

# คู่มือเล่ม 1

## ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

### บทนำ

ฝ่ายบริหารจัดเตรียมนโยบายธุรกิจระยะยาว และแผนประจำปี และแสดงเจตคติและนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งกำหนดโดยลูกค้า อีกทั้งยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นโยบายต้องประกาศอย่างชัดเจนแก่ผู้จัดการ รวมถึงพนักงานทั้งหมด และสมาชิกอื่น โดยที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และในแง่ของการแข่งขันถูกกำหนดให้เป็นระดับโลก ฝ่ายบริหารจึงต้องปรับปรุงคุณภาพการตลาด และเข้าใจความต้องการของลูกค้าพอ ๆ กับการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

### การจัดการ

#### [1] ฝั่งองค์กรทั้งบริษัท

ฝั่งองค์กรทั้งบริษัท พร้อมทั้งสายการสั่งงานและสอนงานที่ชัดเจน มีความจำเป็นสำหรับการควบคุมคุณภาพ และควบคุมการจัดการ ฝั่งองค์กรควรร่างโดยฝ่ายบุคคลภายใต้การชี้แนะของฝ่ายบริหาร รับรองความถูกต้องโดยคณะกรรมการบริหาร และส่งไปยังฝ่ายต่างๆ ควรมีการทบทวนและประกาศพร้อมประทับนามประธานเพื่อรับรองความถูกต้อง และในรูปแบบที่เหมาะสมแก่การนำเสนอผู้ถือหุ้น และลูกค้า พนักงานทุกคนควรได้รับทราบทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์กร

#### [2] ขอบข่ายงานทั้งบริษัท (ระเบียบการมอบหมายงาน)

ภาระหน้าที่ (Task criteria) เป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติในการทำงานหรือในหน้าที่ของแต่ละคน เช่นเดียวกับระเบียบการมอบหมายงาน (Task assignment rules) ให้กำหนดขอบข่ายของงาน และขั้นตอนการทำงานของแต่ละฝ่าย ในบริษัทขนาดเล็กอาจผนึกรวมกันได้ ในการจัดทำร่าง

- 1) ให้ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายพื้นฐาน ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นขอบข่ายงาน
- 2) ระบุภาระหน้าที่ทั่วไป และภาระหน้าที่เฉพาะของแต่ละฝ่าย
- 3) แต่ละฝ่ายควรตรวจสอบว่าภาระหน้าที่ที่กำหนดให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริง
- 4) ระบุขอบข่ายของงานให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 5) จัดทำเรื่องที่มีผลกระทบต่อการนำระเบียบการมอบหมายงานไปปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร
- 6) กำหนดวิธีการสำหรับการทบทวนหรือแก้ไขภาระหน้าที่
- 7) ให้ผู้เกี่ยวข้องสลับกันตรวจงานที่เกี่ยวข้องระหว่างฝ่าย
- 8) ระเบียบควรมีการทบทวนและทำให้ทันสมัยตามเวลาที่กำหนด และเมื่อพบความด้อยประสิทธิภาพเกิดขึ้น

#### [3] กำหนดผู้รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงานทุกคนให้ชัดเจน

ขอบข่ายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในงานที่ทำของทุกคนควรกำหนดอย่างชัดเจน อำนาจหน้าที่ในงานจัดทำเป็นเอกสาร 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นเรื่องทั่วไปใช้สำหรับทั้งบริษัท ฉบับที่ 2 เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละฝ่าย สำหรับบริษัทเล็กระเบียบเหล่านี้อาจผนึกรวมกันได้ ระเบียบทั่วไปของทั้งบริษัทออกโดยฝ่ายสวัสดิการ ทบทวนโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับรองโดยกรรมการบริหาร

ฝ่ายบริหารต้องตรวจสอบเป็นระยะๆว่าการทำงานถูกต้องตามระเบียบที่วางไว้ การเงิน การบริหารบุคคล ความปลอดภัย เหตุเดือดร้อนรำคาญ และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาจต้องมีการตรวจประเมินพิเศษเป็นระยะๆ ผลการตรวจประเมินต้องทำเป็นเอกสารและบันทึกแล้วรายงานผู้เกี่ยวข้องทราบ

