

คู่มือเล่ม 6

การบริหารงานประจำวัน

บทนำ

เพื่อคงไว้หรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จึงมีความจำเป็นในการมอบหมายพนักงานให้รับผิดชอบในแต่ละสถานที่ทำงาน และแต่ละกระบวนการทำงาน และทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติตามได้ตามมาตรฐานอย่างเพียงพอ ผู้จัดการดำเนินการที่อยู่ในความรับผิดชอบไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด มอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่สั่งงานและให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานดำเนินงานด้วยความเชื่อถือได้โดยปฏิบัติตามใบสั่งงานและคู่มือการทำงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน ควบคุมปฏิบัติการในแต่ละกระบวนการ เก็บรักษาสั่งงานที่จัดทำรายงานที่ถูกต้อง พนักงานควรปรับปรุงความชำนาญของตนเองด้วยการศึกษาและฝึกอบรม

[1] การสั่งงาน

ผู้จัดการต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าระดับคุณภาพคงที่ และเกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด พนักงานต้องได้รับการสอนในหัวข้อข้างล่างนี้

- 1) ชื่อของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต
- 2) วัสดุและชิ้นส่วนต่างๆที่ใช้
- 3) สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องจักรและเครื่องมือ
- 4) รายละเอียดขั้นตอนการทำงาน
- 5) จุดสำคัญในการควบคุมงาน
- 6) วิธีตรวจสอบสถานะการทำงาน (ตรวจสอบสาเหตุ)
- 7) วิธีบริหารผลลัพท์
- 8) วิธีจัดการกับสิ่งผิดปกติ
- 9) ระยะเวลาและเหตุผลในการกำหนดมาตรฐานและการแก้ไข

[2] การตรวจงาน

พนักงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ตรวจสอบจากภายนอก ยืนยันความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย และส่งเฉพาะของดีไปยังกระบวนการผลิตถัดไป หากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น จะต้องดำเนินการแก้ไข มีการทบทวนมาตรฐานอยู่เสมอเพื่อความเหมาะสม มีวิธีการหลักอยู่ 2 อย่างที่จะใช้ในการตรวจงาน

- 1) ตรวจสอบปัจจัยที่ดูเหมือนกันจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อผลลัพท์
- 2) ตรวจสอบผลลัพท์เพื่อดูว่างานนั้นเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือไม่ มักจะใช้แผ่นตรวจ (check sheet) สำหรับการตรวจ ซึ่งประกอบด้วย
 - 1) ชื่อผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต วันตรวจ ฯลฯ
 - 2) รายการที่ต้องตรวจ
 - 3) เกณฑ์ควบคุม
 - 4) ค่าที่ได้และความแตกต่างจากเกณฑ์
 - 5) ตรวจหาของดีหรือของไม่ดี โดยเปรียบเทียบกับแผนแบบและตัวอย่างอ้างอิง

[3] ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ

เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่างานของพนักงานแต่ละคนมีระดับคุณภาพคงที่ จึงจำเป็นต้องกำหนดเนื้อหาของงานในแต่ละกระบวนการผลิตในวิธีเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) พิจารณางานในแต่ละในกระบวนการผลิต เกณฑ์กำหนด รายการควบคุม และรายการที่ต้องตรวจสอบ
- 2) การตรวจสอบและการบริหารจะต้องดำเนินการก่อนทำ ระหว่างทำ และหลังทำ และต้องบันทึกผลลัพธ์ไว้ด้วย
- 3) ต้องกำหนดผู้ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบที่แน่นอนไว้ ซึ่งพนักงานสามารถติดต่อเมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น

ขอบข่ายความรับผิดชอบงานควรระบุไว้ในผังควบคุมคุณภาพของกระบวนการ "QC PROCESS CHART"

