำเนินการก่อน จะทำให้เสียเวลา

แนวทางในการเลือกคณะกรรมการของแต่ละระบบ

ต้องมาจากตัวแทนของทุกหน่วยงาน โดยตัวแทนฝ่ายบริหารของแต่ละระบบเป็นผู้เลือก ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับทั้งสามระบบในแต่ละหน่วยงาน และในแต่ละหน่วยงานจะมีคิระ รับผิดชอบทั้งสามระบบ โดยในคณะจะมีผู้รับผิดชอบหลักในมาตรฐานอุตสาหกรรมแต่ละระบบ

การจัดเก็บเอกสารในระบบ ISO 9002 ISO14001 TIS 18001

จะมีการจัดเก็บเอกสารตาม PM การควบคุมเอกสาร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเอกสารในรูปแบบ กระดาษ

ผู้ดูแลเอกสารของทั้งสามระบบของแต่ละหน่วยงาน

มีการแต่งตั้งพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุมเอกสารประจำส่วน มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรง

ปัญหาที่หน่วยงานพบในด้านเอกสารของทั้งสามระบบ

มีเอกสารที่เนื้อหาซ้ำซ้อนกัน ทำให้มีเอกสารจำนวนมาก ทำให้เกิดปัญหาการกระจายและ การเรียกคืนเอกสาร

ปัญหาในการนำระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และ TIS 18001 มาใช้บริหารงาน

ปัญหาที่พบจากการนำระบบทั้งสามมาใช้บริหารงาน ได้แก่ การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน เอกสารมีจำนวนมาก การพิจารณาการแก้ไขเอกสารและปฏิบัติงานเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมจากระบบ เดิมทำให้เกิดความสับสน พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เกิดความสับสน

สาเหตุของข้อผิดพลาดของปัญหา

ขาดการประสานงานระหว่างคณะกรรมการของทั้งสามระบบ ไม่ได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไข สิ่งที่ต้องปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการขอรับการรับรอง ระยะเวลาในการ ปฏิบัติตามของแต่ละระบบไม่ตรงกัน พนักงานไม่ได้รับการอบรมหรือชี้แจงอย่างเพียงพอและ ทั่วถึง

การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการหารือร่วมกันระหว่างตัวแทนฝ่ายบริหารทั้งสามระบบใน ส่วนที่เป็นปัญหาและต้องแก้ไข

ส่วนที่คล้ายกันและปฏิบัติงานซ้ำซ้อนจากการดำเนินการตามระบบ ISO 9002 ISO14001

TIS 14001

ส่วนที่คล้ายกันและปฏิบัติงานซ้ำซ้อนจากการดำเนินทั้งสามระบบ ได้แก่ การควบคุมด้าน กฎหมาย การควบคุมบันทึก การตรวจติดตามระบบ การปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน การทบทวน ฝ่ายบริหาร การควบคุมบันทึกคุณภาพ/สิ่งแวดล้อม/ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

การบริหารตามข้อกำหนดที่ซ้ำซ้อน จากที่ตรวจพบจากการตรวจสอบระบบทั้งสาม

การควบคุมด้านกฎหมาย การแก้ไขป้องกัน การตรวจติดตามระบบ การควบคุมบันทึกด้าน

ต่าง ๆ การทบทวนฝ่ายบริหาร

ข้อกำหนดที่สามารถดำเนินการร่วมกันได้ ถ้ามีการบริหารทั้งสามระบบร่วมกัน

การควบคุมด้านกฎหมาย การแก้ไขป้องกัน การตรวจติดตามระบบ การควบคุมบันทึกด้าน

ต่าง ๆ การทบทวนฝ่ายบริหาร

สาเหตุที่จัดทำระบบที่มีบางข้อกำหนดใช้ระบบร่วมแต่มีบางข้อกำหนดที่เหมือนกัน

แยกกันบริหาร

เอกสารบางข้อกำหนดที่ใช้ร่วมกันเนื่องมาจากมีเนื้อหาเหมือนกัน แต่บางข้อกำหนดต้องทำ

เอกสารแยกจากกันเพื่อความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อให้ได้รับการรับรอง และไม่ให้เกิดความสับสน