#### [4] กำหนดการสื่อสารภายในบริษัทเป็นเอกสาร

การสื่อสารโดยเอกสารระหว่างฝ่ายทั่วทั้งบริษัทควรจะดำเนินการได้รวดเร็วและเชื่อถือได้ และกำหนดไว้เป็นเอกสารชัดเจน การจัดทำเอกสารเพื่อใช้ควรประกอบด้วย

- 1) สํารวจและระบุเส้นทางการแจ้งข่าวสารภายในองค์กรปัจจุบัน
- 2) ให้ผู้รับผิดชอบระบุขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน
- 3) ต้องกำหนดว่าเมื่อพนักงานไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง เขาจะต้องรายงานใคร
- 4) ข่าวสารข้อมูลถ้าเป็นไปได้ให้ระบุเป็นตัวเลข

เมื่อมีการออกเอกสารฉบับแก้ไข ต้องได้รับการรับรองโดยผู้เกี่ยวข้องและแจกจ่ายออกไป ฉบับเก่าที่เลิกใช้ให้เก็บคืน

#### [5] การสั่งการเพื่อดำเนินการ และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารควรแสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าพวกเขาทำงานเพื่อปรับปรุงสถานะปัจจุบันให้ดีขึ้น พวกเขาจะต้องระบุประเด็นปัญหาสำคัญที่บริษัทเผชิญอยู่

- 1) ดัชนีชี้วัดสำหรับบริหารบางตัว เมื่อพบว่าบริษัทอื่นทำได้ดีกว่า ต้องค้นหาว่าปัญหาอยู่ที่ใด
- 2) แต่งตั้งให้มีผู้รับผิดชอบที่มีลักษณะผู้นำ เพื่อดูแลแต่ละปัญหา ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องได้รับการมอบหมายงานและคำสั่งที่ชัดเจน การมอบหมายนี้จะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบด้วย
- 3) โดยเฉพาะการควบคุมปัญหา สร้างความเชื่อมั่นว่าเส้นทางการสื่อสารชัดเจน และต้องไม่มีปัญหาด้านอำนาจหน้าที่กับฝ่ายอื่น
- 4) จัดให้มีการประชุมระหว่างผู้จัดการอาวุโสของแต่ละฝ่าย เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข่าวสารข้อมูล

ฝ่ายบริหารต้องมีความเข้าใจสภาพปัจจุบันเป็นอย่างดีอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องเกี่ยวข้องกับปัญหาคุณภาพซึ่งเกิดขึ้นจากการตลาด

#### [6] การเพิ่มสำนึกด้านคุณภาพ

เพื่อเพิ่มสำนึกในคุณภาพแก่พนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบ และทุกคนในฝ่ายขายและบริการ ผู้จัดการทุกคนควร

- 1) กำหนดนโยบายของตนในแต่ละปีงบประมาณ แล้วแปลงนโยบายเป็นคำขวัญเพื่อแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ คำขวัญเหล่านี้ติดไว้ในจุดที่เห็นได้ง่าย
- 2) ประกวดคำขวัญด้านการปรับปรุงคุณภาพระหว่างพนักงาน มอบรางวัลสำหรับคำขวัญที่ดีที่สุด
- 3) จัดประชุมเพื่อประกาศผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอโดยผู้จัดการเป็นผู้เชิญโดยจัดที่โรงงานหรือพื้นที่ทำงาน
- 4) เข้าร่วมในกิจกรรมข้างต้นด้วยตนเอง รับฟังความคิดเห็นที่น่าเสนอ โดยไม่กลับก่อนเสร็จสิ้นการประชุม
- 5) ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมระดับชาติ

## [7] แจ้งนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนแก่ลูกค้า

ฝ่ายบริหารจะต้องประกาศนโยบายของฝ่ายบริหารประจำปีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพแก่ลูกค้า พร้อมวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อการปรับปรุง ควรประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะลดอัตราส่วนของเสียในท้องตลาด
- 2) กำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลข สำหรับลดข้อร้องเรียนของลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และการปรับปรุงคุณภาพในการผลิต และกระบวนการตรวจสอบ
- 3) สร้างความชัดเจนว่าคุณภาพจากการตรวจสอบในโรงงานเกี่ยวข้องกับคุณภาพในท้องตลาดอย่างไร อาจรวมถึงวัตถุประสงค์ด้านมลภาวะ ความปลอดภัย และด้านอื่นๆ เกี่ยวกับคุณภาพของสังคม

