

คู่มือเล่ม 7

QC CIRCLE

บทนำ

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพซึ่งพนักงานทุกคนต้องเข้าร่วมถือว่าเป็นแกนกลางของ TQM และเป็นบทบาทหลักในการทำให้สถานที่ทำงานมีชีวิตชีวา ปัจจัยที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพประสบความสำเร็จประกอบด้วยการจัดตั้งระบบสำหรับส่งเสริมกิจกรรม เลือกกลุ่มคนขึ้นมารับผิดชอบในการส่งเสริมและเป็นผู้นำ ตั้งกองเลขานุการ กำหนดบทบาทของกองเลขานุการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร วิธีหนึ่งโดยการขอให้ผู้บริหารระดับกลางเข้ามามีส่วนร่วม และจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่น ๆ อีกด้านหนึ่งต้องมีการพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับปรุงตนเองอย่างสมัครใจด้วยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจผ่านการประเมินผลและประกาศผลสำหรับกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในกิจกรรม

[1] กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

จุดมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่ม QC คือพัฒนาคนงานให้มีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ จิตสำนึกในด้านการแก้ปัญหาและความตั้งใจในการปรับปรุง กลุ่ม QC คือ กลุ่มย่อยที่พนักงานในแนวหน้าได้ใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าวพวกเขาจะต้องชูดรากถอนโคนสาเหตุของปัญหาโดยใช้ขั้นตอนทั้ง 4 ของ PDCA ร่างแผน (P) นำไปสู่การปฏิบัติ (D) ยืนยันผลลัพธ์ (C) และดำเนินการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น (A) ซึ่งก็คือวงจรในการบริหาร การบริหารคุณภาพต้อง

- 1) แปลงข้อเท็จจริงให้เป็นตัวเลขให้มากที่สุด
- 2) แยกสาเหตุจากผลลัพธ์
- 3) วิเคราะห์ผลลัพธ์โดยแบ่งกลุ่ม
- 4) ลำดับความสำคัญ หัวข้อสำหรับพิจารณา
- 5) ให้ความสนใจต่อการกระจายของข้อมูล

วิธีการของ QC ประกอบด้วย ขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหา เครื่องมือ QC. 7 อย่าง เครื่องมือ QC. ใหม่ 7 อย่าง วิธีทางสถิติอื่นๆ

[2] หลักการของกิจกรรมกลุ่ม QC

กิจกรรมกลุ่ม QC มุ่งที่จะสรรคสร้างสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจเป็นส่วนตนที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง และมีความเคารพในความเป็นมนุษย์ โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าทุกคนมีความสามารถ และความสามารถดังกล่าวก็สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่รู้จัก กิจกรรมกลุ่ม QCช่วยให้พนักงาน

- 1) มองสิ่งต่างๆ จากมุมมองของผู้อื่น
- 2) ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงาน
- 3) สร้างบรรยากาศในการทำงานขึ้นบน ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถตั้งวัตถุประสงค์ได้เอง

หลายบริษัทไว้วางใจต่อกิจกรรมกลุ่ม QC โดยมอบหมายให้กลุ่ม QC ทำหน้าที่กำหนดระดับของผลิตภัณฑ์และการบริการ ให้ลูกค้า ถ้าพนักงานเห็นว่างานของตนมีคุณค่า และพัฒนาความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ บริษัทย่อมได้รับประโยชน์

[3] สิ่งแวดล้อมในการทำกิจกรรมกลุ่ม QC

การมีสิ่งแวดล้อมที่จะรับประกันความมีอิสระและทำให้เกิดกิจกรรมกลุ่ม QC ด้วยตนเองต้องการ

- 1) CEO ประกาศเป็นนโยบายชัดเจนว่าให้กิจกรรมกลุ่ม QC เป็นส่วนหนึ่งของ TQM
- 2) จัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องกลุ่ม QC แก่พนักงานระดับต่าง ๆ