ความเห็นในการที่จะบริหารระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ 18001 ด้วยกัน

มีความเห็นในแนวทางเดียวกันที่จะบริหารทั้งสามระบบร่วมกัน เพราะจะทำให้

ประหยัดเวลา ไม่ทำงานซ้ำซ้อน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ ลดจำนวนเอกสารที่ต้องใช้ในระบบ และทำให้มีแนวทางในการบริหารทั้งสามระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความเห็นในการที่มีคณะกรรมการบริหารระบบทั้งสามเพียงคณะเดียว

มีความเห็นในแนวทางเดียวกันที่จะมีคณะกรรมการบริหารระบบคณะเดียว เนื่องจากจะช่วยลดเวลาในการประชุม การปฏิบัติงาน ความซ้ำซ้อน มีแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จะต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน กระจายงานอย่างเหมาะสม

รูปแบบการบริหารในกรณีที่จะบริหารระบบร่วมกัน

มีคณะกรรมการบริหารทั้งสามระบบเพียงคณะเดียว กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้

ชัดเจน ยึดระบบเป็นหลักในการควบคุมการดำเนินงาน

ลักษณะ ผู้รับผิดชอบในคณะกรรมการที่มีคณะเดียว

จะต้องมีความรู้มาตรฐานทั้งสามระบบ มีอำนาจในการดูแล ติดตาม ปรับปรุงแก้ไขปัญหา

ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสามระบบ

การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานทั้งสามระบบร่วมกัน

ควรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยไม่ให้ทำงานในสิ่งที่ซ้ำซ้อน

กัน

ข้อดี ข้อเสีย ในการรวมระบบเข้าด้วยกัน

ข้อดีคือ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และลดข้อขัดแย้งกัน พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย

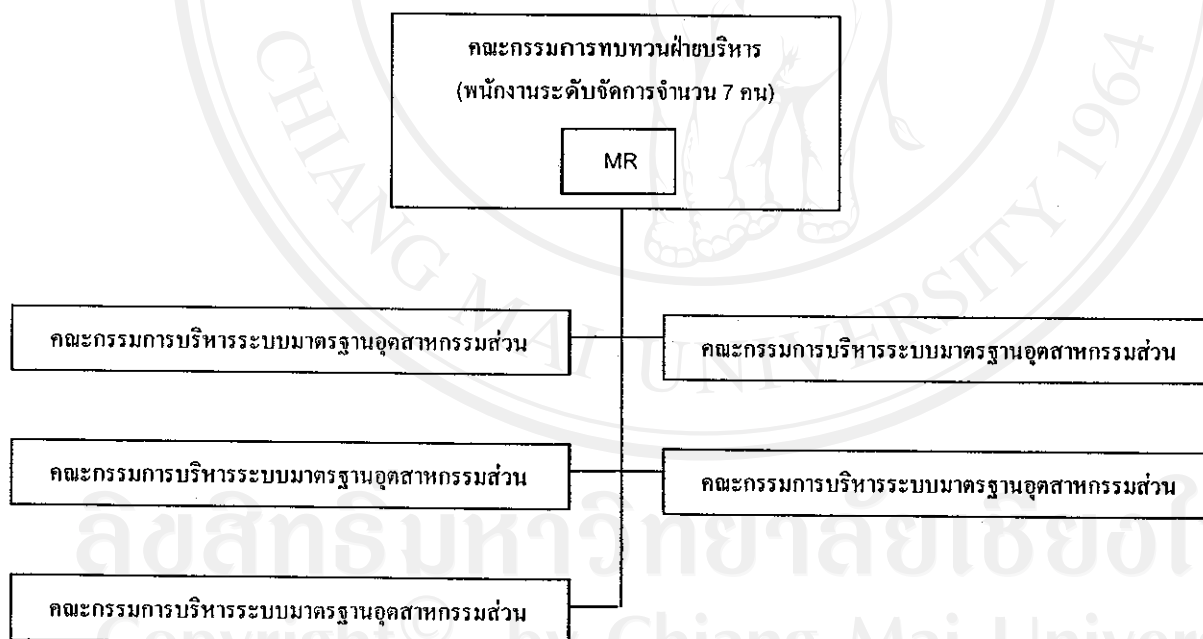
ข้อเสียคือ ต้องจัดมีบุคลากรที่รู้ทั้งสามระบบ ถ้าไม่มีผู้รับผิดชอบที่ดูแลให้ทั่วถึง จะทำให้เกิดผลเสียกับทุกระบบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารระบบทั้งสามร่วมกัน

