

คู่มือเล่ม 2

ผู้จัดการ

บทนำ

ผู้จัดการควรเตรียมเป้าหมายและจัดทำแผนของฝ่ายตนเองตามนโยบายธุรกิจระยะยาว และจัดทำแผนประจำปี และดำเนินการให้บรรลุผล ผู้จัดการคือผู้รับผิดชอบต่อการดำเนินการ TQM ให้บรรลุผล ผู้จัดการต้องกำหนดหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความคืบหน้าของงาน และผลของงาน แต่ต้องแสดงถึงความรับผิดชอบในการบริหารโดยให้แนวทาง ผู้จัดการสร้างหลักประกันในการค้นหาสาเหตุที่ชัดเจนและปฏิบัติการป้องกันการเกิดซ้ำของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด อีกทั้งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้จัดการต้องทำให้ที่ทำงานเป็นที่ยอมรับ และมีความคล่องตัว โดยการยกระดับทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่

[1] ความสำนึกและรับผิดชอบต่องาน

มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้จัดการต้องสำนึกในบทบาทของผู้พัฒนากิจกรรม TQM ขึ้นในบริษัท ผู้จัดการต้องแจ้งนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พวกเขาจึงต้อง

- 1) รู้งานของตนเองและขอบเขตอำนาจหน้าที่ เข้าใจถึงความเชื่อมต่อของงานในฝ่ายตนกับฝ่ายอื่น
- 2) กำหนดจุดควบคุมคุณภาพงานของตนอย่างชัดเจน
- 3) ทำความเข้าใจลักษณะด้านคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ ใช้ผังควบคุมและกราฟ
- 4) ระบุความผิดปกติที่เกิดขึ้นในจุดควบคุม
- 5) จัดตั้งองค์กรเพื่อสอบสวนสภาวะของการเกิดความผิดปกติ
- 6) สร้างแรงจูงใจในสถานที่ทำงานโดยการสนับสนุนให้มีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

[2] เอกสารบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน

ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต้องระบุไว้อย่างชัดเจน

- 1) แต่ละฝ่ายต้องระบุงานที่รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนงานด้านการจัดการ เช่น การวางแผน การประสานงาน
- 2) จัดตั้งองค์กรเพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์และมอบหมายงานไปยังทุกฝ่ายในองค์กร ต้องแน่ใจว่างานคร่อมระหว่างฝ่ายไม่ทำให้การไหลของงานหยุดชะงัก
- 3) ลักษณะด้านคุณภาพของงาน ถ้าเป็นไปได้ต้องควบคุมได้โดยตัวเลข โดยใช้ผังควบคุมหรือกราฟ
- 4) งานที่ต้องทำเป็นเอกสาร และจัดทำระเบียบการมอบหมายงาน

[3] ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน

เพื่อให้มั่นใจว่างานกระจายไปทั่วทั้งองค์กรอย่างสมบูรณ์ และปราศจากการซ้ำซ้อน ผู้มีอำนาจหน้าที่จะต้องพิจารณาจัดสรรงานและมอบหมายงานแก่พนักงานทุกคนในองค์กรอย่างชัดเจน

- 1) ระบุงานที่ได้รับมอบหมายของแต่ละฝ่าย และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ผู้จัดการมีหน้าที่แจ้งข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การงานและข้อมูลจากรายงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 2) การอาจมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ ต้องไม่เกินขีดความสามารถของผู้รับมอบหมาย จะต้องอธิบายให้ผู้รับมอบหมายเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริง ให้คำปรึกษาแนะนำ กำหนดให้ผู้รับมอบหมายรายงานความคืบหน้าและผลงาน งานที่มอบหมายยังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ
- 3) จัดทำระเบียบแสดงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

[4] เข้าใจคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้อง

เพื่อให้การสื่อสาร วัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมาย ของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้จัดการต้อง

