

คู่มือเล่ม 5

การมาตรฐาน

บทนำ

การจัดทำมาตรฐานภายในบริษัทเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีข้อผิดพลาดน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันเป็นเครื่องมือที่ขาดไม่ได้สำหรับการบริหารงานประจำวัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงการจัดทำมาตรฐาน โดยจัดตั้งระบบสำหรับการจัดทำมาตรฐาน การเตรียมคู่มือสำหรับการทำมาตรฐาน และยกระดับการตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานในทุกขั้นตอนตั้งแต่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์จนถึงการให้บริการ และการดำเนินการกับสถานะที่เกิดข้อบกพร่อง

[1] การสั่งงาน

เอกสารสั่งงาน แจกแผนการผลิตประจำวันแก่คนงาน ซึ่งควรจะง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และระบุถึง

- (1) 5 W 1 H ใครควรทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน ทำไม และอย่างไร
- (2) 4 M 1 E (คน เครื่องจักร วัสดุ วิธีทำงาน สภาพแวดล้อม)

มีความสำคัญมากที่การสั่งงานต้องระบุหมายเลขมาตรฐานปฏิบัติการ (Operation Standard - SOP) ไว้ด้วย มีวิธีที่จะสื่อสารสั่งงานได้หลายอย่าง แต่ทุกครั้งจะต้องประกอบด้วยมาตรฐานปฏิบัติการ จัดให้มีประชุมก่อนเริ่มต้นปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีความคุ้นเคยกับวิธีปฏิบัติงาน เมื่องานสิ้นสุดควรตรวจสอบผลการปฏิบัติงานลงในเอกสารสั่งงาน

[2] ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน

การจัดทำข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการใช้เครื่องจักร คุณภาพ เพิ่มผลผลิต และความปลอดภัย ซึ่งประกอบด้วย

- (1) การฝึกอบรมเพื่อยกระดับจิตสำนึกในด้านคุณภาพ
- (2) อบรมเกี่ยวกับเทคนิค เพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพ

ทั้งคู่ใช้ทั้งการอบรมในงาน และการอบรมนอกงาน

การมีจิตสำนึกในคุณภาพ หมายถึงการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และไม่ส่งของที่มีความบกพร่องออกไป และจำไว้เสมอว่า “กระบวนการถัดไป คือลูกค้าของท่าน” การส่งเสริมกิจกรรม 5ส. มีส่วนอย่างมากที่จะช่วยให้เกิดสำนึกดังกล่าว 5 ส หมายถึง สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย

จัดให้มีการฝึกอบรมด้านเทคนิค ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติการ (SOP) ทำการฝึกอบรมใหม่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ให้ใช้ศัพท์ธรรมดาๆ เสมอ

[3] ส่งเสริมให้มีจิตสำนึกในคุณภาพ

พนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกในคุณภาพ พวกเขาควรรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่สำคัญของคุณภาพทุกผลิตภัณฑ์ และวิธีการทำงาน และสัญญาว่าจะผลิตแต่สินค้าที่มีคุณภาพเท่านั้น มีหลายวิธีในการสร้างให้เกิดจิตสำนึกในคุณภาพ

- (1) เข้าใจสถานะปัจจุบันอย่างถูกต้อง รู้ถึงสัดส่วนของสิ่งบกพร่อง ความสามารถในการกระบวนการ และประเด็นอื่นๆ
- (2) จัดประชุมเป็นประจำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนคิดเรื่องสถานะปัจจุบัน
- (3) จัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) ให้มากที่สุด
- (4) สร้างระบบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลิตภัณฑ์บกพร่องไปยังกระบวนการถัดไป
- (5) ส่งเสริมจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพเสมอ คำว่า “คุณภาพต้องมาก่อน” ควรระบุในนโยบายบริษัทหรือ แผ่นโปสเตอร์ และจัดแสดงคำขวัญของพนักงาน

[4] การร่างมาตรฐานปฏิบัติการ (SOP)

เขียนวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดลงในมาตรฐานปฏิบัติการ เพื่อรักษาคุณภาพและเพิ่มผลผลิต

สาระสำคัญของมาตรฐานปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแบบของวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ทำเป็นมาตรฐานและอาจรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