คณะกรรมการจะต้องมีบทบาทหน้าที่ชัดเจน โดยทุกคนในคณะต้องมีความรู้เรื่องระบบเท่าเทียมกัน มีแนวคิดที่ชัดเจนในแนวทางเดียวกัน ร่วมพิจารณาในการเขียนเอกสารร่วมกัน สามารถชี้แจงและแก้ไขปัญหาให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานได้

รูปแบบของคณะกรรมการบริหารและจัดการทั้งสามระบบ

คณะกรรมการบริหารระบบนั้นไม่สามารถที่จะรวม QMR EMR และ SMR เป็นบุคคลเดียวได้เนื่องจากจะทำให้บุคคลนั้นต้องมียานเพิ่มขึ้นมาจากงานประจำที่ทำอยู่แต่สามารถที่จะยุบคณะกรรมการบริหารระบบต่าง ๆ ให้เหลือเพียงคณะเดียว จากเดิมที่ใช้กำลังพลถึง 25 คน เป็น 22 คน โดยมีโครงสร้างและหน้าที่ดังแผนภาพ 1



แผนภาพที่ 15 ผังโครงสร้างคณะกรรมการบริหารและจัดการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารระบบมาตรฐานอุตสาหกรรมคือ

1. ติดตามการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002, ISO 14001 และ TIS 18001 รวมถึงกฎหมาย ข้อกำหนดต่างๆที่เกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อ แก้ไข ปรับปรุง ระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม

3. ดำเนินการตามแผนการดำเนินงานที่ได้จัดทำขึ้น และรายงานการดำเนินการให้คณะกรรมการ ทบทวนฝ่ายบริหาร
4. ส่งเสริม ให้ความรู้ ใจให้พนักงานร่วมปฏิบัติตามระบบที่ได้จัดทำขึ้น
5. ดูแล ให้คำชี้แนะ ให้คำปรึกษา ในการปฏิบัติการตามระบบที่ได้จัดทำขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้อง
6. พิจารณา หาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามระบบ รวมถึงเรื่องที่ได้รับ การมอบหมายจากคณะกรรมการทบทวนฝ่ายบริหาร

ผู้ตรวจสอบระบบ (Auditor)

ผู้ตรวจสอบระบบที่มีอยู่จำนวน 3 คนมีความเหมาะสมแล้วและจะสามารถตรวจสอบระบบ มีประสิทธิภาพได้ดีขึ้นเนื่องจากลดการตรวจที่ซ้ำซ้อนที่มีการตรวจทั้งสามระบบ ปีละอย่างต่ำ 6 ครั้งเป็นการตรวจสอบระบบทั้งสามเพียง 2 ครั้งต่อปีทำให้การเตรียมการด้านการตรวจติดตาม สามารถทำได้ครบถ้วน

โครงสร้างของเอกสาร

จากข้อกำหนดที่เหมือนกันของระบบมาตรฐานอุตสาหกรรม มีข้อกำหนดบางส่วนที่ บริษัทไม่ได้บริหารและจัดการร่วมกัน คณะทำงานฯจึงได้จัดทำ Procedure Manual (PM) ขึ้นใหม่ โดยปรับให้ใช้ได้กับทั้ง 3 ระบบซึ่งประกอบด้วย