## [8] เอกสารวิธีการกำหนดนโยบายบริหาร

นำเสนอนโยบายบริหารเมื่อเริ่มปีงบประมาณ และจะต้องแจ้งแก่พนักงานทุกคน ลูกค้า และบริษัทในเครือ นโยบายบริหารจะต้องบอกถึงข้อแนะนำในประเด็นที่สำคัญอย่างชัดเจน เป้าหมายที่เป็นตัวเลข มาตรการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการประเมินผล ควรระบุเป้าหมายและวิธีการคงรักษาและปรับปรุงคุณภาพของแต่ละฝ่ายมีความสำคัญอย่างยิ่งที่แต่ละฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจในนโยบายบริหาร และมีนโยบายที่ชัดเจนของตนเอง และกำหนดหัวข้อในการประเมิน และมีตัวชี้วัดการประเมิน ต้องศึกษาเพื่อทำให้นโยบายของฝ่ายประสานสอดคล้องกับนโยบายบริหารทั่วทั้งองค์กร

## [9] เข้าใจความต้องการของลูกค้า

จัดทำระบบ โดยใช้วิธีการทางสถิติ เพื่อให้สามารถ

- 1) ประเมินความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และใช้ผลที่ได้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2) สัมภาษณ์ความพอใจของลูกค้าจากการให้บริการหลังการขาย และข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ประเมินจากข้อมูลข้างต้น และดำเนินการแก้ไขเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

บันทึกการให้บริการหลังการขายให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์สำหรับทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า

## [10] ระเบียบดำเนินการกับข้อร้องเรียน

ระเบียบดำเนินการกับข้อร้องเรียน (Claim handling rule) คือเอกสารที่อธิบายวิธีการสำหรับดำเนินการกับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงเส้นทางการสื่อสาร วิธีดำเนินการและระบบการบันทึก

- 1) รวบรวมข้อร้องเรียนไว้ในที่เดียวกัน เก็บรักษาระบบบันทึกต้นฉบับไว้ สำเนาเกี่ยวกับข้อร้องเรียนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และติดตามผลการร้องเรียนโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 2) มอบหมายให้มีบุคลากรรับการร้องเรียนทางโทรศัพท์ จดรายละเอียดอย่างแม่นยำ ให้บทวนเนื้อหาที่บันทึกไว้กับลูกค้าเพื่อยืนยันความถูกต้อง
- 3) ส่งหนังสือถึงผู้ร้องเรียนให้คำมั่นถึงวันที่จะตอบข้อร้องเรียน ถ้าไม่สามารถทำเสร็จสมบูรณ์ตามวันที่กำหนด จะต้องรายงานทันทีและกำหนดวันที่จะให้คำตอบใหม่
- 4) ผู้บริหารสูงสุดควรตรวจสอบข้อร้องเรียนเป็นระยะ ติดตามความคืบหน้าของมาตรการแก้ไข
- 5) กำหนดระบบสอกลับได้สำหรับดำเนินการกับข้อร้องเรียนจากท้องตลาด

## [11] การสื่อสารนโยบายคุณภาพ

นโยบายบริหารระยะยาว (Long term management policy) มีความจำเป็นเพื่อสนองตอบต่อกฎหมายใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเข้าสู่ตลาดใหม่ นโยบายข้างต้นจะต้องรวมนโยบายคุณภาพเข้าไปด้วย การวางแผน และการนำนโยบายคุณภาพไปใช้ ฝ่ายบริหารควร