[4] สถานะความสำเร็จของงาน

ข้อมูลจากกระบวนการผลิตต่าง ๆ และผลงานที่พนักงานทำสำเร็จควรได้รับการบันทึก ระดับความสำเร็จของงาน คุณภาพ อัตราของเสีย และความปลอดภัยควรนำมาเปรียบเทียบกับแผน หากมีความแตกต่างไปจากแผนอย่างเห็นได้ชัด จะต้องดำเนินการแก้ไข เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การแก้ไขผู้รับผิดชอบควรจะต้องแปลงข้อมูลให้เป็นตัวเลข และทำตาราง เป็นการตีถ้ามีการเตรียมและจัดทำรูปภาพและผังควบคุม ซึ่งพนักงานทุกคนก็สามารถเฝ้าติดตามระดับความสำเร็จของงาน ผู้จัดการต้องรับผิดชอบในการบริหารงานประจำวันเพื่อบรรลุระดับของความสำเร็จ ด้าน คุณภาพ ต้นทุน กำหนดเสร็จ ความปลอดภัย ขวัญกำลังใจ

[5] ความรับผิดชอบด้านคุณภาพ

ฝ่ายและแผนกต่างๆ มีหน้าที่ร่วมกันในการประกันคุณภาพในทุกกระบวนการตั้งแต่รับคำสั่งซื้อจนถึงส่งมอบผลิตภัณฑ์ อำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวและความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นควรระบุไว้อย่างชัดเจน ในขอบเขตต่อไปนี้

- 1) คุณภาพด้านออกแบบ - การใช้งาน และระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- 2) การออกแบบกระบวนการผลิต - วัสดุพื้นฐาน ชิ้นส่วน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ กระบวนการและงานที่ต้องทำ
- 3) คุณภาพในการผลิต - กำหนดกระบวนการ การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก
- 4) คุณภาพ ในการตรวจสอบ - ตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิตขึ้น และดำเนินการกับผลิตภัณฑ์บกพร่อง
- 5) การบรรจุและการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

[6] ความรับผิดชอบของผู้จัดการ

อำนาจของผู้จัดการเพื่อดำเนินงานด้านบริหารในหน้าที่ต่างๆในบริษัท และให้รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องระบุไว้อย่างชัดเจนและกำหนดไว้ในมาตรฐาน หน้าที่ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการ คือ ปฏิบัติตามวงจร PDCA (วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และแก้ไข) ในการปฏิบัติงานประจำวัน ผู้จัดการต้อง

- 1) ทำเป็นมาตรฐานไว้ (P = PLAN)
- 2) แนะนำสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น (D = DO)
- 3) ตรวจสอบผลลัพธ์ (C = CHECK)
- 4) ปฏิบัติการแก้ไข (A = ACT) ถ้ามีความจำเป็น และกำหนดเป็นมาตรฐานใหม่ (P = PLAN) ต่อไป

โดยสรุปแล้วผู้จัดการต้องวางแผน แล้วลงมือทำ ศึกษาผลลัพธ์ และหากมีปัญหา ทำการแก้ไข เพื่อขจัดความบกพร่องในฝ่ายและงานของตน

[7] การบันทึก

การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และผลลัพธ์ที่ได้ควรมีการบันทึกเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับทำความเข้าใจสถานะปัจจุบัน และใช้พิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตของบริษัท บันทึกการทำงานควรประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1) ชื่อผลิตภัณฑ์ | 6) รายการของงาน |
| 2) วันที่ทำงาน | 7) สภาพการทำงาน |
| 3) สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ | 8) ลักษณะเฉพาะด้านคุณภาพ |
| 4) ชื่อของงาน | 9) สิ่งผิดปกติ |
| 5) ชื่อของพนักงาน | 10) การดำเนินการกับสิ่งผิดปกติและผลลัพธ์ |

บันทึกดังกล่าวสามารถประเมินขีดความสามารถของกระบวนการ ขีดความสามารถของการผลิต มาตรฐานของ คุณภาพ เขตควบคุม สาธารณชนที่สามารถใช้เพื่อกำหนดสภาพการทำงานที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยที่มีผลต่อ คุณภาพ และสาเหตุของสิ่งผิดปกติ บันทึกต้องเก็บให้เป็นระเบียบ เพื่อให้สามารถเรียกออกมาใช้ได้อย่างง่ายดาย