- (1) ขอบเขต
- (2) วัตถุประสงค์ และชิ้นส่วนที่ใช้
- (3) อุปกรณ์ จิ๊ก เครื่องมือ และเครื่องมือวัด
- (4) ลำดับของกระบวนการผลิต
- (5) แผ่นควบคุมภาพสเก็ทของแผงควบคุม
- (6) วิธีการปฏิบัติงาน (รวมถึงวิธีการควบคุมงาน) การตรวจสอบก่อนปฏิบัติงาน ณ จุดเตรียมการการทำงาน จุดทำงานหลัก จุดสุดท้ายของงาน และข้อควรระมัดระวัง
- (7) สภาพการปฏิบัติงาน (สถานที่ และความปลอดภัย)
- (8) การตรวจสอบในกระบวนการ
- (9) สิ่งที่ต้องทำเมื่อเกิดเหตุการณ์นอกเหนือการควบคุม (สิ่งผิดปกติ)
- (10) รายงานการปฏิบัติงาน
- (11) ชิ้นตัวอย่าง
- (12) ผู้ปฏิบัติงาน
- (13) ชั่วโมงการปฏิบัติงานมาตรฐาน
- (14) หน่วยปฏิบัติงาน
- (15) คุณสมบัติของการปฏิบัติงาน
- (16) มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

[5] การตรวจว่าปฏิบัติการเป็นไปตามมาตรฐาน

ตรวจว่าปฏิบัติการได้ทำตามมาตรฐาน และต้องปฏิบัติการแก้ไขโดยเร็วเมื่อจำเป็น

- (1) การตรวจ “ปัจจัยของสาเหตุ” ใช้สำหรับพิจารณาว่า ได้มีการทำตามมาตรฐานหรือไม่ หากไม่ ให้ค้นหาสาเหตุ ถ้าจำเป็นทบทวนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- (2) การตรวจ “ปัจจัยของผล” เพื่อใช้พิจารณาว่าผลลัพธ์ของปฏิบัติการ (คุณสมบัติด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์) เป็นไปตามมาตรฐานด้านคุณภาพหรือไม่ หากจำเป็นให้สืบค้นสภาวะของปฏิบัติการและทบทวนมาตรฐาน กำหนดเกณฑ์ตัดสินเพื่อใช้งานเมื่อต้องดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดสิ่งที่ไม่ควบคุมไม่ได้ในอนาคต

วิธีตรวจและยืนยันให้ระบุไว้ในเอกสารมาตรฐานปฏิบัติการ หรือ QC Process Flow Chart รายการที่ตรวจเรียบร้อยแล้วให้สรุปในรายงานปฏิบัติการ

[6] การรักษาและแก้ไขมาตรฐาน

จะต้องมีการรักษาให้ทันสมัย

- (1) แก้ไขมาตรฐานเมื่อเกิดเหตุการณ์นอกเหนือการควบคุมเกิดขึ้น หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก เช่น วัสดุดิบ อุปกรณ์
- (2) ให้มีการทบทวนมาตรฐานเป็นระยะ ๆ
- (3) ให้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการจัดทำและแก้ไขมาตรฐาน
- (4) เก็บบันทึกการจัดทำและแก้ไขในแต่ละมาตรฐาน ทุกมาตรฐาน

[7] การใช้และการปฏิบัติตามมาตรฐาน

มาตรฐานปฏิบัติการต้องได้รับการปฏิบัติตามเพื่อให้คุณภาพคงที่ ให้การศึกษากับพนักงานให้สามารถใช้มาตรฐานใหม่อย่างถูกต้องแม่นยำ และกำหนดวิธีการของการตรวจสอบสภาวะของการใช้มาตรฐาน ให้ตั้งคำถามต่อไปนี้

- (1) ได้จัดทำมาตรฐานสำหรับทุกปฏิบัติการ (operation) แล้วหรือไม่
- (2) มาตรฐานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ๆ ได้นำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่หรือยัง

[8] ให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อนำมาตรฐานไปใช้

ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นได้รับการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- (1) ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทที่สำคัญของการมาตรฐานในการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพอย่างมั่นคง
- (2) พวกเขามีความชำนาญที่จำเป็นสำหรับการทำงานได้ตามมาตรฐาน

ใช้ทุกโอกาสเพื่อยกจิตสำนึกของพนักงานให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามมาตรฐาน พวกเขาควรได้รับการฝึกอบรมใหม่ทุกครั้งเมื่อมีการจัดทำมาตรฐาน หรือแก้ไข บันทึกผลการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ทดสอบความสามารถหรือความชำนาญ หากจำเป็นก็ให้ทำการฝึกอบรมใหม่ซ้ำอีก

[9] รวบรวมมาตรฐานอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานควรได้รับการรวบรวมอย่างมีระบบและจัดลำดับชั้นด้วยตัวเลขและสัญลักษณ์ รวมถึงชื่อของใครก็ตามที่มีอำนาจในการจัดทำ แก้ไข หรือยกเลิกไม่ว่ามาตรฐานใดก็ตาม ระบบมาตรฐานแปรผันไปตามความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรม และความแตกต่างระหว่างขนาดของบริษัท แต่โดยทั่วไปประกอบด้วย