- 1) กำหนดนโยบายควบคุมคุณภาพพื้นฐานอย่างชัดเจน
- 2) จัดประชุมชี้แจงนโยบายแก่พนักงานทุกคน และบริษัทในเครือ
- 3) แจกจ่ายบัตรข้อความแสดงหัวข้อนโยบายพื้นฐานแก่พนักงานทุกคน
- 4) สนับสนุนให้มีกลุ่มคุณภาพ และการประชุมศึกษาวิธีการแปลงนโยบายบริษัทสู่วิธีปฏิบัติ
- 5) แจกจ่ายนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนของบริษัทแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีระยะยาว

ทุกฝ่ายในบริษัทจะต้องกำหนดนโยบายคุณภาพที่ชัดเจนของตน

## [12] การจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับให้การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพ

งบประมาณควรได้รับการจัดสรรสำหรับการฝึกอบรมและให้การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายประกันคุณภาพควร

- 1) กำหนดแผนและผังดำเนินการที่ชัดเจนสำหรับการฝึกอบรมด้านการควบคุมคุณภาพร่วมกัน
- 2) ให้รวมบริษัทในเครือ และฝ่ายหลักเข้าไปในแผนด้วย
- 3) ใช้ผู้ฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 4) ฝึกอบรมผู้ตรวจสอบคุณภาพภายในเพื่อดำเนินการตรวจสอบคุณภาพภายใน
- 5) บันทึกผลการดำเนินการ และผลรับจากการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน และแต่ละกลุ่ม
- 6) ประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงผังการฝึกอบรมในอนาคต

## [13] จัดทำระบบการมาตรฐานของบริษัท

จัดทำมาตรฐานการดำเนินงาน มาตรฐานการควบคุม มาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานผังการควบคุมกระบวนการไหลของงาน (QC Process Flow Chart) และวิธีการจัดทำเอกสาร องค์กรส่งเสริมคุณภาพควรสร้างความเชื่อมั่นว่าการมาตรฐานได้ฝังรากในบริษัท วิธีการร่างมาตรฐานบริษัทมีดังนี้

- 1) จัดทำเอกสารลำดับขั้นตอนการทำงานตามที่เป็นจริง แล้วนำเข้าสู่คณะกรรมการทบทวนเพื่อทบทวน
- 2) จัดทำระเบียบขั้นตอนดำเนินการตั้งแต่ ร่าง ทบทวน รับรอง การแจกจ่าย การนำไปใช้ และการเรียกคืนเพื่อแก้ไขมาตรฐานและกฎระเบียบ
- 3) ทำระเบียบเฉพาะของฝ่ายให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของบริษัท
- 4) กำหนดระเบียบสำหรับช่วงเวลาในการทบทวน และแก้ไขหรือยกเลิกระเบียบที่ไม่ได้ใช้ หรือไม่เหมาะสม ระเบียบและมาตรฐานต้องง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

#### [14] ระบุแนวโน้มตลาดจากข้อร้องเรียนของลูกค้า

การวิเคราะห์รูปแบบการร้องเรียนของลูกค้าช่วยให้สามารถระบุแนวโน้มระยะยาวของตลาด

- 1) จัดทำระบบเพื่อวิเคราะห์ข้อร้องเรียนจากลูกค้า นำกลวิธีทางสถิติมาใช้เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลทุก 6 เดือน อธิบายกลยุทธ์ระยะยาวให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ
- 2) ในการประชุมเรื่องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทวนสอบว่าข้อร้องเรียนของลูกค้าได้ถูกนำมาพิจารณาด้วย
- 3) หลังดำเนินการปรับปรุง ให้บันทึกผลรับที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มผลผลิต การลดค่าใช้จ่าย และความสำเร็จอื่นใดที่เกิดขึ้น

#### [15] สนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและระบบข้อเสนอ

ระบบข้อเสนอแนะอนุญาตให้พนักงานแต่ละคนเสนอแนะให้มีการปรับปรุงในเรื่องความปลอดภัย คุณภาพ และการเพิ่มผลผลิต

- 1) จัดตั้งกองเลขานุการของบริษัทเพื่อส่งเสริมระบบ
- 2) ต้องมีการประเมินข้อเสนออย่างน้อยเดือนละครั้ง นำผลจากการประเมินเพื่อให้รางวัล เรื่องที่เสนอต้องนำมาปฏิบัติ