มีองค์กรทั่วทั้งบริษัทเพื่อส่งเสริมกันเองระหว่าง กลุ่ม QC

- 1) มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อขยายกิจกรรมกลุ่ม QC
- 2) จัดสรรงบประมาณฝึกอบรม และจัดให้มีสถานที่ประชุม
- 3) มีระบบการประเมินและให้รางวัลแก่กิจกรรมกลุ่ม QC
- 4) พนักงานพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น การประชุมและสัมมนา

ผู้บังคับบัญชาในแต่ละลำดับชั้นมีหน้าที่จำเพาะเจาะจงและชัดเจนในการให้คำชี้แนะ

[4] เริ่มกิจกรรมกลุ่ม QC

ฝ่ายบริหารจะต้องไม่บังคับพนักงานให้ทำกิจกรรมกลุ่ม QC ถ้ามีพนักงานไม่เห็นด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องรับฟังเหตุผล ที่ไม่เห็นด้วยและใช้เวลาในการยอมรับ มี 3 หลักการที่จะเริ่มกลุ่ม QC ในบริษัท

- 1) เริ่มกลุ่ม QC พร้อมกันทุกแห่ง วิธีนี้ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมเพียงในบริษัทและส่งเสริมให้กลุ่ม QC ทำงานหนัก และแข่งขันกันเพื่อน
- 2) ตั้งกลุ่มโดยทีมหัวหน้า (กลุ่มนำร่อง) วิธีนี้ทำให้หัวหน้ามีประสบการณ์และความเชื่อมั่นในการแนะนำกลุ่มอื่นๆ ต่อไป ควรจะให้กลุ่มนี้มีกิจกรรม ระหว่าง 3-6 เดือน
- 3) เริ่มกลุ่มโดยอาสาสมัคร (กลุ่มต้นแบบ) หลังจากใช้เวลา 3-6 เดือน กลุ่มต้นแบบนำเสนอผลสำเร็จให้พนักงานทั้งหมด (ทั้งบริษัท) ทราบ วิธีนี้จะทำให้ผู้ฟังมีความประทับใจและคิดว่าพวกเขาก็ควรจะประสบความสำเร็จได้เช่นกัน

[5] จำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่ม QC

พนักงานทุกคนควรต้องร่วมกิจกรรมกลุ่ม QC บางบริษัทจะให้อิสระแก่ฝ่ายและสายงานที่จะกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมกลุ่ม มีรูปแบบการเข้าร่วมกลุ่ม QC ที่เป็นไปได้อยู่ 3 แบบในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม QC

- 1) ทุกฝ่าย ทุกแผนกในบริษัทต่างเข้าร่วมกิจกรรม
- 2) ทุกๆ คนที่ทำงานในสถานที่ทำงานนั้น ๆ (รวมทั้งคนงานที่ไม่ทำเต็มวัน ทั้งที่จ้างประจำ และชั่วคราว และพวกที่จ้างโดยบริษัทที่เข้ามาร่วมงาน)
- 3) เฉพาะสายงานที่จัดตั้งกลุ่ม

จำนวนกลุ่มในแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามบริษัทควรมุ่งให้พนักงานอยู่แนวหน้าทุกคนเข้าร่วม

[6] จะดำเนินกิจกรรมกลุ่ม QC ต่อไปอย่างไร

หลักการในการดำเนินกิจกรรมให้รู้จุดหน้า

- 1) ผู้นำกลุ่มมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับพื้นฐานการทำกิจกรรม QC และมีความเป็นผู้นำ
- 2) สมาชิกตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องทำกิจกรรมกลุ่ม QC และตั้งใจที่จะทำ
- 3) สร้างสิ่งแวดล้อมให้สมาชิกอยากเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง
- 4) ทำกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 5) ศึกษาวิธีการของ QC
- 6) กิจกรรมกลุ่มสำเร็จได้ด้วยความรื่นเริง
- 7) กิจกรรมกลุ่ม QC ที่มีการประเมินด้วยตนเอง

