



บทที่ 5

การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพ

จากการดำเนินการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพของโรงงาน ตัวอย่างใน 3 ด้าน ได้แก่ ข้อบกพร่องด้านโครงสร้างการบริหารองค์กร การขาดการบริหารโดยอาศัยมาตรฐาน การขาดสารสนเทศด้านคุณภาพ ซึ่งสามารถประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพ(ตารางที่ 5.1)ดังกล่าวได้ดังนี้

5.1 การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของโครงสร้างการบริหาร

จากการปรับปรุงข้อบกพร่องของโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาของรูปแบบองค์กรก่อนการปรับปรุง แล้วทำการเสนอรูปแบบผังโครงสร้างองค์กรใหม่ และจัดทำรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน(Job description) ช่วยให้โรงงานมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการจัดทำรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน(Job description) ในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ผังโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ได้นำเสนอขึ้นได้มีการปรับปรุงในหลายด้าน ได้แก่

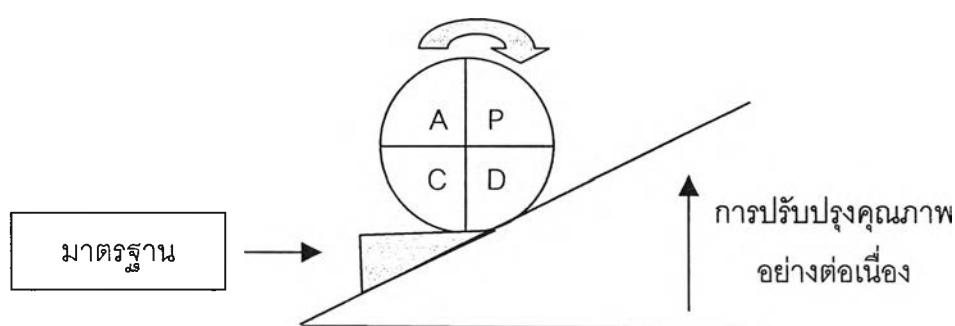
- 1) การลดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโดยกำหนดให้แผนกผลิตต่างๆอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของฝ่ายผลิตซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารลง ทำให้มีช่วงแห่งการควบคุม(Span of control)ที่เหมาะสมมากขึ้น
- 2) จัดแบ่งแผนกต่างๆในฝ่ายผลิตใหม่ โดยได้รวมแผนกกลึง บิล และแผนกนั้บ ให้เป็นแผนกผลิต 5 แผนก ซึ่งจะช่วยลดงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากขึ้น จะเห็นได้จากแผนภูมิกระบวนการของการเคลื่อนย้ายของงานดังรูปที่ 4.2 และ 4.3 ซึ่งเมื่อทำการรวมแผนกจะทำให้กิจกรรมการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนลดลงจาก 13 เหลือ 7 กิจกรรม กิจกรรมการเคลื่อนย้ายลดลงจาก 3 เหลือ 1 กิจกรรม และกิจกรรมการรอคอยลดลงจาก 9 เหลือ 4 กิจกรรม นอกจากนี้ ได้แยกแผนกควบคุมคุณภาพออกมาให้ขึ้นตรงกับผู้จัดการฝ่ายผลิต ทำให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น
- 3) มีการประกาศโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้มีการจัดสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น(Hierarchy)อย่างชัดเจน และมีเอกภาพในการบังคับบัญชาคือ พนักงานแต่ละคนจะมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

- 4) การที่จัดแผนกที่ทำการผลิตต่างๆ ได้แก่ แผนกฉีดเทียน แผนกหล่อ แผนกแต่ง ฯลฯ มาอยู่ภายใต้ฝ่ายผลิตด้วยกัน ช่วยให้แผนกที่เกี่ยวข้องกันมีการประสานงานกันมากขึ้น

5.2 การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องด้านขาดมาตรฐานในการดำเนินการในรูปแบบเอกสาร