- 1) เข้าใจคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง
- 2) ประเมินเรื่องเหล่านี้อย่างทั่วด้าน แล้วถ่ายทอดไปยังฝ่ายและผู้จัดการที่เกี่ยวข้อง
- 3) ศึกษาจุดประสงค์ของคำสั่งอย่างจริงจังเพื่อให้สามารถอธิบายและยกตัวอย่างได้อย่างชัดเจน
- 4) มอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว
- 5) ต้องยืนยันให้ได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในคำสั่งจริงๆ เป็นสัญญาณที่ดีหากผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งคำถามมากมายเกี่ยวกับคำสั่ง

[5] การชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชา

คำสั่งของผู้จัดการต้องชัดเจน และมีการติดตามควบคุมอย่างเพียงพอ

- 1) การสั่งงานต้องชัดเจน โดยระบุปริมาณงานที่ต้องทำ กำหนดเส้นตายในการส่งมอบ วิธีการทำงาน มาตรฐานที่ต้องยึดถือ การรายงานสภาวะผิดปกติ
- 2) ให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทำตามมาตรฐานการทำงาน การเป็นสิ่งจำเป็นพิจารณาจากการปฏิบัติงานจริง หากพบในภายหลังพนักงานไม่สามารถทำตามที่มาตรฐานกำหนด ให้ฝึกงานใหม่
- 3) การมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามระดับความชำนาญหรือสูงกว่าเล็กน้อย ในกรณีหลังควรให้คำแนะนำด้วย และกล่าวชมเมื่อพวกเขาปรับปรุงดีขึ้น
- 4) ให้ผู้ปฏิบัติงานในการรายงานทันทีเมื่อพบสิ่งผิดปกติ และค้นหาสาเหตุ

การสั่งงานที่ชัดเจนและความเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นจริง

[6] การสั่งงานและคำสั่งที่ชัดเจน

การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญมาก

- 1) อธิบายจุดประสงค์และข้อกำหนดของงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานและเป็นเอกสารโดยใช้ "5 W 1 H" คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร และรายงานใคร
- 3) เลือกจุดที่เป็นประเด็นสำคัญเพื่อเน้นในคู่มือปฏิบัติงาน
- 4) ทวนสอบการทำงานของพนักงานในการปฏิบัติจริงว่าปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคู่มือหรือไม่

- 5) ใช้ประสบการณ์หรือความผิดพลาดในอดีตเป็นข้อมูลในการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- 6) ให้มีการรายงานความคืบหน้าของงาน ความผิดปกติที่เกิดขึ้น และการสื่อสารภายในหน่วยงาน

[7] การทำรายงานและการจัดแบบฟอร์มของเอกสาร

การติดตามให้ปฏิบัติตามขั้นตอนวิธีการทำงานอย่างถูกต้องโดยใช้เอกสารที่จัดเตรียมไว้

- 1) จัดทำแบบฟอร์มของรายงานเป็นมาตรฐานเพื่อให้การบันทึกทำได้อย่างรวดเร็ว
- 2) เรียงหัวข้อตามลำดับความสำคัญ อธิบายรายละเอียดในท้ายเอกสารหรือในเอกสารแนบ
- 3) ให้นำเสนอสารสนเทศที่สามารถมองเห็นได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในรูปแบบของกราฟ หรือตาราง
- 4) รายงานอาจประกอบด้วยข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่ชัดเจน
- 5) การเขียนรายงานควรเขียนตามเวลาที่กำหนด แล้วเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

[8] เอกสารระหว่างฝ่าย

การสื่อสารระหว่างฝ่ายควรเป็นเอกสาร และเก็บบันทึก

- 1) ระบุรายละเอียดขอบเขตของประเด็นที่จะสื่อสาร และระบุหัวข้อที่ขอความร่วมมือและ วัตถุประสงค์ ย่อๆ ชัดเจน ต้องแน่ใจว่ามีการลงชื่อหรือประทับตราพร้อมวันที่ที่ออกเอกสาร
- 2) เรียงหัวข้อตามลำดับความสำคัญ ส่วนรายละเอียดหรือตัวเลขอธิบายในเอกสารแนบ
- 3) หากการสื่อสารโดยเอกสารเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ จัดให้มีการประชุม
- 4) ข้อตกลงร่วมกันควรจัดทำรายงานการประชุมเป็นเอกสารและรับรองรายงานการประชุม