[7] ขั้นตอนในการแก้ปัญหาที่กลุ่ม QC พบ

วิธีการแก้ปัญหามี 7 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 ระบุประเภทของงานที่จะเข้าไปจัดการ เช่น งานที่มีปัญหาเสมอ งานที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น ต่อจากนั้น ประเมินและเลือกหัวข้อที่เหมาะสมที่สุด
- ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ และตั้งเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 3 เตรียมแผนปฏิบัติการ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน
- ขั้นตอนที่ 4 สอบสวนปัญหาจนสามารถหาสาเหตุที่แท้จริงได้
- ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีการแก้ไขและนำไปปฏิบัติ
- ขั้นตอนที่ 6 ยืนยันประสิทธิผลของวิธีการแก้ไข
- ขั้นตอนที่ 7 จัดทำมาตรฐานซึ่งง่ายที่จะเข้าใจ และกำหนดวิธีการบริหารเพื่อให้แน่ใจว่าจะปฏิบัติหน้าที่ใหม่อย่างถูกต้อง โดยตลอด

[8] การเลือกผู้นำกลุ่ม QC

ผู้นำกลุ่ม QC ควรเป็นผู้สามารถแสดงความเป็นผู้นำ ดำเนินการประชุมโดยความร่วมมือของสมาชิกทั้งหมด รวบรวมความคิดและสารสนเทศ และทำให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสถานที่ทำงานอย่างเปิดเผย

- 1) ในช่วงเริ่มต้นกิจกรรม หัวหน้างานคือผู้นำกลุ่มที่เหมาะสมที่สุด
- 2) เมื่อสมาชิกกลุ่ม QC มีความคุ้นเคยกิจกรรมกลุ่ม QC แล้ว ควรเลือกผู้นำกลุ่มของตนเอง
- 3) เมื่อกิจกรรมมีความก้าวหน้าดีแล้ว ควรแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก และดำเนินการประชุมกลุ่มด้วยตนเอง
- 4) ถ้าผู้นำกลุ่มผลัดเปลี่ยนกันไป มีความเสี่ยงที่จะได้คนไม่เหมาะสมมาทำหน้าที่นี้และทำให้ความก้าวหน้าหยุดชะงัก
- 5) สมาชิกที่มีประสบการณ์หลายปีอาจแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการเลือกหัวข้อ

[9] หน้าที่ของผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม QC

ผู้นำกลุ่ม QC ควร

- 1) รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงจากสมาชิก ระบุปัญหา ตัดสินใจที่จะแก้ไข และกำหนดเป้าหมาย
- 2) กำหนดหน้าที่และให้สมาชิกกลุ่ม QC และทำให้เกิดบรรยากาศที่มีแรงจูงใจ
- 3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิก

- 4) ฝึกอบรมผู้รับช่วงเพื่อเป็นหัวหน้ากลุ่ม
- 5) เข้าใจความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และถกกับสมาชิกในการที่จะผนวกสิ่งเหล่านี้เข้าไปในกิจกรรมสมาชิกกลุ่ม QC ควรช่วยเหลือผู้นำกลุ่มอย่างแข็งขัน เข้าประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็น ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายในเวลาที่กำหนด ศึกษาเทคโนโลยีทางวิศวกรรมและการควบคุมคุณภาพ

[10] โครงสร้างที่ใช้ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QC

องค์กรที่ใช้ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QC ประกอบด้วยการแต่งตั้ง

- 1) คณะกรรมการส่งเสริมกลุ่ม QC โดยมีประธานเป็นผู้บริหารระดับสูงและมีสมาชิกระดับผู้จัดการฝ่าย
- 2) สำนักงานเลขานุการส่งเสริมกลุ่ม QC
- 3) องค์กรอาสาสมัครเพื่อกิจกรรมกลุ่ม QC
- 4) ระบบการจัดทะเบียนและรายงานภายในบริษัท
- 5) ทำแผนการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QC ทั่วบริษัท