- 1) PM เรื่องกฎหมาย เกิดจากการรวมเอกสาร PM ของระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ทำให้จำนวน PM ลดลงจากเดิม 2 ฉบับเหลือ 1 ฉบับ
- 2) PM เรื่องการแก้ไขและการป้องกัน เกิดจากการรวมเอกสาร PM ของระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ทำให้จำนวน PM ลดลง จากเดิม 3 ฉบับเหลือ 1 ฉบับ
- 3) PM เรื่องการจัดทำและเก็บบันทึก เกิดจากการรวมเอกสาร PM ของระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ทำให้จำนวน PM ลดลงจากเดิม 3 ฉบับเหลือ 1 ฉบับ
- 4) PM เรื่องการตรวจประเมินระบบ เกิดจากการรวมเอกสาร PM ของระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ทำให้จำนวน PM ลดลงจากเดิม 3 ฉบับเหลือ 1 ฉบับ
- 5) PM เรื่องการทบทวนการจัดการ เกิดจากการรวมเอกสาร PM ของระบบ ISO 9002 ระบบ ISO 14001 และระบบ TIS 18001 เข้าด้วยกัน ทำให้จำนวน PM ลดลงจากเดิม 3 ฉบับเหลือ 1 ฉบับ

โดยภาพรวมแล้วทำให้จำนวนจากเดิมที่มี PM จำนวน 14 ฉบับ มีจำนวนต้นฉบับและสำเนาที่ต้องส่งไปให้ผู้ปฏิบัติถึงจำนวน 611 ฉบับ แต่เมื่อรวมเข้าด้วยกันแล้วจะเหลือ PM เพียง 5 ฉบับ (ภาคผนวก ก.) มีจำนวนต้นฉบับและสำเนาที่ต้องส่งไปให้ผู้ปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเพียง 205 ฉบับซึ่งจะลดจำนวนเอกสารลงถึง 406 ฉบับดังตาราง 4-9

ตารางที่ 12 รายละเอียดการแจกจ่ายเอกสารระดับ PM เมื่อมีการปรับปรุงให้ใช้ร่วมกันทั้ง 3 ระบบ

เอกสาร PM	ต้นฉบับ	สำเนา ระดับ 1	สำเนาระดับ 2								รวม
			กกก	จป	ส่วน ผลิต	ส่วน ซ่อม ฯ	ส่วน เหมือง	ส่วน ส่งเสริม ฯ	ส่วน บัญชี ฯ	ส่วน บุคคล	
กฎหมาย	1	6	1	1	6	8	7	4	5	6	45
การแก้ไขและ ป้องกัน	1	6	1	1	6	8	7	4	5	6	45
การจัดทำและเก็บ บันทึก	1	6	1	1	6	8	7	4	5	6	45
การตรวจประเมิน ระบบ	1	6	1	1	6	10	6	5	4	4	44
การทบทวนการ จัดการ	1	6	1	1	4	4	3	2	2	2	26
รวม (ฉบับ)	5	30	5	5	28	38	30	19	21	22	205

ส่วน	ผู้ถือสำเนา (จำนวนคน)
ผลิต	ผจส.(1),วอ./วศ. (5), ผจผ.(4),ผู้เกี่ยวข้อง
ซ่อมบำรุง	ผจส.(1),วอ./วศ. (6), ผจผ.(3),ผู้เกี่ยวข้อง
เหมือง	ผจส.(1),วอ./วศ. (4), ผจผ.(3),ผู้เกี่ยวข้อง
ส่งเสริมการผลิต	ผจส.(1),วศ. (2), ผจก.(2),ผู้เกี่ยวข้อง
บัญชีและพัสดุ	ผจส.(1),ผจก. (2),ผู้เกี่ยวข้อง
การบุคคลและ ธุรการ	ผจส.(1),ผจก. (3),ผู้เกี่ยวข้อง