[8] การสอนงาน

หลังจากที่ได้กำหนดแผนและมาตรฐานแล้ว ต้องทำการฝึกอบรม ผู้จัดการควรตั้งหัวหน้าเพื่อทำการฝึกอบรม และ ให้อำนาจและความรับผิดชอบด้วย ให้มีการบันทึกผลการฝึกอบรม

ON-THE-JOB-TRAINING (ฝึกระหว่างทำงาน)

- 1) กฎและระเบียบที่มีในบริษัท หรือ ในโรงงาน
- 2) วิธีทำงานที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
- 3) การเริ่มเดินเครื่อง วิธีใช้เครื่อง การหยุดกระบวนการเมื่อมีปัญหา กระบวนการผลิตที่ผิดปกติ การตรวจสอบ และวิธีซ่อม

OFF-THE-JOB-TRAINING (ฝึกนอกงาน)

- 1) การทำงานและวิธีใช้ของผลิตภัณฑ์
- 2) ลักษณะเฉพาะของวัสดุพื้นฐาน
- 3) เทคโนโลยีสำหรับกระบวนการผลิต
- 4) การศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิศวกรรมเครื่องกล ไฟฟ้า เคมี ฟิสิกส์ และอื่นๆ)
- 5) เทคโนโลยีการบริหาร

[9] หัวข้อควบคุมตามตำแหน่งงาน

หัวข้อควบคุม คือ เอกสารที่ระบุว่าต้องบริหารอะไร และบริหารอย่างไร ในขอบเขตต่อไปนี้

- 1) เกี่ยวกับงาน ซึ่งก็คือรายการบริหารงานประจำวัน
- 2) เกี่ยวกับกระบวนการผลิต รวมถึงหน้าที่ของเสมียน
- 3) เกี่ยวกับระบบหน้าที่การงาน รวมถึงกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างฝ่ายด้านการบริหารคุณภาพ เช่น กระบวนการร้องเรียน
- 4) เกี่ยวกับธุรกิจใหม่ และรายการบริหารตามนโยบาย

[10] เกณฑ์ที่ใช้ควบคุมในการปฏิบัติงานประจำ

เกณฑ์ที่ใช้ควบคุมมีความจำเป็นเพื่อช่วยผู้จัดการตัดสินใจสิ่งผิดปกติได้อย่างรวดเร็วโดยปราศจากอคติ โดยปกติประกอบด้วยค่าตัวเลขซึ่งสามารถแสดงสิ่งผิดปกติได้อย่างเป็นรูปธรรม ตัวอย่างของเกณฑ์ดังกล่าว คือ เส้นควบคุม (CONTROL LINE) ในผังควบคุม (CONTROL CHART) เมื่อค่าที่เบี่ยงเบนไปจากเส้นควบคุม จะต้องปฏิบัติการแก้ไข ถ้าไม่สามารถกำหนดเกณฑ์ตัดสินใจเป็นตัวเลขได้ ให้ทำ “ตัวอย่างมาตรฐาน” และ “ตัวอย่างแสดงขอบเขต” (MARGINAL SAMPLE) มาใช้เพื่อเปรียบเทียบ

[11] ระบบรายงานสิ่งผิดปกติ

ควรกำหนดระบบรายงานขึ้น ดังนั้นเมื่อมีสัญญาณสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดต้องได้รับแจ้งเพื่อร่วมกันแก้ไขสภาพการณ์ ควรใช้แบบฟอร์มรายงานเวลาที่เกิดสิ่งผิดปกติ ระบุสภาพของสิ่งผิดปกติที่เด่นชัดที่เกิดขึ้นขณะนั้น และถ้าเป็นไปได้ให้มีการปฏิบัติการแก้ไขด้วย ดำเนินการตามเส้นทางรายงานที่กำหนด ควรกำหนดเรื่องเหล่านี้ไว้เป็นมาตรฐาน

- 1) ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) ใครควรดูแลเรื่องโดยตรง
- 3) พิจารณามาตรการแก้ไขอย่างไร
- 4) ใครควรเข้าร่วมประชุมเพื่อหามาตรการแก้ไข