ฝ่ายบริหารต้องจัดตั้งกรรมการส่งเสริมเพื่อสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คอยติดตามกิจกรรมอยู่เสมอ เข้าร่วมประชุมเสนอผลงานของกลุ่มคุณภาพบ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ข้อเสนอของกลุ่มควรนำเข้าสู่ระบบข้อเสนอแนะ

#### [16] การจัดทำคู่มือควบคุมคุณภาพ

คู่มือควบคุมคุณภาพควรจะง่าย สามารถนำไปปฏิบัติแทนที่จะเป็นเอกสารเพื่อฝัน

- 1) ร่างแรกควรจัดทำโดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทั้งบริษัท ควรได้รับการพิจารณาจากแต่ละฝ่ายว่าเนื้อหาในนั้นสามารถนำไปปฏิบัติ
- 2) คู่มือคุณภาพควรระบุถึงงานที่คาบเกี่ยวระหว่างฝ่าย และควรระบุถึงกิจกรรมที่แต่ละฝ่ายอาจคิดว่าไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ
- 3) ระเบียบหรือมาตรฐานระหว่างฝ่ายจะต้องสอดคล้องกัน จะต้องตรวจสอบโดยคณะกรรมการทบทวนของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าที่ใช้ในมาตรฐานทางวิศวกรรมและการออกแบบต้องสอดคล้องกับค่าที่ใช้ในมาตรฐานการผลิตและตรวจสอบ
- 4) ฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินสถานะการนำคู่มือคุณภาพไปใช้

#### [17] การนำคู่มือควบคุมคุณภาพไปปฏิบัติ

ถ้าจะทำให้คู่มือควบคุมคุณภาพสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละฝ่าย พนักงานทุกคนต้องสามารถทำความเข้าใจคู่มือคุณภาพอย่างง่ายตาย และมีการนำไปปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

- 1) แต่ละฝ่ายต้องจัดทำเอกสารเกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่
- 2) ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านคุณภาพจะต้องรวบรวมสรุปเอกสารของแต่ละฝ่ายเข้าสู่ระบบของบริษัท
- 3) ร่างแรกควรนำเสนอต่อฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องพิจารณาถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อนำไปปฏิบัติ
- 4) กำหนดระยะเวลาในการทบทวนไว้ในระเบียบด้วย

## [18] กิจกรรมควบคุมคุณภาพในฝ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต

การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรต้องรวมหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเข้าร่วมดำเนินการด้วย โดยให้มีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลข กำหนดหน่วยวัดสำหรับประเมินผลเพื่อการปรับปรุง และจัดทำผังการปรับปรุง

- 1) แสดงสภาพความเป็นจริงในแต่ละพื้นที่ทำงาน กำหนดวิธีการทำงานและเวลาที่ใช้ กำหนดกรอบงานเพื่อใช้วิเคราะห์เป็นตัวเลขในประเด็นต่างๆภายในฝ่าย
- 2) ฝ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตมักจะทำงานโดยไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น จึงเป็นการยากหากจะแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม เช่น กลุ่มคุณภาพ เป็นการง่ายกว่ามากที่จะกำหนดเรื่องทั่วไป เช่น ปรับปรุงวิธีการสื่อสาร
- 3) งานวิจัยและพัฒนา มักจะเป็นงานใหม่ ไม่ซ้ำเดิม ควรนำ QFD และวิศวกรรมด้านคุณภาพมาใช้
- 4) งานในสำนักงานจะต้องประเมินโดยมีหน่วยวัดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การลดรายจ่ายในสำนักงาน

Quality Function Deployment (QFD) เป็นเทคนิคในการแปลงความต้องการของลูกค้าเป็นข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และข้อกำหนดของกระบวนการผลิต

## [19] การให้การศึกษาด้านควบคุมคุณภาพในทุกระดับขององค์กร

จัดให้มีการให้การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพสำหรับทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงคนงาน

- 1) ให้การศึกษาตรงตามความจำเป็นของแต่ละระดับขององค์กรของบริษัท การแบ่งระดับน้อยเท่าใด ความมีประสิทธิภาพก็มากขึ้น ดีที่สุดคือตั้งแต่ 3-5 ระดับ
- 2) คณะกรรมการส่งเสริมคุณภาพจะต้องศึกษาหลักสูตรแต่ละระดับ
- 3) หลักสูตรให้การศึกษาต้องอยู่บนฐานของกำหนดการประจำปี จุดเน้นคือให้มีการรวมการฝึกปฏิบัติงาน (OJT) รวมทั้งการบรรยายและสัมมนา
- 4) ฝ่ายบริหารจะต้องได้รับการศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพที่ถูกต้อง ผู้บริหารระดับกลางจะต้องได้รับการศึกษาวิธีการนำในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และวิธีการทางสถิติ ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถดำเนินการให้การศึกษาเบื้องต้นโดยตัวเองได้ และคนงานทั่วไปจะต้องถูกสอนถึงวิธีการใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพผ่านการฝึกปฏิบัติงาน (OJT)

## [20] การเข้าร่วมประชุมกลุ่มคุณภาพของฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารต้องเข้าร่วมการประชุมการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร การประชุมใหญ่กลุ่มคุณภาพ การเสนอผลงานกรณีศึกษา และการเสนอผลงานกลุ่มคุณภาพภายนอกบริษัท ผู้บริหารต้องอยู่จนกระทั่งการประชุมสิ้นสุด รับฟังการเสนอผลงาน ชักถามปัญหาและให้ข้อคิดเห็นต่อกลุ่มคุณภาพ เสนอบทความในวารสารภายในเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ และให้ข้อเสนอแนะ มอบรางวัลในการประชุมใหญ่

## [21] ผู้บริหารสูงสุดดำเนินการตรวจติดตาม ประเมินผลการควบคุมคุณภาพภายใน

ในการติดตามประเมินผลการควบคุมคุณภาพภายใน (The internal QC diagnosis) ฝ่ายบริหารกำหนดทีมงานเพื่อตรวจติดตามผลจากสภาพความเป็นจริงของระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระยะๆ

- 1) เลขานุกรส่งบันทึกแจ้งหัวข้อในการตรวจสอบล่วงหน้าสำหรับแต่ละปีงบประมาณไปยังฝ่ายต่างๆ
- 2) แต่ละฝ่ายดำเนินการตรวจสอบติดตามประเมินผลด้วยตนเองในแต่ละหัวข้อตรวจสอบ เมื่อค้นพบประเด็นปัญหาจัดทำเป็นเอกสาร เพื่อใช้อธิบายแก่ทีมประเมิน
- 3) ทีมประเมินดำเนินการตรวจสอบเอกสาร และผู้ได้รับมอบหมายในแต่ละสถานที่ทำงานอธิบายผลการตรวจประเมินด้วยตนเอง
- 4) ดำเนินการตรวจสอบบริเวณที่ทำงาน โดยตรวจว่าถูกต้องตามที่อธิบายไว้ในเอกสารหรือไม่
- 5) ฝ่ายบริหารและคณะผู้ตรวจสอบทบทวนผล ให้ข้อคิดเห็นที่ชัดเจนถึงเหตุผลว่าทำไมจึงได้คะแนนต่ำและร้องขอให้ฝ่ายจัดส่งวิธีการปรับปรุงที่ชัดเจน

## [22] การวางแผนระยะยาวสำหรับการศึกษา

การวางแผนโครงการให้การศึกษาที่มีความสำคัญที่จะทำให้พนักงาน โดยเฉพาะผู้จัดการให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอย่างยืดหยุ่น ฝ่ายบริหารควร

- 1) จัดทำกำหนดการฝึกอบรมประจำปี
- 2) จัดทำบัญชีหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรมในงานแต่ละประเภท และสำหรับแต่ละคน
- 3) สร้างความเชื่อมั่นว่าระดับจัดการมีเวลาเพื่อให้การศึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 4) มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบควบคุมโครงการฝึกอบรมทั่วทั้งบริษัท
- 5) จัดสรรงบประมาณสำหรับผู้ฝึกอบรมจากภายนอก
- 6) มีหลักสูตรเทคนิคการควบคุมคุณภาพ หลักสูตรสำหรับสำหรับผู้เข้าใหม่ สอนโดยบุคลากรภายในบริษัท
- 7) จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างน้อยฝ่ายละ 1 คนเพื่อให้มีคุณสมบัติบุคคลตรงตามที่กำหนดไว้ในระดับชาติ หรือสมาคมอุตสาหกรรม
- 8) จัดทำระบบกำหนดคุณสมบัติบุคคลสำหรับความชำนาญในเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ซึ่งก็คือเทคนิคและความชำนาญของแต่ละบุคคล