[9] การหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

เพื่อประกันว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้อย่างถูกต้อง

- 1) อธิบายวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปรับปรุง
- 2) เชิญชวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เสนอความเห็น
- 3) เขียนปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือปัญหาแฝงต่างๆ และหารือเพื่อแก้และป้องกันปัญหา
- 4) ผลของการหารือให้สรุปเป็นลายลักษณ์อักษรและนำไปปฏิบัติ
- 5) ถ้าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขวิธีการ ให้วางแผนขั้นตอนสำหรับการปรับปรุงด้วย
- 6) ให้ติดตามผลจากการปฏิบัติและยืนยันให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ

[10] การวินิจฉัยสถานการณ์อย่างถูกต้อง

การเกาะติดกับสถานการณ์ที่เป็นจริงของคุณภาพในกระบวนการผลิตเพื่อป้องกันของเสียในตลาดมีความสำคัญอย่างยิ่ง

- 1) เตรียม QC TOOLS, TRANSITION CHARTS , PROCESS CAPABILITY INDEX เพื่อแสดงแนวโน้มพิจารณาแนวโน้มตามช่วงเวลาต่างๆ
- 2) ให้ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ณ ที่ทำงานเป็นระยะๆ และตรวจสอบว่า วิธีการไม่ผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐาน
- 3) วิธีการที่ผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานจะต้องได้รับการทบทวน และได้รับการปรับปรุงเพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้โดยง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้แรงกายหนักเป็นระยะเวลานาน

- 4) แนะนำผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาให้ตรวจเช็คตามจุด หรือรายการที่ต้องตรวจสอบ ฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานอย่างรวดเร็วเมื่อพบสิ่งผิดปกติ เช่น เสียง สี เป็นต้น

การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การสั่งงานและการให้คำแนะนำที่เหมาะสม

[11] การรายงานความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

ให้สร้างระบบเพื่อให้แน่ใจว่า เมื่อเกิดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด จะต้องปฏิบัติการด้วยความรวดเร็ว และเหมาะสม

- 1) จัดทำเส้นทางการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานปฏิบัติเมื่อรายงานความผิดปกติ
- 2) เมื่อได้รับรายงานความผิดปกติ ให้ยืนยันสภาพการณ์ ตรวจสอบว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร มีผลกับกระบวนการผลิตอื่น ๆ อย่างไร ความเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่น ระดับของความเร่งด่วน มีสารสนเทศอะไรที่ต้องมีเพิ่มเติม
- 3) ส่งบันทึกช่วยจำที่บอกรายละเอียดทั้งหมด ภาพวาดคร่าวๆ ไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอให้กำหนดมาตรการแก้ไข
- 4) สอบสวนหาสาเหตุให้พบ หากจำเป็นให้กำจัดผลิตภัณฑ์ไปก่อน

[12] การตรวจการวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อบกพร่อง

การตรวจการวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อบกพร่อง

- 1) ตรวจสอบเนื้อหาของรายงานเกี่ยวกับความบกพร่อง โดยไปดูสถานที่เกิดเหตุ และผลผลิต
- 2) ให้ใช้ "STRATIFICATION" (การแบ่งประเภท) [โดยเนื้อหาของการเสีย โดยรหัสของสินค้า โดยกระบวนการผลิต โดยผู้ทำ โดยเวลา] และกลวิธีทางสถิติอื่นเพื่อการวิเคราะห์
- 3) ยืนยันรายงานโดยลองผลิตให้เสียอีกและวางแผนการปรับปรุง
- 4) ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขเพื่อป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก

[13] ซึ่บ่งสาเหตุของข้อบกพร่อง

ผู้จัดการจะต้องใช้ 4M (MACHINE MAN METHOD MATERIALS) เพื่อเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการหาสาเหตุของการไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ผู้จัดการควรตรวจว่า

- 1) ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานหรือไม่
- 2) เครื่องจักร อุปกรณ์ ต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- 3) ผู้ปฏิบัติงานหรือ INSPECTOR ได้เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือไม่ ถ้าไม่มีให้ดูว่าขั้นตอนการทำงาน, ขั้นตอนการตรวจสอบ หรือเครื่องมือทดสอบได้เปลี่ยนไปหรือไม่
- 4) กระบวนการผลิตได้เปลี่ยนไปเพราะการเปลี่ยนวัสดุหรือชิ้นส่วนหรือไม่ วัสดุ และชิ้นส่วน (จากผู้ทำที่ต่างกัน อาจมีความแตกต่างบ้างเล็กน้อย)
- 5) ใช้วิธี STRATIFICATION (การแบ่งประเภท) และวิธีทางสถิติอื่นๆ เพื่อการวินิจฉัย

[14] มีปฏิบัติการแก้ไขที่เหมาะสม

ผู้จัดการจะต้องกำหนดมาตรการแก้ไขเมื่อได้ทราบสาเหตุของความบกพร่อง

- 1) ก่อนอื่นให้ดำเนินการกับความบกพร่องซึ่งอาจจะนำไปสู่การเรียกร้องค่าเสียหายกับบริษัท ถ้าเป็นเรื่องเสี่ยงต่อความปลอดภัยของลูกค้า จะต้องให้ระงับการส่งของไปขาย
- 2) แต่งตั้งบุคคลที่มีอำนาจเพื่อดำเนินการกับผลิตภัณฑ์บกพร่อง ถ้าของนั้นส่งถึงลูกค้าแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม
- 3) สอบสวนหาสาเหตุของความบกพร่อง และปฏิบัติการแก้ไข ถ้าจำเป็นก็ต้องทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงานและแก้ไขกฎระเบียบและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ตรวจสอบกระบวนการผลิตที่เหมือนกัน ถ้ามีปัญหา ทบทวนกระบวนการทั้งหมดและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานนั้นใหม่ด้วย

[15] ตรวจสอบและยกระดับความสามารถของพนักงาน

เข้าใจความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน และมีการสั่งงานและสอนงานอย่างเหมาะสม

ดำเนินการเพื่อยกระดับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา

- 1) ต้องระบุคุณสมบัติ ความรู้ และความชำนาญ ซึ่งมีความจำเป็นในการทำงานสำเร็จ
- 2) ให้ระบุวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณสมบัติ ความรู้ และ ตามความชำนาญ
- 3) ประเมินขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน
- 5) ให้ข้อเสนอแนะที่พอเหมาะกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีคุณสมบัติพิเศษสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษ

การส่งเสริมพนักงานสำนึกในการปรับปรุง

[16] ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในการดำเนินนโยบายของฝ่าย ให้มีการถกกันกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาเข้าใจความสำคัญของนโยบาย

- 1) ผู้จัดการและผู้ได้บังคับบัญชาต้องเข้าใจนโยบายระยะยาว และกลางของบริษัท ให้ประเมินการทำงานของฝ่ายของตนเองในปีที่แล้ว เลือกรหัสข้อพัฒนาสำหรับปีนี้
- 2) ดูว่ารหัสที่เลือกนั้นเป็นไปตามนโยบายระยะยาว และกลาง โดยมีการศึกษาและยืนยันร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา หากจำเป็นก็แก้ไข
- 3) ทบทวนกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยกำหนดวิธีปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมของแต่ละรหัสนโยบายให้ชัดเจน
- 4) ทำตาราง การประเมินความชำนาญของแต่ละคน วางแผน และดำเนินการฝึกงานให้เป็นไปตามนั้น

[17] ถ่ายทอดวัตถุประสงค์ของฝ่ายอย่างชัดเจน

ผู้จัดการต้องมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย โดย

- 1) ระบุวัตถุประสงค์โดยใช้ตัวเลข

- 2) กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอแนะวิธีการที่ทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ
- 3) ใช้ตัวলেখ (กราฟ ตาราง) แสดงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าความสำเร็จของฝ่ายมีส่วนช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ
- 4) วินิจฉัยความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามนโยบาย กับผลปฏิบัติงาน เพื่อหาทางควบคุมความก้าวหน้าให้เป็นไปด้วยดีตามเวลาที่ผ่านไป

[18] หารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับปัญหาที่นำไปปฏิบัติ

ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินนโยบายร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาจิตสำนึกในการทำร่วมกันในสถานที่ทำงาน

- 1) บอกกับผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำการตรวจสอบ และทำรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และรายงานเมื่อมีความล่าช้า
- 2) ไปเยี่ยมและตรวจสอบ ณ ที่ทำงานด้วยตนเอง เพื่อฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติงาน
- 3) เมื่อพบปัญหา ผู้จัดการจะต้องเรียกผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบมาสอบสวนหาสาเหตุ ต้องไม่ทิ้งความรับผิดชอบนั้นให้กับผู้ปฏิบัติงานเพียงลำพัง แต่สร้างแรงจูงใจให้เข้ามาแก้ปัญหโดยความริเริ่มของพวกเขาเอง
- 4) เจรจาหรือประสานงาน เมื่อจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากฝ่ายอื่น
- 5) รายงานปัญหาร้ายแรงแก่ผู้บังคับบัญชา

[19] จัดตั้งระบบส่งเสริมการทำข้อเสนอให้ปรับปรุง

ผู้จัดการต้องส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกในการปรับปรุง และไม่ทำงานลวกๆตามคำสั่ง ผู้จัดการควรมีการแก้ไขเมื่อได้รับข้อเสนอให้ปรับปรุงที่ดี

- 1) จัดตั้งระบบข้อเสนอ ซึ่งข้อเสนอของพนักงานควรได้รับการส่งเสริม ได้รับการประเมิน หากดี ได้รับการแนะนำไปใช้ รวมทั้งการจ่ายรางวัล
- 2) สร้างความเชื่อมั่นว่าพนักงานเข้าใจจุดประสงค์ของข้อเสนอในการปรับปรุงเพื่อทำให้การทำงานง่ายขึ้น ปลอดภัยขึ้น เร็วขึ้น และถูกต้องแม่นยำมากขึ้น
- 3) ให้จัดทำแบบฟอร์มเพื่อให้กรอกโดยง่าย แจกจ่ายไปในฝ่ายต่างๆ ติดตั้งกล่องรับประจำฝ่าย
- 4) แสดงให้เห็นว่ามีความสนใจในข้อเสนออย่างแท้จริง
- 5) ประเมินอย่างรวดเร็วและยุติธรรม และแจ้งผลให้พนักงานทราบ ในกรณีไม่ยอมรับให้ชี้แจงเหตุผลด้วย
- 6) ให้เลือกข้อเสนอที่มีผลกับการปรับปรุงประกาศ หรือ ตีพิมพ์ในนิตยสาร แสดงกราฟของจำนวนข้อเสนอ และจำนวนเงินที่ประหยัดลงได้จากการปรับปรุงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างฝ่าย

[20] สนับสนุนกิจกรรม QCC

ผู้จัดการจะต้องเข้าใจและเข้าช่วยเหลือกิจกรรม QCC โดย

- 1) เข้าใจสภาพความเป็นจริงของกิจกรรม QCC ในฝ่ายของตน
- 2) ไปเยี่ยม ณ ที่ทำงาน อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่อขอรับทราบความคืบหน้าของกิจกรรม QCC ให้ความช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ

- 3) ให้คำแนะนำเมื่อได้รับการร้องขอ และให้ประกาศโดยแจ้งชัดว่าได้คาดหวังว่าจะได้อะไรจากกิจกรรม QCC
- 4) ประเมินกิจกรรม QCC ในรูปของ ความถี่ของการประชุม จำนวนปัญหาที่ได้แก้ไขแล้ว จำนวนเรื่องที่น่าเสนอ อัตราส่วนของพนักงานที่เข้าร่วม จำนวนเงินที่ประหยัดได้จากการปรับปรุงต่อไป

ฝึกรวมและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

[21] จัดทำแผนการฝึกรวมและการดำเนินการตามแผน

ผู้จัดการต้องให้การศึกษากับผู้ฝึกรวมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความชำนาญเพื่อการทำงานของตน

- 1) ทบทวนงานในฝ่ายและความต้องการเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญที่จะทำให้งานสำเร็จ ทำแผนการฝึกรวมระยะยาวเพื่อยกระดับความชำนาญ
- 2) วางแผนและควบคุมการฝึกรวมแต่ละคนในแต่ละปี
- 3) ใช้กิจกรรม QCC และกิจกรรมกลุ่มอื่นๆในสถานที่ทำงานเพื่อช่วยพัฒนาความชำนาญ
- 4) วางแผนสำหรับการได้คุณวุฒิระดับชาติของพนักงานแต่ละคน และให้มีการฝึกรวมและสนับสนุน

[22] การรายงาน การสื่อสารและการให้คำปรึกษา

มีความสำคัญยิ่งว่าผู้จัดการต้องทำความเข้าใจอย่างถูกต้องกับรายงาน การสื่อสารและการขอคำปรึกษาที่ได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และฝ่ายอื่น พวกเขาต้องมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1) เข้าใจถึงจุดควบคุมและวิธีประเมิน และให้ทำรายงานเป็นประจำ
- 2) เมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น ต้องรายงานโดยรวดเร็ว
- 3) มีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะปรึกษาหารือในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาและความกังวลใจได้อย่างเปิดเผย

[23] การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการต้องสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างดีที่สุดเต็มตามความสามารถ โดย

- 1) ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจว่าจะทำงานของตนได้อย่างไร และเข้าใจถึงความสำคัญของภาระที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ให้สังเกตอย่างรอบคอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร และช่วยเหลือให้พวกเขาทำได้ดีขึ้น
- 3) เมื่อเห็นสมควร ให้มอบหมายงานให้เหนือกว่าความสามารถ ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้บรรลุผลงานที่ดี ซึ่งจะเพิ่มความเชื่อมั่นแก่พวกเขา
- 4) จัดการประชุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถนำเสนอความสำเร็จแก่เพื่อนร่วมงาน
- 5) ความสำเร็จที่มีผลดีต่อบริษัทควรต้องได้รับรางวัลจากบริษัท

[24] เน้นความสำคัญของวงจร PDCA เพื่อความสำเร็จในการปรับปรุง

ผู้จัดการต้องมั่นใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจความสำคัญของวงจร PDCA ในการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการปรับปรุง

P คือ PLAN กำหนดแผนที่ชัดเจน ตัดสินใจว่าจะทำให้เป็นจริงได้อย่างไร และใครเป็นผู้มีหน้าที่ในแต่ละหัวข้อ

- D คือ DO ดำเนินการตามแผนอย่างซื่อสัตย์
- C คือ CHECK ทบทวนและประเมินผลของการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์ตามที่ได้กำหนดในขั้นตอนการวางแผน
- A คือ ACTION วิเคราะห์ผลที่ได้ประเมินไว้ และกำหนดวิธีการป้องกัน แก้ไข ที่ชัดเจน

[25] นำเสนอผลของการปรับปรุงประเมินเป็นตัวเลขเท่าที่เป็นไปได้

ผลจากการปรับปรุงควรแสดงเป็นตัวเลขมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

- 1) ใช้ "CHARACTERISTIC DIAGRAM" เพื่อเลือกหัวข้อที่จะปรับปรุงให้มีผลมากที่สุดโดยพิจารณา ปัจจัยต่างๆดังนี้เวลาที่จะใช้แก้ไข ค่าใช้จ่าย และจำนวนเงินที่จะประหยัดได้จากการปรับปรุง
- 2) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์การปรับปรุงได้แล้ว พิจารณามาตรการที่ชัดเจนที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จ แล้วสรุปลงในตารางกำหนดเวลาเพื่อใช้ในการควบคุม ในแต่ละมาตรการกำหนดผู้รับผิดชอบ หน่วยวัดสำหรับประเมินผล
- 3) ผลของการปรับปรุงให้ประเมินออกมาเป็นเงิน หรือ เวลา แปลงหัวข้อประเมินที่เป็นนามธรรมเป็นเงิน ใช้วิธีแปลงค่าเป็นเงินที่เลือกไว้ล่วงหน้า
- 4) แบ่งประเภทข้อมูลจากแง่มุมต่างๆ ระบุปัญหาและมาตรการแก้ไข ผูกอบรวมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวิธีการวิเคราะห์ตามประเภทของข้อมูล