จากการปรับปรุงข้อบกพร่องในด้านการมาตรฐานในการดำเนินงาน ซึ่งขาดการบริหารโดยอาศัยมาตรฐานเนื่องจากไม่มีการจัดทำมาตรฐานให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร จึงได้ทำการปรับปรุงโดยจัดทำแผนคุณภาพสำหรับกระบวนการผลิตเครื่องประดับเงิน และจัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงาน (Procedure Manual) และคู่มือวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction) สำหรับฝ่ายผลิต เพื่อให้มีมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการจัดการ ควบคุม และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมาตรฐานการทำงานนี้จะเปรียบเสมือนลิ้มที่ป้องกันมิให้กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องลดถอยลง มิให้เกิดปัญหาเดิมที่ได้รับการปรับปรุงแล้วเกิดขึ้นซ้ำอีก (ดังรูปที่ 5.1)

อย่างไรก็ตาม การจัดทำเอกสารมาตรฐานวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ สำหรับโรงงานตัวอย่างนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพโดยอาศัยมาตรฐานเท่านั้น เนื่องจากแม้ว่าจะมีการจัดทำมาตรฐานให้อยู่ในรูปแบบเอกสารแล้วก็ตาม มาตรฐานนั้นจะไม่เกิดประโยชน์หากขาดการให้ความรู้ ฝึกอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนพยายามปรับปรุงมาตรฐานให้ทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งการปรับปรุงมาตรฐานก็คือการปรับปรุงการทำงานที่จะต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอนั่นเอง



รูปที่ 5.1 มาตรฐานช่วยมิให้เกิดปัญหาที่ปรับปรุงแล้วเกิดขึ้นซ้ำอีก

5.3 การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องการขาดสารสนเทศด้านคุณภาพ

จากข้อบกพร่องการขาดสารสนเทศด้านคุณภาพ ไม่มีการจัดเตรียมข้อมูลคุณภาพเกี่ยวกับของเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการผลิต ซึ่งทำให้ผู้บริหารไม่ทราบความสามารถที่แท้จริงของแต่ละกระบวนการ จึงไม่สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ และไม่เกิดกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องโดยจัดทำระบบการเก็บข้อมูลของเสีย เพื่อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประเมินความสามารถในการผลิต วิเคราะห์ปรับปรุง และควบคุมคุณภาพการผลิตเครื่องประดับเงินได้

ผลที่ได้จากการจัดทำระบบการเก็บข้อมูลของเสีย คือ

- 1) มีข้อมูลเปอร์เซ็นต์ของเสียในแต่ละกระบวนการ โดยแบ่งแยกประเภทช่างใน และช่างนอก ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงความสามารถที่แท้จริงของแต่ละกระบวนการในการผลิตเครื่องประดับ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพได้
- 2) มีข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณ และความถี่ของสาเหตุที่ทำให้เกิดของเสีย แสดงอยู่ในแผนภูมิพาเรโต ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพในการผลิตได้
- 3) จากข้อ 1) และ 2) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถบริหารคุณภาพโดยอาศัยข้อเท็จจริง ซึ่งสามารถวัดได้และเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ที่สาเหตุที่แท้จริง ช่วยให้ปัญหาเดิมไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก
- 4) ทำให้เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร P-D-C-A จะเห็นได้จากกรณีศึกษา "การลดของเสียในการผลิตเครื่องประดับเงิน" ซึ่งเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดหัวข้อปัญหา การสำรวจสภาพปัจจุบันและตั้งเป้าหมาย การวางแผนแก้ไข การวิเคราะห์สาเหตุ การหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และการปฏิบัติ การติดตามผล และการทำให้เป็นมาตรฐาน ซึ่งจากกรณีศึกษาสามารถลดเปอร์เซ็นต์ของเสียในโรงหล่อจาก 5.49% ในเดือนพฤศจิกายน 2544 เหลือเพียง 3.06% ในเดือนมกราคม 2545

ตารางที่ 5.1 การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพ

แผนการบริหารคุณภาพ	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
โครงสร้างการบริหาร	1) รูปแบบโครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน	- มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร
	2) ไม่มีการระบุรายละเอียดกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจน	- มีการจัดทำรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน(Job description) ในตำแหน่งต่างๆเป็นลายลักษณ์อักษร
	1) มีช่องแห่งการควบคุมกว้างเกินไป ผู้บริหารดูแลงานได้ไม่ทั่วถึง	- มีช่องแห่งการควบคุมที่เหมาะสม
	4) ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา	- มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นทางการ - มีเอกภาพในการบังคับบัญชา
	1) หน่วยงานควบคุมคุณภาพไม่มีอิสระในการทำงาน	- แผนกควบคุมคุณภาพมีอิสระในการทำงาน
	6) การประสานงานขาดประสิทธิภาพ	- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันมีการประสานงานกันมากขึ้น

ตารางที่ 5.1 การประเมินผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพ(ต่อ)

แผนการบริหารคุณภาพ	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
มาตรฐานการดำเนินงาน	1) ไม่มีการจัดทำมาตรฐานการทำงานในรูปเอกสาร	- มีแผนคุณภาพ คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงาน และคู่มือวิธีการปฏิบัติงาน อยู่ในรูปเอกสารอย่างชัดเจน
	2) ขาดการบริหารคุณภาพโดยอาศัยมาตรฐาน	- การจัดทำมาตรฐานให้อยู่ในรูปเอกสารเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโดยอาศัยมาตรฐาน โดยจะต้องให้ความรู้ ฝึกอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน และพัฒนามาตรฐานอยู่ตลอด
สารสนเทศด้านคุณภาพ	1) ไม่ทราบความสามารถที่แท้จริงของแต่ละกระบวนการผลิต	- มีข้อมูลเปอร์เซ็นต์ของเสียในแต่ละกระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรับทราบถึงความสามารถที่แท้จริงของแต่ละกระบวนการในการผลิต และนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพได้
	2) แก้ไขปัญหาแบบเฉพาะหน้า สาเหตุที่แท้จริงไม่ได้รับทราบแก้ไข ปัญหาเดิมเกิดซ้ำ	- มีข้อมูลสาเหตุของเสีย นำไปใช้วิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาที่สาเหตุได้
	3) ขาดกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	- มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบ และกระทำได้อย่างต่อเนื่อง โดยจากตัวอย่างในกรณีศึกษาสามารถลดเปอร์เซ็นต์ของเสียในโรงหล่อจาก 5.49% เหลือ 3.06% ได้

จากการดำเนินการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพใน 3 ด้านดังกล่าวแล้ว พบว่าแผนการบริหารคุณภาพมีความชัดเจนมากขึ้นในหลายๆด้าน(ตารางที่ 5.2) ดังนี้

- 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายในเชิงตัวเลขได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ฝ่ายผลิตสามารถกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุงได้อย่างชัดเจน คือ ลดเปอร์เซ็นต์ของเสียในโรงหล่อให้เหลือ 3% ภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2545 เป็นต้น
- 2) มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้น และมีรายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน(Job description)ในตำแหน่งต่างๆอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3) มีมาตรฐานวิธีการทำงานในกระบวนการต่างๆในรูปของเอกสารที่ชัดเจน ได้แก่ แผนคุณภาพซึ่งจะแสดงถึงระบบคุณภาพที่มีการจัดเตรียมกระบวนการต่างๆในการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ คู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือวิธีปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานต่างๆ การจัดทำมาตรฐานวิธีการทำงานให้อยู่ในรูปเอกสารนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพโดยอาศัยมาตรฐาน ซึ่งจะช่วยยกระดับมาตรฐานในการทำงานให้สูงขึ้นในอนาคต
- 4) มีสารสนเทศด้านคุณภาพ ได้แก่ มีระบบการเก็บข้อมูลของเสีย ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเกี่ยวกับของเสียมาใช้ในการประเมิน วิเคราะห์ ปรับปรุง และควบคุมคุณภาพได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และกระทำได้อย่างต่อเนื่องตามวงจร

P-D-C-A

ตารางที่ 5.2 ผลการปรับปรุงข้อบกพร่องของแผนการบริหารคุณภาพของโรงงานตัวอย่าง

แผนการบริหารคุณภาพ	ก่อนการปรับปรุง			หลังการปรับปรุง		
	มี และชัดเจนดี	มี แต่ไม่ชัดเจน	ไม่มี	มี และชัดเจนดี	มี แต่ไม่ชัดเจน	ไม่มี
1. นโยบายคุณภาพ	✓			✓		
2. เป้าหมายด้านคุณภาพ		✓		✓		
3. รูปแบบโครงสร้างองค์กร		✓		✓		
4. รายละเอียดกำหนดหน้าที่งาน			✓	✓		
5. จัดเตรียมระบบคุณภาพ		✓		✓		
6. เอกสารมาตรฐานการทำงาน			✓	✓		
7. สารสนเทศด้านคุณภาพ			✓	✓		
8. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง			✓	✓		