- (1) กฎพื้นฐานสำหรับการใช้ทั่วไป
- (2) กฎสำหรับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ มาตรฐานการผลิต
- (3) กฎการกำหนดระดับคุณภาพและเกณฑ์การตรวจสอบ
- (4) มาตรฐานการกำหนดเกณฑ์ ลำดับ วิธีการ วิธีในการออกแบบ การผลิตและการตรวจสอบ
- (5) ข้อกำหนด วิธีกำหนดและการจัดทำเอกสารวิธีการผลิตและการทดสอบ
- (6) มาตรฐานกำหนดรูปแบบ (Formatting)

[10] เกณฑ์การร่างและการควบคุมมาตรฐาน

เกณฑ์ควบคุมใช้สำหรับการร่างและควบคุมมาตรฐานอย่างเป็นระบบครบรอบด้วย

- (1) ระบบการจัดชั้นมาตรฐานของบริษัท
- (2) ชื่อเรื่อง เครื่องหมาย หรือสัญลักษณ์แยกประเภท และสาระสำคัญของแต่ละมาตรฐาน
- (3) วิธีการสำหรับมาตรฐานการร่าง การจัดทำ การปรับปรุง การยกเลิก การประกาศใช้ และการจัดเก็บ
- (4) ชื่อผู้รับผิดชอบการจัดทำ การปรับปรุง การยกเลิกของแต่ละมาตรฐาน
- (5) รูปแบบพื้นฐาน แบบ ร่าง และหมายเลขประเภทของแต่ละมาตรฐาน

[11] องค์กรสำหรับส่งเสริมมาตรฐาน

องค์กรเพื่อการส่งเสริมควรได้รับจัดตั้งเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมใน TQM และกระจายการมาตรฐานไปทั่วทั้งบริษัท ก่อตั้งคณะกรรมการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและแต่งตั้งเลขานุการส่งเสริมการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คณะกรรมการควรมีผู้บริหารสูงสุดเป็นหัวหน้า ก่อตั้งคณะกรรมการของแต่ละฝ่าย โดยมีผู้จัดการอาวุโสในฝ่ายเป็นหัวหน้า เลขานุการของแต่ละคณะกรรมการควร

- (1) วางแผนงานด้านการมาตรฐาน
- (2) อนุรักษ์ไว้ซึ่งระบบมาตรฐาน
- (3) รายงานความคืบหน้าของการมาตรฐาน
- (4) วางแผน และนำไปปฏิบัติ การประเมินผล
- (5) วางแผน และนำไปปฏิบัติ การให้การศึกษาและส่งเสริม

[12] ระบบประเมินการมาตรฐาน

ให้มีระบบประเมินการมาตรฐานเป็นระยะ ๆ ว่ามีการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และดำเนินไปด้วยความราบรื่นหรือไม่ การประเมินนี้ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ได้อธิบายในหัวข้อ [11] ข้างต้นโดยผู้บริหารสูงสุด และผู้จัดการอาวุโสเข้ามามีส่วนริเริ่ม การประเมินทั้งองค์กรควรปฏิบัติอย่างน้อยปีละครั้ง การประเมินในฝ่ายควรต้องปฏิบัติอย่างน้อย 6 เดือนครั้ง หัวข้อการประเมินที่สำคัญจะต้องบอกฝ่ายที่จะถูกประเมินได้ทราบอย่างชัดเจน บันทึกผลการประเมินเก็บไว้เพื่อการหารือ หัวข้อการประเมินควรมี

- (1) มาตรฐานปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการเรียกร้องค่าเสียหาย คุณภาพ และมาตรฐานที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่ดัดแปลง และมาตรฐานปฏิบัติการ
- (2) ร้อยละของมาตรฐานที่ได้จัดทำแล้ว และมาตรฐานนำไปปฏิบัติแล้วตามที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ [7] ข้างต้น

[13] การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

มาตรฐานการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ช่วยแก้ไขสิ่งผิดปกติหรือสิ่งบกพร่องเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บรรลุผลสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพให้สูงขึ้นไปอีกด้วย ผู้จัดการต้อง

- (1) สร้างภาวะแวดล้อมให้ผู้ที่บังคับบัญชามีจิตสำนึกในปัญหาของหน่วยงานเสมอๆ
- (2) เลือกลงและแก้ปัญหาซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงได้มากที่สุด
- (3) แก้ไขมาตรฐานปฏิบัติการทันทีเพื่อเพิ่มเติมการปรับปรุงไม่ยาก ส่วนกิจกรรมที่ซับซ้อนให้ดำเนินการโดยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือโดยทำเป็นโครงการ
- (4) บันทึกผลของการปรับปรุงของแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปกระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงยิ่งขึ้นไป ให้รับรางวัลสำหรับความยอดเยี่ยมทุกครั้ง