[12] มาตรฐานเพื่อป้องกันมิให้เกิดซ้ำและการปฏิบัติการแก้ไข

ผู้จัดการต้องกำหนดวิธีการมาตรฐานเพื่อรายงานสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นใหม่ และการดำเนินการแก้ไข และกำหนดมาตรการป้องกันมิให้เกิดซ้ำ เมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบควรสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ยืนยันสภาพการณ์ในขณะที่เกิดเหตุ
- 2) ตรวจหาสาเหตุ
- 3) ปฏิบัติการแก้ไข
- 4) ทำมาตรฐานและรักษาปฏิบัติการนั้นไว้
- 5) ตรวจสอบผลลัพธ์

[13] ระบบปฏิบัติการต่อต้านสิ่งผิดปกติ

ให้กำหนดอำนาจในการปฏิบัติการ เมื่อเกิดสิ่งผิดปกติในกระบวนการผลิต ไว้กับบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ เว้นแต่กรณีที่ได้มีการกำหนดวิธีการแก้ไขไว้เป็นมาตรฐานแล้ว สิ่งผิดปกติจะต้องรายงานผ่านเส้นทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว ขั้นตอนต่างๆสามารถทำเป็น FLOW CHART และควรจะ

- 1) ระบุ ฝ่าย แผนก และผู้ปฏิบัติการ และบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบ
- 2) ระบุเส้นทางของรายงานและรายการที่ต้องปฏิบัติ
- 3) ระบุฝ่ายและแผนก ที่รับผิดชอบ

4) ให้กำหนดฝ่ายและแผนก ที่มีหน้าที่แก้ไขมาตรฐาน

[14] รายการควบคุมหลัก

มีรายการมากมายที่ผู้จัดการต้องควบคุม แต่ผู้จัดการควรเลือกรายการควบคุมเฉพาะที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ รายการควบคุมหลักที่กำหนดไว้ต้องแจ้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งผู้จัดการทั้งหลาย

- 1) เลือกรายการควบคุมที่แสดงถึงผลของธุรกิจ
- 2) ถ้ารายการควบคุมนั้น ใช้เวลานานกว่าจะยืนยันผลได้ เลือกเกณฑ์ควบคุมอย่างอื่น ที่จะเห็นผลได้เร็ว
- 3) ใช้ข้อมูลนับ (เช่น จำนวนของเสีย 1,2,3 ชิ้น) และข้อมูลตัวแปร (เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดมิติ) ให้มากที่สุด เพื่อวัดระดับการบริหาร ถ้าไม่สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าว ก็ให้ใช้ “ตัวอย่าง” แทน
- 4) ใช้ GRAPH หรือผัง เพื่อแสดงผลที่เกิดขึ้นตาม “ลำดับเวลา”
- 5) วิเคราะห์ปัจจัยที่อาจจะมีผลต่อผลลัพธ์ของรายการควบคุม อย่างละเอียดล่วงหน้า

[15] การบันทึกผลลัพธ์

ต้องบันทึกผลลัพธ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการได้ทันทีเมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น บันทึกจะต้องเข้าใจง่ายและสามารถสอบกลับได้ จากบันทึกดังกล่าวเราสามารถคำนวณหา ความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการผลิต ระดับคุณภาพ และเขตควบคุม (CONTROL LIMIT) นอกจากนั้นยังใช้ข้อมูลในการทำกิจกรรมการผลิตในอนาคต เพื่อพิจารณา

- 1) สถานะการผลิตสูงสุด
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพ
- 3) สาเหตุของสิ่งผิดปกติ

[16] การควบคุมด้วยสายตา

สารสนเทศเกี่ยวกับรายการควบคุมประจำวัน ระดับการควบคุมและเขตควบคุมควรใช้ร่วมกันทุกคน รายการบริหารและตัวเลขต่างๆ ให้ทำเป็นรูปแบบของกราฟและภาพต่างๆ ที่จดจำได้ง่าย เพื่อให้ทุกคนรับทราบได้เพียงแค่มองดูเท่านั้น กราฟ แผงไฟฟ้า CONTROL CHARTS ผังแสดงการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้เพื่อแสดงช่องว่างระหว่างแผนผลิตเปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตได้จริง และความผันแปรใน