## [23] การให้การศึกษาด้านการควบคุมคุณภาพแก่ผู้รับจ้างช่วงและบริษัทในเครือ

ผู้รับจ้างช่วง บริษัทร่วมธุรกิจ หรือบริษัทในเครือควรมีระดับการควบคุมคุณภาพอยู่ในระดับเดียวกับบริษัทแม่

- 1) ส่งผู้เชี่ยวชาญไปสอนเทคนิคการควบคุมคุณภาพและเทคโนโลยีที่จำเป็น ให้การศึกษาและให้คำแนะนำที่หน้างานอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการควบคุม การดูแลและการดำเนินการแก่ผู้รับผิดชอบ
- 2) แนะนำให้จัดทำผังควบคุมคุณภาพตามกระบวนการไหลของงาน และตรวจความสมบูรณ์ของกฎระเบียบมาตรฐานที่ใช้ และบันทึก
- 3) ตรวจสอบระบบควบคุมคุณภาพและสั่งให้ปรับปรุงถ้าพบว่ามีปัญหา
- 4) ให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงที่ชัดเจน หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น
- 5) ส่งรายงานประจำเดือนเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับรายละเอียดทั้งหมดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับ ถ้ามีปัญหา แจ้งขอให้ปรับปรุง และขอให้ส่งแผนการปรับปรุงกลับมาด้วย
- 6) กำหนดช่วงเวลาสำหรับการตรวจสอบ และการแนะนำเกี่ยวกับระบบคุณภาพ

## [24] วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ร่วมกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอก

องค์กรวิจัยภายนอกและมหาวิทยาลัยสามารถให้ความช่วยเหลือที่มีคุณค่าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือวัสดุใหม่

- 1) ต้องแน่ใจว่าหัวข้อที่จะร่วมวิจัยระบุอย่างชัดเจนเป็นเอกสาร
- 2) ร่างข้อตกลงการทำวิจัยร่วมกันเกี่ยวกับเรื่อง ความลับ การดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิบัตรและการรับค่าใช้จ่าย
- 3) จัดทำระบบสำหรับการสื่อสารประจำวัน เช่นโทรศัพท์สายตรง
- 4) มีแผนล่วงหน้าสำหรับความล่าช้ากว่ากำหนด
- 5) มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น
- 6) กำหนดมาตรการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากความแตกต่างด้านภาษา วัฒนธรรม

## [25] โครงการเพื่อเสริมความเข้มแข็งในการแข่งขันระดับนานาชาติ

การเพิ่มขึ้นของความร่วมมือ การแข่งขันในตลาดสากลมีความสำคัญต่อคุณภาพ ต้นทุน และเวลาในการส่งมอบ

- 1) ประเมินขีดความสามารถในการแข่งขันในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ระบบการผลิต ระบบควบคุม เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมสารสนเทศ การเงิน เทคโนโลยีใหม่ๆ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- 2) ระบุหัวข้อที่ต้องการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน และกำหนดมาตรการและดำเนินการ
- 3) มีการสั่งการที่ชัดเจนสำหรับการลงทุนด้านเทคโนโลยี จัดหาเงินทุน และทรัพยากรมนุษย์
- 4) สัมภาษณ์กฎหมายด้านความปลอดภัยในประเทศที่จะส่งสินค้าก่อน และนับรวมเรื่องเหล่านี้เข้าไว้ในขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วย
- 5) จัดทำระบบการขึ้นทะเบียนสิทธิบัตร ตรวจสอบประเด็นการออกแบบ โครงสร้างทางกายภาพต่างๆ ให้สมบูรณ์ก่อน