[11] หน้าที่ของสำนักงานเลขานุการส่งเสริมกลุ่ม QC

หน้าที่ของสำนักงานเลขานุการส่งเสริมกลุ่ม QC

- 1) เตรียมแผนส่งเสริมประจำปี
- 2) ให้ความช่วยเหลือกลุ่ม QC และรายงานสถานะของกิจกรรมให้ฝ่ายบริหาร
- 3) เตรียมสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนากลุ่ม QC
- 4) ดำเนินงานสนับสนุนงานด้านบริหาร
- 5) เตรียมเอกสารภายในสำหรับอ้างอิง
- 6) วางแผน และดำเนินการให้การศึกษากลุ่ม QC
- 7) ออกวารสารข่าวกลุ่ม QC และข่าวประชาสัมพันธ์อื่นๆ
- 8) ปฏิบัติการด้านบริหารเกี่ยวกับการประเมินผลของกลุ่ม QC และรางวัลความดี
- 9) รวบรวมข่าวสารภายนอก
- 10) จัดทะเบียนหน้าที่เมื่อกลุ่ม QC จำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรใหม่

[12] ความช่วยเหลือโดยผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางควร

- 1) รายงาน CEO ให้ทราบสถานะของกิจกรรมกลุ่ม QC
- 2) แจงนโยบายให้พนักงานในฝ่ายและสายงานรับไปดำเนินการ
- 3) ให้การศึกษาและฝึกอบรมพนักงานในการทำกิจกรรมกลุ่ม QC
- 4) ให้พนักงานริเริ่มในการทำกิจกรรมบริหารคุณภาพด้วยตนเอง
- 5) ให้ความสนใจกับกิจกรรมกลุ่ม QC อย่างจริงจัง ให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเท่าที่จำเป็น และอาจเข้าร่วมประชุมซึ่งอาจมีส่วนช่วย
- 6) ประเมินผลกิจกรรมกลุ่ม QC

[13] การประชุมกลุ่ม QC

การประชุมกลุ่ม QC มีความสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่ม QC มีความคืบหน้า

- 1) สมาชิกต้องเข้าประชุมทุกคน และต้องกำหนดบทบาทของผู้ประสานงาน เลขานุการ เป็นต้น
- 2) วัตถุประสงค์ควรเห็นพ้องต้องกัน รวบรวมความคิดเห็นโดยวิธีการระดมสมอง ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น
- 3) จัดบันทึกการประชุมทุกครั้ง

โดยเฉลี่ยควรจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง และระยะเวลาประชุมควรอยู่ระหว่าง 30-60 นาที

[14] การฝึกอบรมกลุ่ม QC

การฝึกอบรมกลุ่ม QC เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งทำให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมอย่างจริงจัง

สาระของการฝึกอบรมกลุ่ม QC

- 1) ความคิดพื้นฐานของการฝึกอบรมกลุ่ม QC
- 2) วิธีทำให้กิจกรรมกลุ่ม QC มีความก้าวหน้า
- 3) วิธีการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จ
- 4) วิธีการของ QC

วิธีศึกษา

- 1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน : อ่านหนังสือ ฟังคนอื่นพูด เรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการประชุมกลุ่ม
- 2) การบริหารกิจกรรมกลุ่ม : อ่านหนังสือ เรียนจากกิจกรรมที่ผ่านมา และเรียนจากประสบการณ์

[15] การประเมินกิจกรรมกลุ่ม QC

การประเมิน จะใช้คำถามดังนี้

- 1) กิจกรรมกลุ่ม QC เป็นไปตามวางแผนปฏิบัติการและเป้าหมายหรือไม่
- 2) กิจกรรมดำเนินไปอย่างไร
- 3) ผล สำเร็จที่ได้รับมีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจหรือไม่
- 4) ความสามารถอะไรที่สมาชิกจำเป็นต้องพัฒนา
- 5) เปรียบเทียบกิจกรรมกับกลุ่มอื่นแล้วเป็นอย่างไร

มีกระบวนการประเมิน 2 ชนิด: ประเมินโดยตนเอง และประเมินโดยผู้จัดการ สมาชิกดำเนินการประเมินตนเองหลังจากแต่ละปัญหาได้รับการแก้ไข และเมื่อสิ้นทอมหรือสิ้นปี ผู้จัดการประเมินกิจกรรมในการแก้ปัญหาต่างๆ การนำเสนอต่อที่ประชุม และกิจกรรมทั้งหมดตามช่วงเวลาที่กำหนด

[16] การนำเสนอของกลุ่ม QC

การประชุมกลุ่ม QC เป็นการนำเสนอต่อที่ประชุมถึงถึงประวัติของกิจกรรมในการแก้ปัญหา และผลสำเร็จที่ได้รับในรูปของประวัติการทำ QC (QC Story) การนำเสนอควรดำเนินการตามหัวข้อที่ชัดเจน เน้นจุดที่สำคัญ และใช้ผังและตาราง พวกเขาควรซักซ้อมมาก่อนเพื่อนำเสนอด้วยความมั่นใจ ที่ปรึกษาใช้เวลา 2-3 นาทีที่กล่าวให้ข้อสังเกตภายหลังการนำเสนอในจุดดี และจุดที่ต้องปรับปรุง การประชุมนี้เป็นโอกาสที่จะพัฒนาร่วมกัน ผู้นำเสนอสามารถปรับปรุงทักษะในการ

สื่อสาร และผู้ฟังสามารถเรียนรู้ถึงความเป็นไปในสถานที่ทำงานอื่น ทำயที่สุด ผู้จัดการ ผู้สนับสนุน (facilitators) และที่ปรึกษา ร่วมกันประเมินในสิ่งที่นำเสนอ

[17] การวางตำแหน่งของกิจกรรมกลุ่ม QC (ในบริษัท)

การบริหารคุณภาพไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในกระบวนการผลิต ถ้าพนักงานระดับล่างไม่ให้ความร่วมมือและเข้าใจ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

- 1) CEOควรสื่อสารนโยบายต่างๆ เกี่ยวกับ TQM วางตำแหน่งของกิจกรรมกลุ่ม QC ในบริษัท ทำให้นโยบายเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่ม QC เป็นที่รู้จักกัน ให้คำแนะนำและความเห็น
- 2) ผู้จัดการบริหารกิจกรรมของ TQM เอาใจใส่ในกิจกรรมที่รวมตัวเกิดขึ้นเอง และให้คำแนะนำและความเห็น
- 3) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมให้ความช่วยเหลือโดยตรงโดยให้คำแนะนำผู้จัดการ ผู้นำกลุ่ม QC และสมาชิกบริหารและปรับปรุงระบบการส่งเสริม

มีความจำเป็นที่จะต้องมืองค์กรส่งเสริม เพื่อจัดให้มีการฝึกอบรม CEO ผู้จัดการ ผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทั้งบริษัท

[18] แผนส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QC

การวางแผนส่งเสริมกิจกรรมกลุ่ม QC

- 1) กำหนดชนิดของกลุ่ม QC ที่จะนำมาใช้ให้ชัดเจน
- 2) พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง
- 3) กำหนดเป้าหมายระดับของกิจกรรมกลุ่ม QC ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 4) ทำแผนส่งเสริม
- 5) ต้องมั่นใจว่าแผนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และครอบคลุมกิจกรรมกลุ่ม QC ทั้งหมด และแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับนโยบายของบริษัท ฝ่าย หรือแผนกอย่างไร
- 6) ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน อธิบายวิธีการที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมาย
- 7) กำหนดเป้าหมายการบริหาร และวิธีการตรวจสอบ

[19] แลกเปลี่ยนการประชุมกลุ่ม QC ระหว่างบริษัท

การแลกเปลี่ยนการประชุมระหว่างบริษัททำให้มีโอกาส

- 1) ได้รับแนวปฏิบัติกิจกรรมโดยการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น
- 2) ได้รับข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยในการบริหารการแก้ปัญหา และการฟื้นฟูกิจกรรม
- 3) ขจัดกำแพงกันระหว่างฝ่าย

ขั้นตอนสำหรับการประชุมดังกล่าว

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และส่งหนังสือถึงผู้รับผิดชอบของอีกบริษัทที่จะประชุมด้วย
- 2) เลือกผู้เข้าร่วมประชุม 5-10 คน รวมทั้งผู้นำกลุ่มด้วย

3) แต่งตั้งตัวแทนของผู้นำกลุ่ม

หลังจากการประชุมต้องทำรายงานเสนอให้หัวหน้างาน และรายงานให้สภาผู้นำ และการประชุมของกลุ่ม QC ส่งจดหมายขอบคุณไปยังบริษัทที่ประชุมด้วย