- 1) ลักษณะเฉพาะด้านคุณภาพ
- 2) อัตราส่วนของผลิตภัณฑ์บกพร่อง
- 3) ผลปฏิบัติงานประจำวัน
- 4) บันทึกความปลอดภัย

[17] การควบคุมผลจากการแก้ไขเปลี่ยนแปลง

จะเกิดสิ่งผิดปกติเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ เมื่อมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เพื่อป้องกันสิ่งเหล่านี้ ต้องกำหนดขั้นตอนวิธีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในกระบวนการผลิตให้เป็นมาตรฐาน ประกอบด้วยปฏิบัติการต่างๆ ตามรายการข้างล่างนี้

- 1) ตรวจสอบว่าการแก้ไขเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อคุณลักษณะทางคุณภาพอื่นหรือไม่

- 2) ไม่ยินยอมให้ฝ่ายจัดซื้อ และผู้ส่งมอบวัสดุหลัก แก้ไขเปลี่ยนแปลงมาตรฐานโดยพลการ
- 3) ให้ศึกษาว่าเมื่อได้แก้ไขเปลี่ยนแปลงแล้ว ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- 4) ให้แยกวัสดุชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปก่อนและหลังการแก้ไขเปลี่ยนแปลง
- 5) ป้องกันมิให้มาตรฐาน (การปฏิบัติงาน) ก่อนและหลังการแก้ไขปะปนกัน
- 6) ตรวจสอบและทดสอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป
- 7) จัดทำมาตรฐานของระบบควบคุมการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์โดยทำ FLOW CHART

[18] การกระจายอำนาจ

ผู้จัดการไม่สามารถจะทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยลำพังคนเดียวได้ พวกเขาควรมอบอำนาจบางส่วนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามพวกเขายังคงต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจ พวกเขาควรกำหนดนโยบายของตน และกำหนดไว้เป็นมาตรฐานว่าจะกระจายอำนาจอะไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรทำนายสิ่งผิดปกติโดยการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า

- 1) ต้องทำอะไร
- 2) ใครเป็นผู้ทำ
- 3) ขอบเขตที่ทำถึงแค่ไหน
- 4) ต้องรายงานใครบ้าง
- 5) ต้องปฏิบัติตามคำสั่งใคร

เมื่อได้มอบอำนาจไปแล้วผู้บริหารระดับเหนือ อย่าได้ออกคำสั่งหรือเข้าไปยุ่ง (ก้าวก่าย) กับงานที่ได้กระจายไปแล้ว เป็นอันขาด

[19] การตั้งกลุ่มในที่ทำงาน

คนงาน พวกเขาคุ้นเคยกับปัญหามากมายในสถานที่ทำงาน สามารถปรับปรุงคุณภาพงานของพวกเขาโดยรวม กลุ่มเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน กลุ่มดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นเองโดยไม่จำเป็นต้องเรียกว่า QC CIRCLES

ผู้จัดการต้องให้ความสนใจกลุ่มเหล่านี้อย่างจริงจัง และไม่ปล่อยให้ทำตามอำเภอใจ หากเหล่าผู้จัดการไม่ให้ความสนใจเลย พวกเขาจะได้รับผลที่ไม่ดีนักเมื่อต้องการในคนงานรวมกลุ่ม

[20] ระบบควบคุมตนเอง

เพื่อให้ผู้จัดการสามารถมุ่งเน้นไปทำงานที่สำคัญกว่า จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้บรรลุถึงสถานะของ “การบริหารงานด้วยตนเอง” ซึ่งพนักงานแต่ละคนสามารถจัดการได้ด้วยตนเอง กิจกรรมการควบคุมตนเองอาจมีหลายแบบ เช่น เมื่อพนักงานตั้งกลุ่มขึ้น และหยิบยกปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ ต้นทุน ประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในที่ทำงาน หรือพยายามที่จะปรับปรุงด้วยพวกเขาเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง ต้องกระจายอำนาจจนงานประจำวันสามารถบริหารได้ด้วยตนเอง แต่ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง