

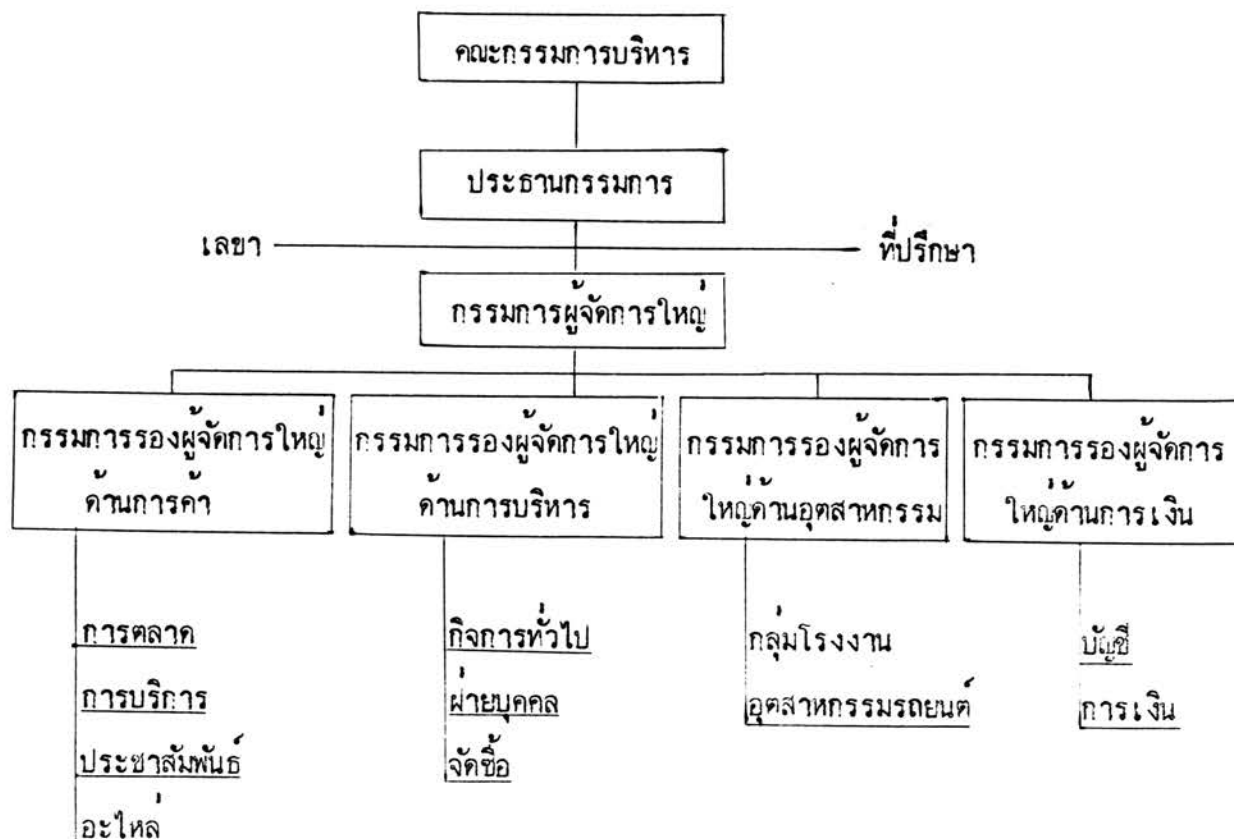
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท

เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามของแต่ละบริษัท ผู้วิจัย จึงได้ทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพบรรยากาศและเงื่อนไขแวดล้อมต่าง ๆ ของการทำ OCC ในแต่ละบริษัทเอาไว้ดังนี้ คือ

3.1 กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

บริษัท สยามกลการ จำกัด เป็นบริษัทที่มีเครือข่ายธุรกิจกว้างขวางมาก คือ มีทั้งการบริการสอนดนตรีของโรงเรียนดนตรีสยามกลการ และยังเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องดนตรีชนิดต่าง ๆ อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทสยามกลการ จำกัด ยังครอบคลุมไปถึง กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทสยามกลการ จำกัด ซึ่งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยจะมุ่งศึกษาเฉพาะกรณีของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ นี้เท่านั้น

ลักษณะการบริหารงานของบริษัท สยามกลการ จำกัด ได้ถูกแบ่งเป็นโครงสร้างใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

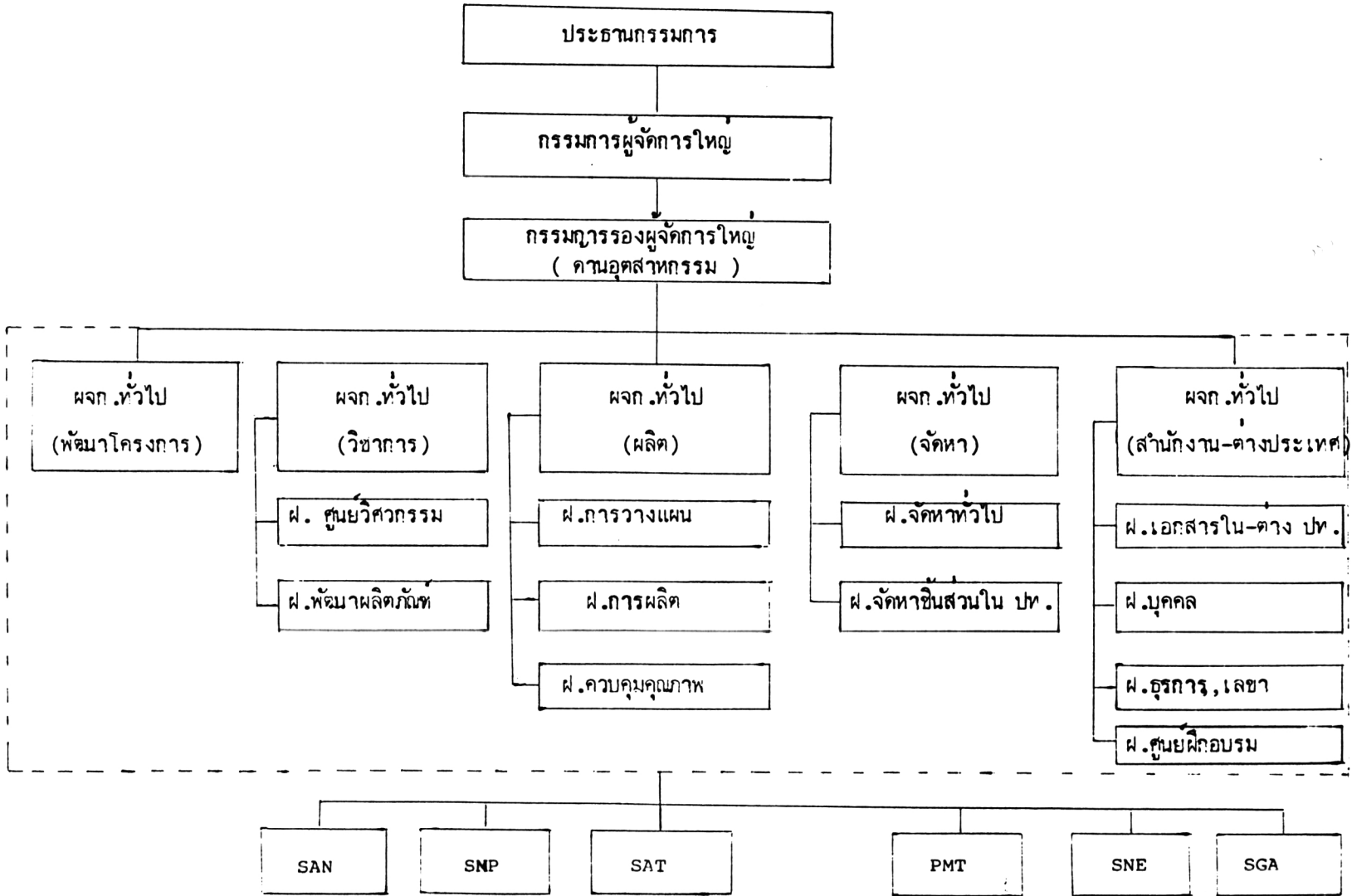


ภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน บริษัท สยามกลการ จำกัด
ที่มา : แผนกฝึกอบรมกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์นี้ ประกอบด้วยโรงงานทั้งหมด 6 โรงงานดังนี้คือ

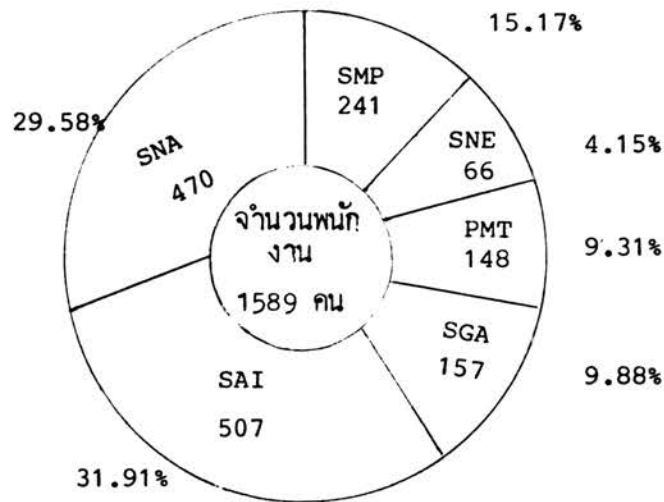
1. Siam Nissan Assembly (SNA) เป็นโรงงานประกอบรถเก๋ง
 2. Siam Motors Press Plant (SMP) เป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนตัวถังรถยนต์
 3. Siam Automotive Industry (SAI) เป็นโรงงาน ประกอบรถกระบะ 4 ล้อ
 4. Prince Motors Thailand (PMT) เป็นโรงงานประกอบรถ Model อื่น ๆ เช่น SUBARU, ALFA ROMEO และเป็นรถ NISSAN บางรุ่น
 5. Siam Nissan Engine (SNE) เป็นโรงงานประกอบเครื่องยนต์
 6. Siam General Assembly (SGA) เป็นโรงงานประกอบรถสิบล้อ
- โดยทั้ง 6 โรงงานนี้อยู่ในสายการบริหารดังแสดงในภาพที่ 7

กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ สยามกลการ



ภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพของกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม สยามกลการ

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจำนวนพนักงาน (ภาพที่ 8) และลักษณะเฉพาะของโรงงานทั้ง 6 โรงงาน ผู้วิจัยจึงตัดสินใจเลือกโรงงาน SNA เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง



ปี 2527

ภาพที่ 8 กราฟแสดงจำนวนพนักงานทั้งหมด

ประวัติการดำเนินงาน QCC

กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ ได้ดำเนินการ QCC ตามนโยบายของบริษัท ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ คือ

1. ให้นำเอาหลักการของกิจกรรม QCC มาใช้เพื่อพัฒนาบุคคลและสร้างสรรค์คุณภาพของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. ให้ดำเนินกิจกรรม QCC อย่างมีระบบอันหนึ่งอันเดียวกัน และส่งเสริมกิจกรรม QCC ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงาน
3. จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้น เพื่อกำหนดระบบการบริหารงานกิจกรรม QCC และวางแผนพัฒนากิจกรรม QCC ระยะยาวโดยมีตัวแทนจากทุกโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทสยามกลการ จำกัด ร่วมเป็นกรรมการ

และมีวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม QCC ดังนี้คือ

1. เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะอาดสบายเพิ่มความสำนึกในคุณภาพให้รู้ถึงปัญหาในงานและแนว

ทางในการแก้ปัญหา

2. เพื่อส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ และการจัดการ
3. เพื่อให้กิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัทเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นแกนกลางในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามนโยบาย ของบริษัท

สำหรับในขั้นของการปฏิบัติการณ์ ทางกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ได้ดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

ปี 2523

- ได้มีการทำกิจกรรม QCC ขึ้นเป็นครั้งแรกและเป็นกลุ่มแรกของโรงงาน ซึ่งเป็น การเริ่มจากกลุ่มพนักงานในแผนกซ่อมบำรุง โดยได้รับแรงกระตุ้นจากการที่หัวหน้าแผนก ได้ไป ร่วมสัมมนาที่กระทรวงอุตสาหกรรม ในหัวข้อเรื่อง "การประหยัดเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิงในโรง งานอุตสาหกรรม" ฉะนั้นพนักงานเหล่านั้นจึงรวมตัวกันก่อตั้งเป็นกลุ่ม "ซ่อมบำรุง" ซึ่งมีสมาชิก กลุ่ม 11 คน และทำกิจกรรมเรื่อง "ลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการล้าง และเคลื่อนตัวถังรถยนต์"
- ได้รับแนวความคิดจากการที่ส่งพนักงานไปฝึกงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ได้ใช้ระบบ QCC ในการพัฒนาคน และงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ โดยนำมาในรูปแบบเล่าสู่กันฟัง ซึ่งใน ขณะนี้ทางบริษัท ฯ ก็ได้มีนโยบาย และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- บริษัท ฯ ได้จัดหลักสูตรให้มีการอบรม และสัมมนาในเรื่องกิจกรรม QCC ให้กับผู้ บริหารบางระดับเพื่อเป็นแกนนำ

ปี 2524

- กลุ่ม "ซ่อมบำรุง" ซึ่งเป็นกลุ่มกิจกรรมกลุ่มแรกได้ดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องมาจน ถึงปีนี้ จนกระทั่งกิจกรรมแล้วเสร็จลง โดยได้รับความช่วยเหลือจากคณะกรรมการชั่วคราวใน ขณะนั้น และสามารถแสดงผลงานได้เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2524 ซึ่งเป็นการแสดงผลงานครั้ง แรกของบริษัท
- จัดตั้งคณะกรรมการ QCC อย่างเป็นทางการขึ้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2524 คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย โดยมีผู้จัดการโรงงานเป็นประ ธานคณะกรรมการ
- ไต่ส่งกลุ่มกิจกรรม QCC กลุ่ม "ซ่อมบำรุง" ไปแสดงผลงานที่หอประชุมสุรสภา

เมื่อวันที่ 6 - 10 ธันวาคม 2524

ปี 2525

- กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์สยามกลการ ได้จัดให้มีการบรรยายหลักสูตรสำหรับคณะกรรมการ QCC ทุกโรงงาน โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้การบรรยาย เพื่อให้คณะกรรมการรู้จักวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม QCC อย่างจริงจัง เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปให้คำแนะนำแก่พนักงานต่อไป

- มีกลุ่มกิจกรรมจดทะเบียนทำกิจกรรม 5 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 34 คน จากจำนวนพนักงานที่มีสิทธิ์ทำกิจกรรม 421 คน ในจำนวน 5 กลุ่มนี้ สามารถทำกิจกรรมจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงและแสดงผลงานได้เพียง 3 กลุ่ม คือกลุ่มมายคาบ, แนวร่วมพัฒนา และ 4 แม่น รวมจำนวนสมาชิก 22 คน

- จัดอบรมหลักสูตร QCC ให้พนักงานเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจต่อขั้นตอนการทำกิจกรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ปี 2526

- จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานของโรงงานขึ้น โดยเรียกว่า "คณะอนุกรรมการ" ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานระดับส่วนลงไป เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมาย

- ส่งคณะอนุกรรมการ QCC ไปอบรมภายนอกในเรื่องพื้นฐาน QCC ที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น

- ได้มีการประชาสัมพันธ์ และติดตามความก้าวหน้าของกลุ่มกิจกรรมตลอดมา จึงทำให้มีกลุ่มจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 18 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 99 คน และสามารถแสดงผลงานได้ถึง 14 กลุ่ม เป็นจำนวนสมาชิก 79 คน โดยมีกลุ่มยอดเยี่ยมคือ ผึ้งหลวง และกลุ่มดีเด่นคือ เก้าพลังสามัคคี และได้ส่งกลุ่มดังกล่าวเข้าแสดงผลงานรวมของกลุ่มอุตสาหกรรม ฯ

- จากการรวมแสดงผลงานของกลุ่มอุตสาหกรรม ฯ เพื่อคัดเลือกกลุ่มตัวแทนไปแสดงผลงานที่ประเทศญี่ปุ่นนั้น กลุ่ม "ผึ้งหลวง" จาก SNA ก็ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนไป

ปี 2527

- ในปีนี้แบ่งการแสดงผลงานออกเป็น 2 วงจร ในวงจรที่ 1 มีกลุ่มจดทะเบียน 49 กลุ่ม สมาชิก 283 คน จำนวนกลุ่มที่ทำกิจกรรมจนสำเร็จ และแสดงผลงานได้ 18 กลุ่ม สมาชิก 100 คน สำหรับกลุ่มยอดเยี่ยมคือกลุ่มเก้าพลังสามัคคี ส่วนในวงจรที่ 2 จำนวนกลุ่มที่จดทะเบียนเพิ่มเป็น 50 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 293 คน กลุ่มที่ทำสำเร็จและแสดงผลงานได้ จำนวน 30 กลุ่ม

คิดเป็นจำนวนสมาชิก 188 คน กลุ่มย่อยเชื่อมโยงในวงจรมีชื่อ "กลุ่ม 5 ดาวสยาม"

- ได้จัดให้กลุ่มออกไปประกวดผลงานที่คุรุสภา ผลปรากฏว่ากลุ่มตระวันใหม่ ได้รับรางวัลดีเด่น ส่วนผลงานในค่านอื่น ๆ เช่น คำขวัญ/โปสเตอร์/สัญลักษณ์ และเพลงได้รับรางวัลชมเชย

- ทางคณะกรรมการจัดให้มีการอบรมทางค่านวิชาการ QCC ให้แก่กลุ่มกิจกรรม และพนักงานทั่วไปทั้งหมด เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ปี 2528

- จำนวนกลุ่มที่จดทะเบียน จำนวน 54 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 285 คน จดทะเบียนทำกิจกรรม 48 กลุ่ม เป็นจำนวนสมาชิก 286 คน เป็นกลุ่มที่จดทะเบียนทำกิจกรรมต่อเนื่องถึง 26 กลุ่ม รวมสมาชิก 166 คน ซึ่งคาดว่าจำนวนกลุ่มต่อเนื่องจะเพิ่มมากขึ้นอีก

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม QCC

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม QCC ของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร 2 ชุด (ภาพที่ 9) ดังนี้

1. คณะกรรมการนโยบาย QCC ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการทั่วไปทุกตำแหน่ง เป็นกรรมการ โดยมีกรรมการรองผู้จัดการใหญ่ (ด้านอุตสาหกรรม) เป็นประธานคณะกรรมการนโยบาย QCC

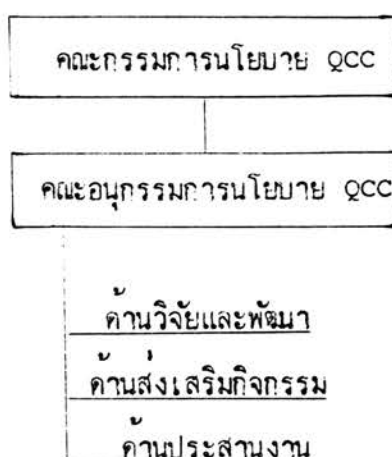
2. คณะอนุกรรมการนโยบาย QCC ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการโรงงาน ลงมาถึงหัวหน้าแผนก (หรือเทียบเท่า) เป็นกรรมการ โดยให้คณะกรรมการนโยบาย QCC เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีประสบการณ์ในเรื่อง QCC เป็นตัวแทนจากโรงงาน ๆ ละ 2 คน และตัวแทนจากส่วนกลางอีกจำนวนหนึ่ง (จำนวน 10 ถึง 20 คน) พร้อมทั้งให้ผู้จัดการทั่วไป (ด้านสำนักงานและต่างประเทศ) เป็นประธานคณะอนุกรรมการนโยบาย QCC ประธานคณะอนุกรรมการ ๆ เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกคณะอนุกรรมการนโยบาย QCC ประจำแต่ละค่าน และให้คัดเลือกหัวหน้าค่านวิจัยและพัฒนา หัวหน้าค่านส่งเสริมกิจกรรม และหัวหน้าค่านประสานงาน แล้วแจ้งผลให้คณะกรรมการนโยบาย QCC เพื่อนำเสนอขออนุมัติและประกาศแต่งตั้งโดยประธานคณะกรรมการนโยบาย QCC

และสำหรับในแต่ละโรงงานจะมีคณะกรรมการ QCC ซึ่งโครงสร้างของคณะกรรมการ QCC ภายในโรงงานประกอบด้วยคณะกรรมการ QCC 2 ชุด (ภาพที่ 10) ดังนี้คือ

1. คณะกรรมการกลาง QCC ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าฝ่าย ทุกฝ่ายเป็นกรรมการ โดยให้ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้แต่งตั้งผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้าฝ่าย ฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่งขึ้นดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการกลาง QCC เพื่อควบคุม บริหาร คณะกรรมการฯ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลเป็นนายทะเบียนกิจกรรมโดยตำแหน่ง

2. คณะอนุกรรมการ QCC ประกอบด้วยพนักงานระดับตั้งแต่หัวหน้าส่วนลงมา จนถึง พนักงานเป็นกรรมการ โดยที่คณะกรรมการกลาง QCC ร่วมกับหัวหน้างานระดับส่วนทุกฝ่ายเป็นผู้ พิจารณาคัดเลือกบุคคลขึ้นเป็นคณะอนุกรรมการ QCC จำนวนแล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละโรง งาน (จำนวนไม่ควรต่ำกว่า 10 และไม่ควรมากกว่า 15 คน) พร้อมทั้งให้คัดเลือกประธาน คณะอนุกรรมการ QCC ร่วมกันคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มด้านวิชาการ หัวหน้ากลุ่มด้านประเมินผล และ หัวหน้ากลุ่มด้านประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งให้ประชุมจัดสรร คณะอนุกรรมการ QCC ประจำแต่ละ ด้านตามความเหมาะสม แล้วแจ้งผลให้คณะกรรมการกลาง QCC ทราบ เพื่อนำเสนอขออนุมัติ และประกาศแต่งตั้งโดยผู้จัดการโรงงานต่อไป

ทั้งนี้ในแต่ละโรงงานจะมีผู้ประสานงานที่รับผิดชอบการประสานงาน QCC เป็นงานเต็ม เวลาโรงงานละ 1 คน (โดยทางบริษัทเฟิงจะมีตำแหน่งนี้เป็นงานเต็มเวลาในปี 2528)

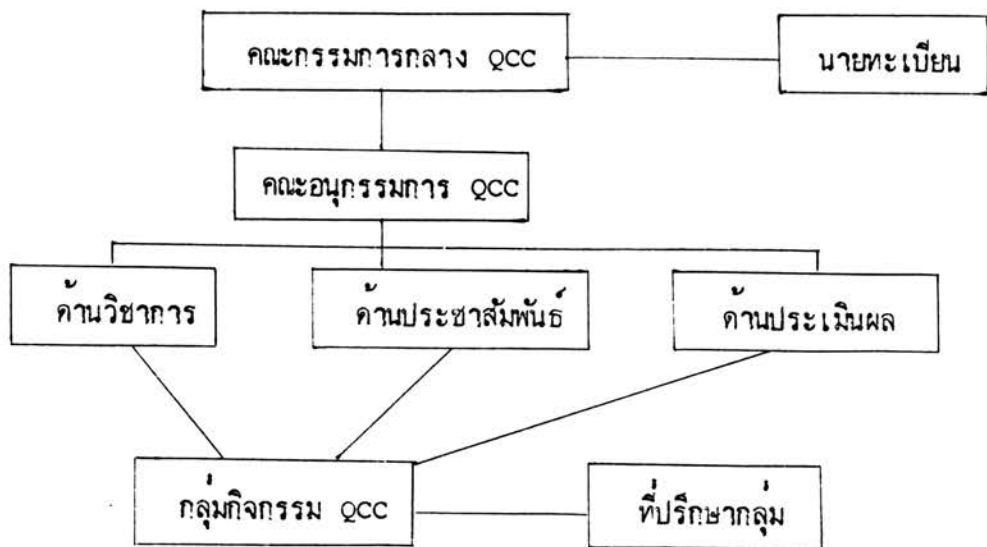


ภาพที่ 9 โครงสร้างการบริหารกิจกรรม QCC ของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์

บริษัท สยามกลการ จำกัด

ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle ของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์

บริษัท สยามกลการ จำกัด



ภาพที่ 10 แสดงโครงสร้างการบริหารกิจกรรม QCC ภายในโรงงานแต่ละแห่งของกลุ่ม
อุตสาหกรรมรถยนต์

ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์
บริษัท สยามกลการ จำกัด

หน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหาร QCC

1. หน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบาย QCC
 - ก. กำหนดนโยบายในการจัดรูปแบบการบริหารกิจกรรม QCC ของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์
 - ข. กำหนดนโยบายในการทำกิจกรรม QCC ในแต่ละปีของโรงงานในกลุ่ม ฯ
 - ค. ติดตามและประเมินผลการทำกิจกรรม QCC ของโรงงานในกลุ่ม ฯ แล้วนำผลที่ได้ในแต่ละปีมาพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนากิจกรรม QCC ระยะยาวให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาตรฐานตลอดเวลา
2. หน้าที่การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการนโยบาย QCC
 - ก. รับนโยบายจากคณะกรรมการนโยบาย QCC มาพิจารณากำหนดรายละเอียดและแนวทางในการดำเนินการให้สอดคล้องกับ นโยบาย แล้วนำเสนอคณะกรรมการนโยบาย QCC เพื่อพิจารณาคำเนินการต่อไป

ข. ให้ขอคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนากิจกรรม ๑๐๐ แก่คณะกรรมการนโยบาย ๑๐๐ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม ๑๐๐ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ค. รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของโรงงานในกลุ่ม ๆ ในแต่ละปี แล้วนำเสนอคณะกรรมการนโยบาย ๑๐๐ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนากิจกรรม ๑๐๐ และนโยบายการดำเนินกิจกรรม ๑๐๐ ของปีต่อไป

ง. ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการ ๑๐๐ ของโรงงานในกลุ่ม ๆ เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินกิจกรรม ๑๐๐ พัฒนาก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

3. หน้าที่การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการนโยบาย ๑๐๐ แต่ละด้าน

3.1 คณะอนุกรรมการนโยบาย ๑๐๐ ด้านวิจัยและพัฒนา

ก. ตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูลการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของพนักงานทุกระดับในแต่ละโรงงาน แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการทำกิจกรรม ๑๐๐ เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของพนักงานให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐาน

ข. ติดตามการดำเนินงานกิจกรรม ๑๐๐ ของโรงงานในกลุ่ม ๆ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนพัฒนากิจกรรม ๑๐๐ ที่วางไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนพัฒนากิจกรรม ๑๐๐ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย ๑๐๐

ค. ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของแต่ละโรงงานในกลุ่ม ๆ แล้วนำมาสรุปขอคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อคณะกรรมการนโยบาย ๑๐๐ เพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ง. ติดตามและประเมินผลได้ (ทั้งทางตรงและทางอ้อม) จากการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของแต่ละโรงงานในกลุ่ม ๆ แล้วนำมาจัดแยกผลได้ตามประเภทกิจกรรม และสรุปแนวโน้มการทำกิจกรรม ๑๐๐ ในแต่ละปีเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบาย ๑๐๐ สำหรับใช้พิจารณากำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินกิจกรรมปีต่อไป

จ. พิจารณามาตรฐานการทำงานที่ได้จากการทำกิจกรรม ๑๐๐ ของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานสำหรับใช้ ในหน่วยงาน โรงงาน และ/หรือทุกโรงงานในกลุ่ม ๆ แล้วนำเสนอคณะกรรมการนโยบาย ๑๐๐ เพื่อประกาศให้ยึดถือปฏิบัติต่อไป

3.2 คณะอนุกรรมการนโยบาย QCC ด้านส่งเสริมกิจกรรม

ก. วางแผนและจัดหลักสูตรการฝึกอบรมกิจกรรม QCC สำหรับพนักงานทุกระดับแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบาย QCC เพื่อพิจารณากำหนดเป็นนโยบายในการดำเนินการฝึกอบรมกิจกรรม QCC ต่อไป

ข. จัดรวบรวมและเรียบเรียงเอกสาร วารสารเกี่ยวกับ QCC ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อจัดเป็นศูนย์กลางทางค่านิชาการ QCC ของโรงงานในกลุ่ม ฯ

ค. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการทำกิจกรรม QCC ทุกรูปแบบ เช่น ออกวารสาร QCC จัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ QCC จัดทำสไลด์ ฯลฯ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้ และทราบความเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม QCC ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มโรงงาน ฯ

ง. จัดให้มีการสัมมนาวิชาการ QCC ประจำปี ระหว่างโรงงานในกลุ่ม ฯ เพื่อส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการทำกิจกรรม QCC อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนากิจกรรม QCC ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

จ. วางแผนเกี่ยวกับการจัดงานพิธีประกาศเกียรติคุณกิจกรรม QCC ในแต่ละวงจรของแต่ละปี ของกลุ่มโรงงาน ฯ

3.3 คณะอนุกรรมการนโยบาย QCC ด้านประสานงาน

ก. ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการนโยบาย QCC

ข. รับคำเนินงานด้านธุรการต่าง ๆ ของคณะกรรมการนโยบาย QCC

ค. ประสานงานกิจกรรม QCC ระหว่างคณะกรรมการนโยบาย QCC และคณะกรรมการกิจกรรม QCC ระดับโรงงาน

ง. พิจารณาหาแนวทางในการสร้างให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทุกระดับ โดยใช้กิจกรรม QCC เป็นสื่อกลาง

หน้าที่การดำเนินงานคณะกรรมการ QCC ในโรงงาน

1. หน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการกลาง QCC

ก. ร่วมประชุมวางแผนนโยบาย QCC ของโรงงาน

ข. พิจารณาและเสนอขออนุมัติงบประมาณบริหารของกิจกรรม QCC

ค. พิจารณาอนุมัติการขอจดทะเบียนทำกิจกรรม QCC

- ง. พิจารณารับรองผลการทำกิจกรรม QCC ของแต่ละกลุ่มในแต่ละวงจร
- จ. ให้คำแนะนำและชักนำพนักงานให้เกิดกิจกรรมกลุ่ม QCC และดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
- ฉ. เป็นกรรมการพิจารณาผลการแถลงผลงานของกลุ่มกิจกรรม QCC แต่ละกลุ่มในแต่ละ
- ช. ติดตามประสานงานร่วมกับคณะกรรมการ QCC ของโรงงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ช. สรุปผลงาน QCC ประจำปีเสนอผู้บังคับบัญชาชั้นสูงทราบ เพื่อวางนโยบายพัฒนาในปีต่อไป
- ฉ. รับผิดชอบงานทะเบียนกิจกรรมกลุ่ม QCC ซึ่งกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลเป็นนายทะเบียนโดยตำแหน่ง
2. หน้าที่ของนายทะเบียน
- ก. รับจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม QCC
- ข. รับจดทะเบียนทำกิจกรรม QCC
- ค. บันทึกประวัติการทำกิจกรรมของสมาชิก QCC และกลุ่มกิจกรรม QCC
- ง. รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม QCC ของโรงงาน
- จ. จัดเตรียมแบบฟอร์มที่ใช้ในการทำกิจกรรม QCC
- ฉ. ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการกลาง QCC
3. หน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการกลาง QCC
- ก. รับนโยบายจากคณะกรรมการกลาง QCC เพื่อมาดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล
- ข. ให้คำปรึกษาและแนะนำที่ปรึกษากลุ่ม, หัวหน้ากลุ่ม, พนักงาน และชักนำสนับสนุนให้เกิดกิจกรรม QCC
- ค. รายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการกลาง QCC ทราบ
- ง. ประชุมร่วมกับคณะกรรมการกลาง QCC เพื่อพิจารณาปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- จ. ร่วมเป็นกรรมการพิจารณาผลการแถลงผลงานของกลุ่มกิจกรรม QCC แต่ละกลุ่ม ในแต่ละวงจร

4. หน้าที่ของคณะอนุกรรมการ QCC แต่ละด้าน

4.1 คณะอนุกรรมการ QCC ด้านวิชาการ

ก. จัดให้มีการศึกษาอบรม หรืออื่น ๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้เรื่อง QCC อย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติได้

ข. พิจารณาออกแบบและปรับปรุงแบบฟอร์มการดำเนินงานของกลุ่มกิจกรรม QCC

ค. ให้คำแนะนำกลุ่มกิจกรรม QCC เกี่ยวกับเรื่องที่จะเสนอขออนุมัติทำกิจกรรมพร้อมทั้งให้คำแนะนำกลุ่มกิจกรรม QCC ในระหว่างการทำกิจกรรม

4.2 คณะอนุกรรมการ QCC ด้านประเมินผล

ก. กำหนดขั้นตอนการติดตามความก้าวหน้าของการทำกิจกรรม QCC ของแต่ละกลุ่ม เพื่อมาดำเนินการติดตามและประเมินผล

ข. วิเคราะห์ข้อมูลและผลที่ได้จากการติดตามความก้าวหน้าของการทำกิจกรรม QCC แต่ละกลุ่ม แล้วเสนอความคิดเห็นให้คณะกรรมการกลาง QCC ทราบ อย่างทันต่อเวลา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. เก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม QCC ของแต่ละกลุ่มและของโรงงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงาน

4.3 คณะอนุกรรมการ QCC ด้านประชาสัมพันธ์

ก. แจกข่าวสาร QCC ให้แก่พนักงานเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ขวัญ กำลังใจ และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรม QCC

ข. รับผิดชอบในการดำเนินงานจัดเตรียมเกี่ยวกับการแสดงผลงานของกลุ่มกิจกรรม QCC ของโรงงานในแต่ละวงจร เพื่อให้การแสดงผลงานดำเนินไปอย่างมีเกียรติและประทับใจ

ค. ประชาสัมพันธ์เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของกลุ่มกิจกรรม QCC โดยขอข้อมูลจากคณะอนุกรรมการ QCC ด้านประเมินผลให้เป็นไปอย่างทันต่อเหตุการณ์

5. หน้าที่การดำเนินงานของที่ปรึกษากลุ่ม QCC

ก. ให้ข้อคิดเห็นและช่วยเหลือพนักงานในกลุ่ม QCC ให้ดำเนินกิจกรรมไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ข. สนับสนุนและชี้แนะถึงปัญหาที่ควรนำมาทำกิจกรรม

ค. ให้ความสำคัญและติดตามผลด้วยความจริงจัง

ง. ให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่ม QCC ต่อคณะ

อนุกรรมการ QCC หรือคณะกรรมการกลาง QCC

การจดทะเบียน

ทางบริษัทกำหนดให้กลุ่มพนักงานที่จะทำกิจกรรม QCC ต้องจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มกับนายทะเบียน โดยใช้แบบฟอร์มการจดทะเบียนดังภาพที่ 11 และถ้าทางกลุ่มพร้อมที่จะทำกิจกรรมก็ให้จดทะเบียนทำกิจกรรมดังแบบฟอร์มในภาพที่ 12 โดยแต่ละกลุ่มจะต้องเสนอรายงานผลการประชุมผ่านหัวหน้างานต้นสังกัด ไปยังประธานคณะอนุกรรมการ QCC ภายในเวลา 3 วันหลังจากวันที่ประชุม

เมื่อมีการจดทะเบียนทำกิจกรรมแล้วทางกลุ่มก็จะเริ่มกิจกรรม โดยทางบริษัทได้กำหนดเวลาการประชุมไว้คร่าว ๆ ดังนี้ คือ ควรให้มีการประชุมกลุ่ม QCC สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละประมาณ 30 นาที โดยให้แต่ละโรงงานกำหนดวันและเวลาตามความเหมาะสม ทั้งนี้ทางโรงงานจะให้ค่าเบี้ยประชุมครั้งละ 10 บาทต่อคน

| | | | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------------|-----------------------|------------|--------------------|------------|
| ไบทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม QC.C | | ชื่อกลุ่ม | | | เลขทะเบียนกลุ่ม | |
| บริษัท | | วันจดทะเบียนกลุ่ม | | | | |
| คำขวัญกลุ่ม..... | | | <u>สัญลักษณ์กลุ่ม</u> | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| รายละเอียดสมาชิกกลุ่ม | | | | | จำนวนสมาชิก.....คน | |
| ลำดับ | ชื่อ - สกุล | สังกัด | อายุจริง | อายุงาน | การศึกษา | ลายมือชื่อ |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| เห็นชอบโดย | | | | | อนุมัติโดย | |
| | หน.แผนก | หน.ส่วน | ผจก.ฝ่าย | นายทะเบียน | | ผจก.โรงงาน |

ภาพที่ 11 แบบฟอร์มการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม

ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

สำหรับโรงงาน SNA ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 470 คน นี้มีพนักงานที่มีสิทธิทำกิจกรรม QCC (หมายถึงพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกลงมา) เป็นจำนวน 431 คน ในจำนวนผู้มีสิทธิทำกิจกรรม QCC นี้ ก็มีกลุ่มต่าง ๆ เกิดขึ้นและมาจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มกับบริษัทเป็นจำนวน 55 กลุ่ม 344 คน (ในปี 2528) โดยในปัจจุบันนี้มีกลุ่มเพียง 45 กลุ่ม 278 คน ที่สามารถเริ่มกิจกรรม QCC ได้ และในจำนวน 45 กลุ่ม ที่ทำกิจกรรมนี้ ก็มี 41 กลุ่ม 238 คน เท่านั้นที่ทำกิจกรรมได้สำเร็จและสามารถเสนอผลงานได้

ในจำนวนกลุ่มต่าง ๆ ที่มาจดทะเบียนเริ่มกิจกรรมกับบริษัทนั้น สามารถจำแนกขนาดของกลุ่มได้ดังนี้ คือ

| จำนวนสมาชิก (คน) | จำนวนกลุ่มในสำนักงาน | จำนวนกลุ่มในโรงงาน | รวม |
|------------------|----------------------|--------------------|-----|
| 0 - 5 | - | 19 | 19 |
| 6 - 10 | 1 | 25 | 26 |
| รวม | 1 | 44 | 45 |

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนกลุ่มในขนาดต่าง ๆ (ข้อมูล ณ วงจรแรกของปี 2528)

และจากข้อมูลของการจดทะเบียนเราสามารถจะแจกแจงระดับชั้นของการศึกษาพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ได้ดังนี้คือ

| ระดับการศึกษา | จำนวนพนักงานทั้งหมด | จำนวนพนักงานที่จดทะเบียนตั้งกลุ่มกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|---------------|---------------------|--|--------|
| ต่ำกว่า มศ.3 | 203 | 150 | 78.82 |
| มศ.3 | 126 | 119 | 94.44 |
| ปวช. | 58 | 46 | 79.31 |
| ปวส. | 25 | 16 | 64.00 |
| ปริญญาตรี | 58 | 3 | 5.17 |
| รวม | 470 | 344 | 73.19 |

ตารางที่ 3 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานทั้งหมดและพนักงานที่จดทะเบียนตั้งกลุ่มกิจกรรม QCC (ข้อมูล ณ วจรแรกของปี 2528)

อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

จากพนักงานจำนวน 470 คน ของโรงงาน SNA นี้ แบ่งเป็น

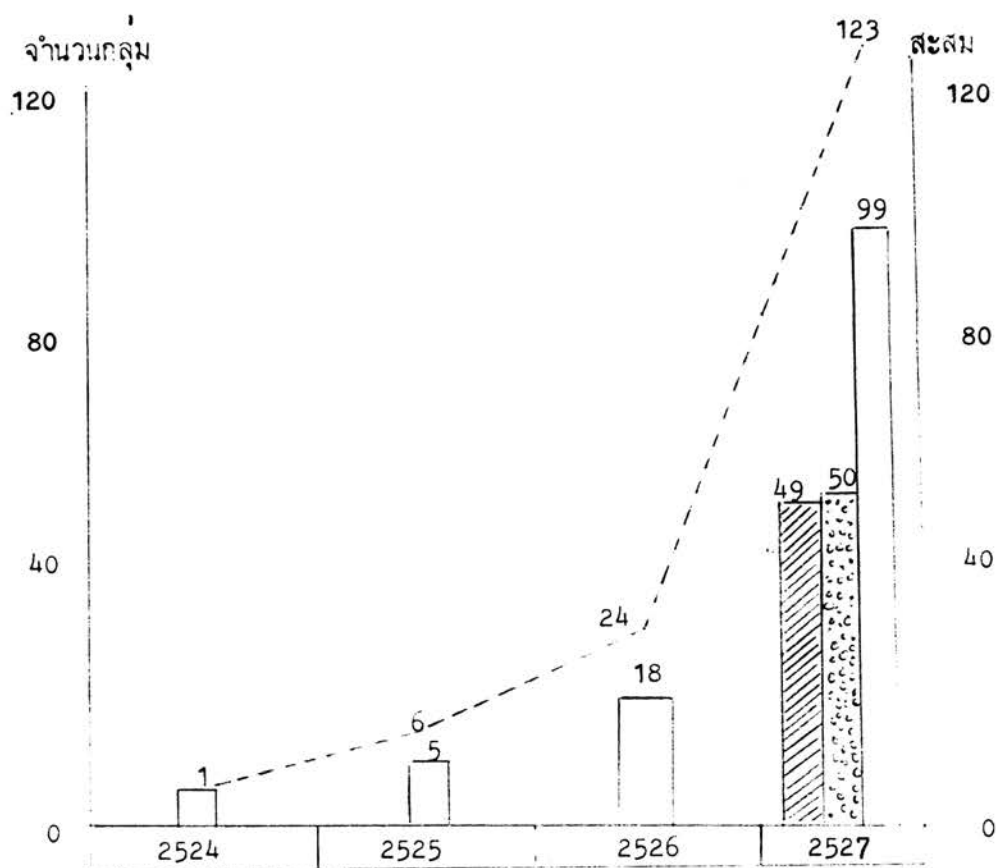
พนักงานในสำนักงาน 40 คน

พนักงานในโรงงาน 430 คน

และในจำนวนพนักงานทั้งหมดนี้ มีพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม OCC ทั้งหมด 344 คน

| | จำนวนพนักงาน | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม OCC* | ร้อยละ |
|------------|--------------|-------------------------------|--------|
| ในสำนักงาน | 40 | 6 | 15.00 |
| ในโรงงาน | 430 | 272 | 63.25 |
| รวม | 470 | 278 | 59.15 |

*คือจำนวนพนักงานที่จดทะเบียนทำกิจกรรม OCC (ข้อมูล ณ วัจจรแรกของปี 2528)
 ตารางที่ 4 แสดงจำนวนพนักงานทั้งหมดและพนักงานที่ทำกิจกรรม OCC ในสำนักงานและใน
 โรงงาน



ภาพที่ 13 กราฟแสดงจำนวนกลุ่มที่จดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มของ SNA

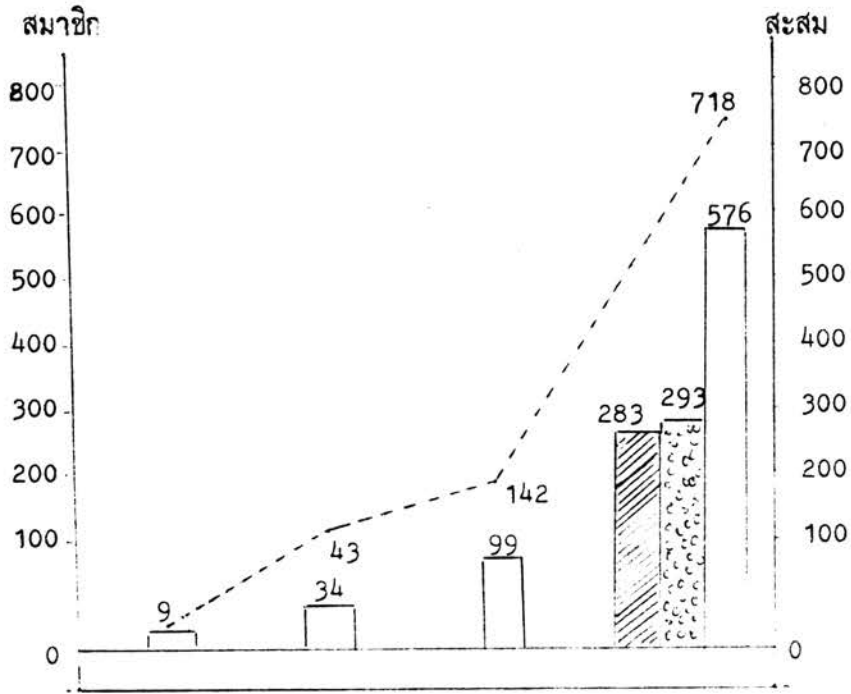
----- จำนวนสะสม

▨ วงจรถั้ 1

▤ วงจรถั้ 2

□ จำนวนรวมตอปี

ที่มา : แผนกฝึกอบรม กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด



ภาพที่ 14 กราฟแสดงจำนวนสมาชิกที่จดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มของ SNA

----- จำนวนสะสม

▨ วงจรที่ 1

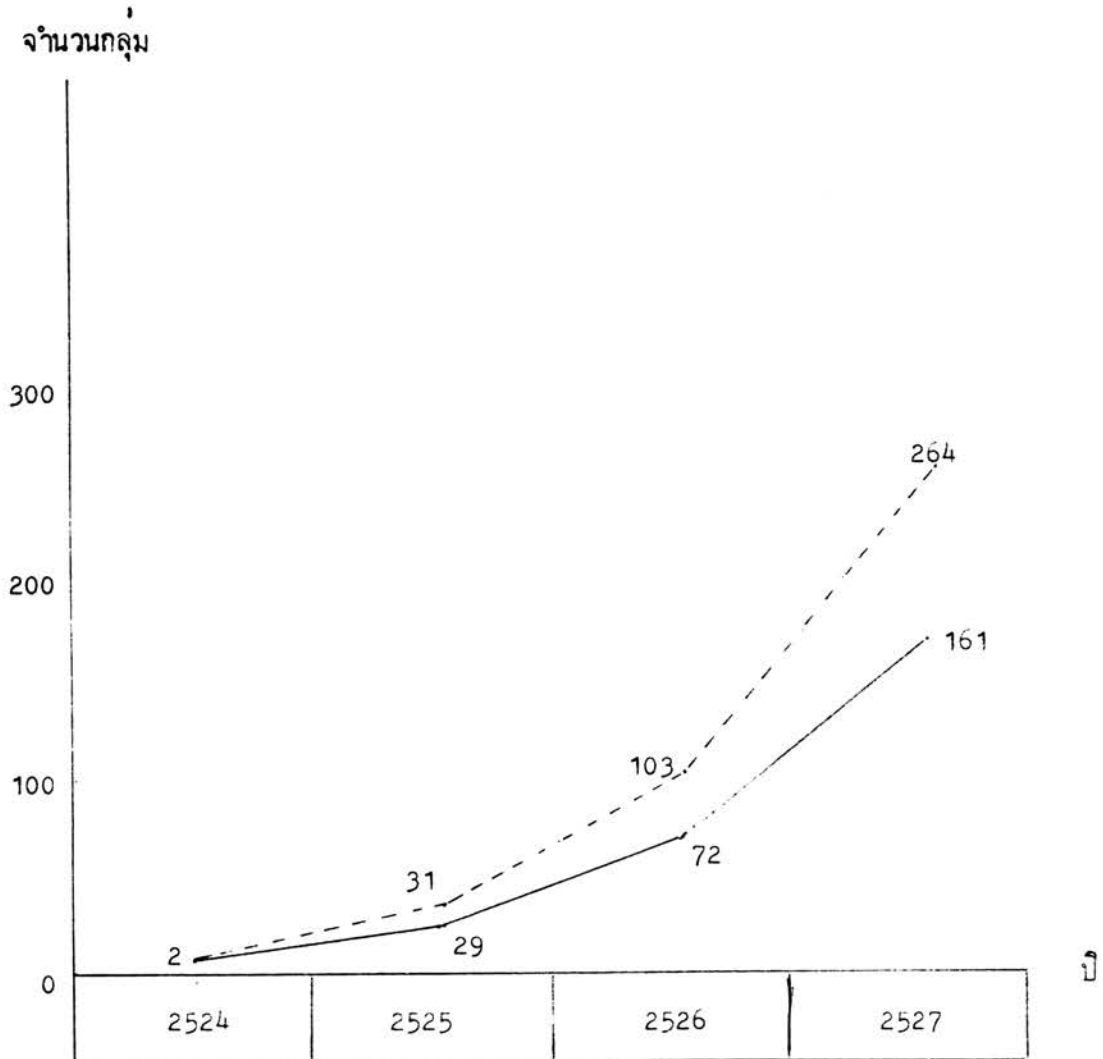
▤ วงจรที่ 2

□ จำนวนรวมต่อปี

ที่มา : แผนกฝึกอบรม กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด



ภาพที่ 15 กราฟแสดงจำนวนกลุ่ม OCC ที่ทำกิจกรรมสำเร็จ
ปี 2524 - 2527



----- = จำนวนกลุ่มสะสม

————— = จำนวนกลุ่มแต่ละปี

ที่มา : แผนกฝึกอบรม กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

สำหรับอัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2523 - 2527 ของโรงงาน
SNA นั้นอาจจะแสดงได้ดังตารางที่

| ปี | 2524 | 2525 | 2526 | 2527 |
|---|------|------|-------|--------|
| จำนวนกลุ่มและคนที่จดทะเบียน (กลุ่ม/คน) | 1/9 | 5/34 | 18/99 | 50/293 |
| จำนวนกลุ่มและคนที่ทำกิจกรรม (กลุ่ม/คน) | 1/9 | 5/34 | 18/99 | 41/245 |
| จำนวนกลุ่มและคนที่ทำสำเร็จ (กลุ่ม/คน) | 1/9 | 3/22 | 14/79 | 30/188 |

เป็นตัวเลขในวงจรถี 2 ของการทำกิจกรรม

ตารางที่ 5 แสดงอัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มพนักงาน

ที่มา : แผนกฝึกอบรม กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

การเสนอผลงาน

ทางโรงงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่ม QCC ต่อประธานอนุกรรมการ QCC ซึ่งแบ่งรายงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รายงานระหว่างการทำกิจกรรม คือ การรายงานหลังจากการประชุมกลุ่มทุกครั้ง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่อกิจกรรม QCC ของทางกลุ่มที่ทางกลุ่มพบเห็น โดยใช้แบบฟอร์มที่กำหนด (มีคะแนน 70%)
2. รายงานผลกิจกรรม คือ การรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมหลังจากกิจกรรมได้สำเร็จแล้ว (มีคะแนน 30%)

บริษัทได้แบ่งช่วงเวลากิจกรรม QCC ในแต่ละปีออกเป็น 2 วงจร โดยมีรายละเอียดดังนี้

| วงจร | ระยะของวงจร (ของทุกปี) | ระยะการประกาศผล ภายในโรงงาน | ระยะสรุปผลส่งคณะกรรมการนโยบายกลาง | ระยะการจัดงาน ประกาศเกียรติคุณ QCC(กลุ่มโรงงาน) |
|------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---|
| แรก | 1 ม.ค.-30 มิ.ย. | 1 มิ.ย.-15 มิ.ย. | 16 มิ.ย.-30 มิ.ย. | 1 ก.ค.- 15 ก.ค. |
| สอง | 1 ก.ค.-31 ธ.ค. | 1 ธ.ค.-15 ธ.ค. | 16 ธ.ค.-31 ธ.ค. | 1 ม.ค.-15 ม.ค. |

ตารางที่ 6 แสดงช่วงเวลากิจกรรม QCC

ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัท สยามกลการ จำกัด

ในการวัดผลการทำกิจกรรม QCC นั้น ทางบริษัทได้กำหนดให้มีการวัดผล 2 ประเภท คือ

1. การวัดผลเชิงปริมาณ คือ การวัดผลทางสถิติเพื่อแสดงความก้าวหน้าของการทำกิจกรรม QCC ในแต่ละโรงงานเกี่ยวกับจำนวนสมาชิก และจำนวนกิจกรรมกลุ่ม QCC ที่เกิดขึ้นในแต่ละวงจร ของแต่ละปีตามระยะของกิจกรรม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. การวัดผลเชิงคุณภาพ คือ การวัดผลทางสถิติเพื่อแสดงความก้าวหน้าของการทำกิจกรรม QCC ของแต่ละกลุ่มในแต่ละโรงงานเกี่ยวกับความสามารถในการทำกิจกรรม ทั้งรูปแบบขั้นตอนและผลของกิจกรรมแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละวงจรของแต่ละปี ตามระยะของกิจกรรม เพื่อเปรียบเทียบระดับคุณภาพในการทำกิจกรรมภายในโรงงาน (ไม่ใช่เปรียบเทียบระหว่างโรงงาน)

สำหรับเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัดผลนั้นมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. การวัดผลเชิงปริมาณ เป็นการกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำของแต่ละปี ตามระยะของกิจกรรมภายในโรงงาน ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดดังต่อไปนี้

| ลำดับ | สิ่งที่วัดผล | ระยะกิจกรรม | | | | | | | | | | หมายเหตุ |
|-------|--------------------------------------|-------------|----|----|------------|----|----|-------------------|----|------|----|---|
| | | พื้นฐาน* | | | ก้าวหน้า** | | | พัฒนาต่อเนื่อง*** | | | | |
| | | ปีที่ | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1. | จำนวนสมาชิก (A) | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 85 | 90 | A = จำนวนพนักงานของแต่ละโรงงาน โดยนับตั้งแต่พนักงานระดับหัวหน้าแผนกลงมาถึงพนักงานประจำ |
| | | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | |
| | | (30) | | | (20) | | | (10) | | | | |
| 2. | จำนวนสมาชิกที่ทำกิจกรรมต่อเนื่อง (B) | 60% | | | 70% | | | 80 | 90 | 100% | | B = $\frac{\text{จำนวนสมาชิกที่ทำกิจกรรมต่อเนื่อง}}{\text{จำนวนสมาชิก (A)}} \times 100$ |
| | | (30) | | | (20) | | | (10) | | | | |
| 3. | จำนวนกลุ่มที่จัดระเบียบทำกิจกรรม (C) | 100% | | | | | | | | | | C = $\frac{\text{จำนวนกลุ่มที่จัดระเบียบทำกิจกรรม}}{\text{จำนวนกลุ่มที่จัดระเบียบจัดตั้งกลุ่ม}}$ |
| | | (20) | | | (30) | | | (40) | | | | |
| 4. | จำนวนกิจกรรมที่ทำสำเร็จ (D) | 90% | | | 100% | | | | | | | D = $\frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ทำสำเร็จ}}{\text{จำนวนกลุ่มที่จัดระเบียบทำกิจกรรม (C)}} \times 100$ |
| | | (10) | | | (20) | | | (20) | | | | |
| 5. | จำนวนกลุ่มกิจกรรมที่ทำต่อเนื่อง (E) | 90% | | | 100% | | | | | | | E = $\frac{\text{จำนวนกลุ่มกิจกรรมที่ทำต่อเนื่อง}}{\text{จำนวนกลุ่มที่จัดระเบียบทำกิจกรรม}}$ × 100 |
| | | (10) | | | (10) | | | (20) | | | | |
| | คะแนนมาตรฐาน | (100) | | | (100) | | | (100) | | | | |

ตารางที่ 7 แสดงการวัดผลเชิงปริมาณ

- * หมายถึง ระยะกิจกรรมปีที่ 1 ถึงปีที่ 3
- ** หมายถึง ระยะกิจกรรมปีที่ 4 ถึงปีที่ 6
- *** หมายถึง ระยะกิจกรรมปีที่ 7 ถึงปีที่ 10

ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทสยามกลการ จำกัด

2. การวัดผลเชิงคุณภาพ กำหนดให้ใช้คะแนนในการประเมินผลความก้าวหน้าของกิจกรรม ซึ่งคะแนนนี้เป็นคะแนนเฉลี่ยของการให้คะแนนในการแสดงผลงานกิจกรรมในแต่ละวงจรของแต่ละปี โดยมีแบบฟอร์มการให้คะแนนตารางที่ 8



| ใบให้คะแนนการแสดงผลงานกิจกรรม QC.C. | | แสดงผลงานครั้งที่ : พ.ศ. | กิจกรรมระยะก้าวหน้า | | | ชื่อกลุ่ม : | ชื่อเรียก : | | |
|-------------------------------------|-------------------------|---|---------------------|-----|---------------|-------------|-------------------|-----|---|
| | | วันที่ : | ปี : | 4 | 5 | 6 | ชื่อผู้ให้คะแนน : | | |
| ลำดับ | หัวข้อ | รายละเอียด | คะแนน | | ผลการให้คะแนน | | | | |
| | | | เต็ม | แยก | คะแนนที่ได้ | | | รวม | |
| 1. | เหตุผลของการเลือกเรื่อง | 1.1 สมาชิกทุกคนสามารถพิจารณาได้หรือไม่ | 10 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 1.2 สามารถเข้าใจปัญหาและภูมิหลังของหัวข้อเรื่องได้หรือไม่ | | | | | | | |
| | | 1.3 ระดับประสิทธิผลเป็นของมีคุณค่าหรือไม่ | | | | | | | |
| | | 1.4 การกำหนดเป้าหมายดีหรือไม่ | | | | | | | |
| 2. | การวิเคราะห์ | 2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตได้สมบูรณ์หรือไม่ | 20 | 10 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 |
| | | 2.2 วิเคราะห์หาสาเหตุได้หรือไม่ | | | | | | | |
| | | 2.3 ในการวิเคราะห์นั้น ใครจะใช้วิธีช่วยอย่างดีหรือไม่ | | | | | | | |
| 3. | มาตรการแก้ไข | 3.1 สาเหตุกับวิธีการแก้ไขสอดคล้องกันหรือไม่ | 15 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 3.2 ความร่วมมือกันในกลุ่มดีหรือไม่ | | | | | | | |
| | | 3.3 ความสามารถในการขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างไร | | | | | | | |
| | | 3.4 คำนึงถึงเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย ความประหยัดหรือไม่ | | | | | | | |
| 4. | ผลได้ | 4.1 ผลได้ทางตรงได้ตามเป้าหมายหรือไม่ และเหมาะสมเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องเพียงใด | 10 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | 1 |
| | | 4.2 ผลพลอยได้เป็นอย่างไร | | | | | | | |
| 5. | การกำหนดเป็นมาตรฐาน | 5.1 กำหนดมาตรฐานได้เหมาะสมและเข้าใจได้ง่ายหรือไม่ | 15 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 5.2 สามารถนำไปปฏิบัติและควบคุมได้หรือไม่ | | | | | | | |
| 6. | การลำดับขั้นตอน | 6.1 ปฏิบัติตามขั้นตอนกิจกรรมได้เหมาะสมเพียงใด | 15 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 6.2 ใช้วิธีการทาง QC. TECHNIQUE อย่างถูกต้องจริงจังหรือไม่ได้ใช้ | | | | | | | |
| | | 6.3 มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาลำบากเพียงใด | | | | | | | |
| | | 6.4 มีวิธีการใช้ลักษณะจำเพาะ (พิเศษ) หรือไม่ | | | | | | | |
| 7. | วิธีการแถลง | | 10 | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 | |
| | | | คะแนนรวม | 100 | | | | | |

ภาพที่ 16 แสดงแบบฟอร์มการให้คะแนน
 ที่มา : คู่มือบริหารกิจกรรม QC Circle กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทสยามกลการ จำกัด

3.2 บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด

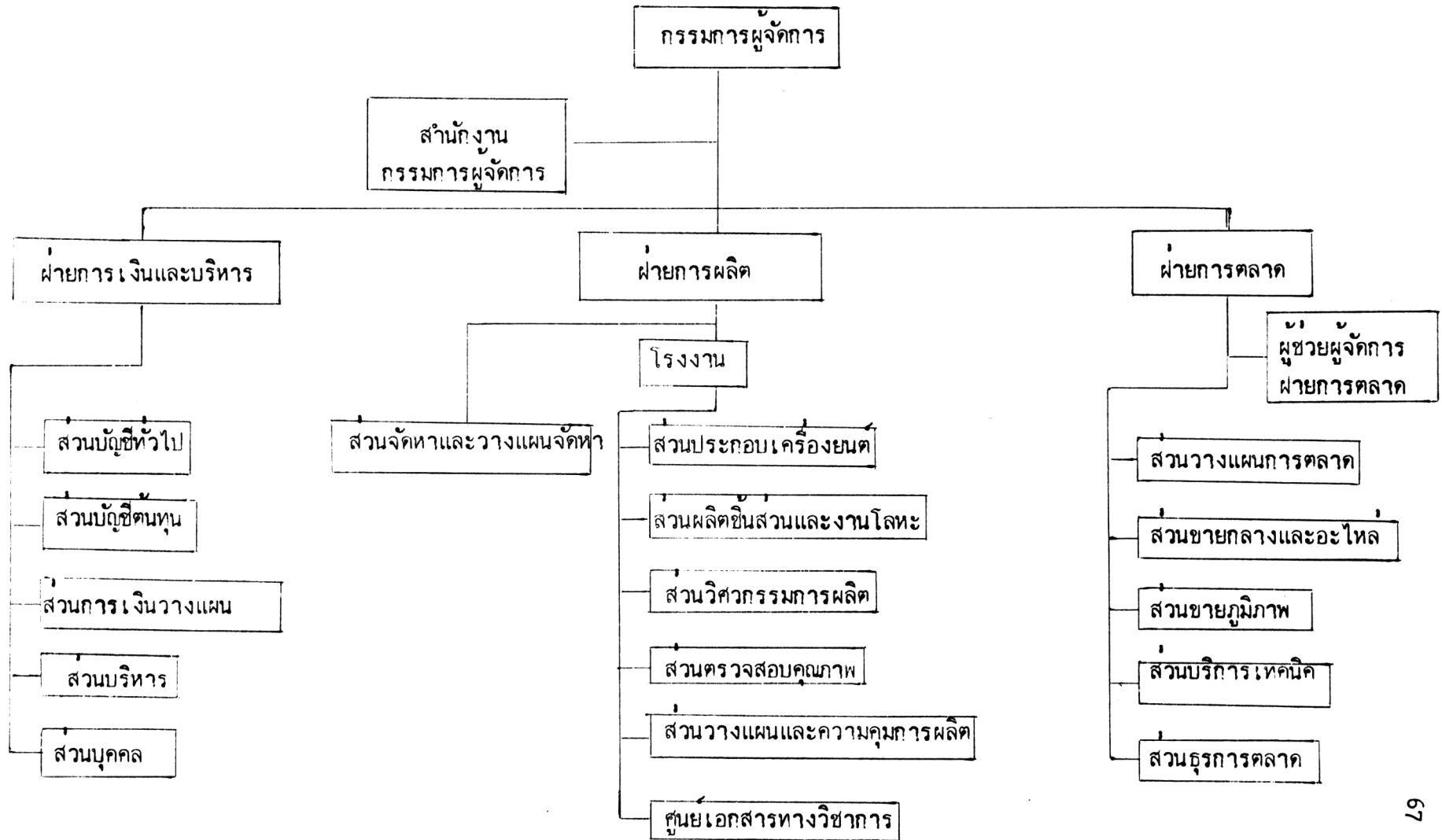
บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยความร่วมมือของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท คูโบต้าดีเซล จำกัด (ประเทศญี่ปุ่น) ในการที่จะพัฒนาการเกษตรกรรม และอุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยมีผู้ร่วมลงทุนอีก 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท มินเบนแมชชีนเนอร์รี่ จำกัด, บริษัท เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำกัด และบริษัท บารูเบนิคอร์ปอเรชั่น

บริษัท เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องยนตดีเซลขนาดเล็ก เพื่อการเกษตรแห่งแรกในประเทศไทย ที่ใช้เครื่องจักรอันทันสมัยและเทคโนโลยีขั้นสูงจากประเทศญี่ปุ่น โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย เปิดดำเนินงานเมื่อ 28 กรกฎาคม 2521 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มดำเนินการ 100 ล้านบาท ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 130 ล้านบาท*

ลักษณะการบริหารงานของบริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและเพื่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดของผังการบริหารงานดังภาพที่ 17

* ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528

ภาพที่ 17 โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด



ประวัติการดำเนินงาน QCC

สำหรับบริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด นี้ ทางคณะกรรมการบริหารได้ประกาศนโยบาย TQC (Total Quality Control) ซึ่งเป็นนโยบายควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท และทางบริษัทก็ถือว่ากิจกรรม QCC นั้น เป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย TQC ด้วย โดยได้จัดตั้งคณะกรรมการนโยบาย TQC ของบริษัท เมื่อเดือนสิงหาคม 2524 เพื่อวางนโยบายเสริมสร้างความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพ ตามหลักสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการควบคุมคุณภาพแบบทั่วทั้งบริษัท โดยมีหลักการดังนี้

1. คุณภาพหรือประสิทธิภาพ ต้องสร้างในทุกขั้นตอนของการทำงาน ไม่ใช่ควบคุมโดยการตรวจสอบภายหลังเท่านั้น
2. การควบคุมคุณภาพจะต้องทำในงานทุกประเภท ไม่ว่าจะในโรงงานหรือสำนักงาน
3. ทุกคน ทุกระดับ ต้องมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพของตนเอง

การควบคุมคุณภาพแบบทั่วทั้งบริษัทนี้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างคุณภาพงาน โดยการรวมกิจกรรม QCC พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถและความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงานด้วยตนเอง

บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด มีแนวความคิดที่จะนำเอาโครงการกิจกรรม QCC เข้ามาใช้ในการดำเนินงานของบริษัท เมื่อปลายปี พ.ศ. 2524 โดยมีวัตถุประสงค์ "เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาคุณภาพ ตามหลักการสมัยใหม่ที่บุคคลทุกคนในบริษัท จะต้องร่วมกันควบคุมคุณภาพโดยส่วนรวม เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เป็นที่นิยมและต้องการของผู้ซื้อ มีต้นทุนการผลิตต่ำและสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ และเพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์ และพัฒนาการแก้ไขปัญหาค้นหาในหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่" โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงาน ดังนี้คือ

- ปี 2524 - จัดบรรยายแนวความคิดในเรื่องกิจกรรม QCC ครั้งแรก ให้พนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป โดย คร.เจริญ วัชรธรรมิณี
- ตั้งคณะกรรมการนโยบาย TQC เพื่อกำหนดนโยบายและส่งเสริมกิจกรรม QCC ภายในบริษัท

- จัดสัมมนาเรื่อง "QC Circle Workshop" สำหรับพนักงานตั้งแต่ระดับ
ช่างฝีมือขึ้นไป จนถึงผู้จัดการส่วน เพื่อเตรียมเป็นที่ปรึกษากลุ่ม
- จัดสัมมนาเรื่อง "QC Circle ภาคบรรยาย" สำหรับพนักงานในระดับ
ปฏิบัติการลงทุน
 - ตั้งคณะอนุกรรมการ TQC ฝ่ายการผลิต
- ปี 2525 - บริษัทจัดให้พนักงานทำกิจกรรมในเวลาทำงาน สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง
- จัดสัมมนา "QC Circle ภาคปฏิบัติ" สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของฝ่ายผลิต
 - วิทยากรของบริษัทไปเป็นผู้นำสัมมนาเรื่อง "How to Manage QC
Circle in your Company" ที่ บริษัท สยามคราฟท์ จำกัด
 - ฝ่ายการผลิตจัดการเสนอผลงานของฝ่ายครั้งที่ 1 มีกลุ่ม QCC เข้าร่วม
22 กลุ่ม
 - เริ่มส่งเสริมกิจกรรม QCC ออกไปเสนอผลงานภายนอกบริษัท
 - ส่งกลุ่มกิจกรรม QCC เข้าร่วมประกวดกับศูนย์พัฒนาคุณภาพร่วมกับสมาคม
วิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย ผลปรากฏว่า กลุ่มผู้ชนะเลิศ ทำกิจกรรม
เรื่อง "ลดเวลาในการปรับและเปลี่ยนใบมิดดัดผิว" ได้รางวัลดีเด่น
ประเภทบุคคลิก กลุ่มพลังสร้างสรรค์ความคิดคนหนุ่ม ทำกิจกรรมเรื่อง
"ลดปริมาณการใช้แลคเกอร์ ทินเนอร์" ได้รางวัลชมเชย พร้อมกันนี้
คำขวัญ QCC ที่ส่งเข้าประกวดยังได้รับวุฒิมิตร ประกาศเกียรติคุณชมเชย
- ปี 2526 - ตั้งคณะอนุกรรมการ TQC ฝ่ายการเงินและบริหาร และคณะอนุกรรมการ
TQC ฝ่ายการตลาด
- ประกวดคำขวัญกิจกรรม QCC ของบริษัท
 - คำขวัญที่ได้รับรางวัลชนะเลิศคือ "QCC สร้างงานก็เพิ่มสามัคคีในหมู่
คณะ"
 - คำขวัญที่ไ้รางวัลรองชนะเลิศคือ "บสค. จะก้าวหน้า ต้องพัฒนา QCC
และ "ช่วยคิด ช่วยประหยัด ช่วยเร่งรัดทำ QCC"

- จัดสัมมนา "QC Circle ภาคปฏิบัติ" สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการของสำนักงานใหญ่
- ฝ่ายการผลิตจัดการเสนอผลงานของฝ่ายครั้งที่ 2 มีกลุ่มที่เข้าร่วมเสนอผลงาน 15 กลุ่ม (มีอีก 5 กลุ่ม ยังไม่พร้อมที่จะเสนอผลงาน)
- สำนักงานใหญ่จัดการเสนอผลงานของสำนักงานใหญ่ ครั้งที่ 1 เข้าร่วมการเสนอผลงาน 10 กลุ่ม
- จัดการเสนอผลงานระดับบริษัท ครั้งที่ 1 กลุ่ม (จากฝ่ายการผลิต 4 กลุ่ม ฝ่ายการเงินและบริหาร 2 กลุ่ม)
- ฝ่ายการผลิตจัดการเสนอผลงานของฝ่าย ครั้งที่ 3 มีกลุ่มเข้าร่วม 16 กลุ่ม
- สำนักงานใหญ่จัดการเสนอผลงานของสำนักงานใหญ่ ครั้งที่ 2 มีกลุ่มเข้าร่วมการเสนอผลงาน 9 กลุ่ม จัดการเสนอผลงานระดับบริษัท ครั้งที่ 2 มีกลุ่มเข้าร่วมเสนอผลงาน 9 กลุ่ม (จากฝ่ายการผลิต 5 กลุ่ม ฝ่ายการเงินและบริหาร และฝ่ายการตลาด ฝ่ายละ 2 กลุ่ม)
- ส่งกลุ่มกิจกรรม QCC ออกไปเสนอผลงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัท การบินไทย จำกัด เป็นต้น
- ส่งกลุ่มกิจกรรม QCC เข้าร่วมการเสนอผลงาน QC Circle Conference 83 (ครั้งที่ 3) ผลปรากฏว่า
 - กลุ่มผู้เหล็ก ทำกิจกรรมเรื่อง "การควบคุมความเรียบร้อยเพลาลูกเบี้ยว" ได้รางวัลดีเด่น ประเภทหัวข้อเรื่องและมูลเหตุจูงใจ
 - กลุ่มนิ่มนวล ทำกิจกรรมเรื่อง "ลดการผิดพลาดในการติดตั้ง Decompress" ได้รับรางวัลดีเด่น ประเภทการแก้ปัญหา
 - กลุ่ม IBM'83 ทำกิจกรรมเรื่อง "คุณภาพของงานพิมพ์ดีด" ได้รางวัลดีเด่น ประเภทเทคนิคการเสนอผลงาน

- ปี 2527 - ตั้งกลุ่มส่งเสริมและประชาสัมพันธ์กิจกรรม QCC
- เปลี่ยนชื่อเรียกกิจกรรม QC Circle เป็น "กลุ่มคุณภาพ" "Quality Circle" "QC"
 - ฝ่ายการผลิตจัดการเสนอผลงานของฝ่าย ครั้งที่ 4 มีกลุ่มคุณภาพเข้าร่วมการเสนอผลงาน 9 กลุ่ม
 - บริษัทจัดการเสนอผลงานระดับบริษัท ครั้งที่ 3 มีกลุ่มคุณภาพ เข้าร่วมเสนอผลงาน 8 กลุ่ม (ฝ่ายการผลิต 4 กลุ่ม ฝ่ายการเงินและบริหาร และฝ่ายการตลาด ฝ่ายละ 2 กลุ่ม)
 - สำนักงานใหญ่จัดการเสนอผลงานของสำนักงานใหญ่ ครั้งที่ 3 มีกลุ่มคุณภาพเข้าร่วมการเสนอผลงาน 9 กลุ่ม

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม QCC

บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบาย TQC เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินนโยบาย TQC ของบริษัท คณะกรรมการนโยบาย TQC ก็ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาสนับสนุน โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ตามหน่วยงานของบริษัท อันได้แก่ คณะกรรมการฝ่ายการเงินและการบริหาร คณะกรรมการฝ่ายการตลาด และคณะกรรมการฝ่ายการผลิต ซึ่งในกลุ่มของคณะกรรมการนี้ ผู้จัดการฝ่ายแต่ละฝ่ายจะต้องเป็นประธานคณะกรรมการโดยตำแหน่ง และผู้จัดการส่วนต่าง ๆ จะต้องเป็นกรรมการโดยตำแหน่งด้วย นอกจากนี้ในแต่ละฝ่ายจะมีผู้ประสานงาน 1 คน ซึ่งจะทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรม QCC ภายในฝ่ายของตน และทางบริษัทก็ยังได้แต่งตั้งตำแหน่งผู้ประสานงานและเลขานุการอีก 1 ตำแหน่ง เพื่อประสานงานกิจกรรม QCC ทั่วทั้งบริษัท

โดยคณะผู้ประสานงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประสานงานของแต่ละฝ่าย และผู้ประสานงานของส่วนกลาง จะมีหน้าที่ดังนี้ คือ

1. ให้ความสะดวกแก่กลุ่ม เช่น หาสถานที่และอุปกรณ์ในการประชุมให้
2. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ เช่น เชิญวิทยากรมาให้ความรู้แก่พนักงาน
3. ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. รวบรวมและติดตามผลงานของแต่ละกลุ่ม

5. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำแก่กลุ่มต่าง ๆ

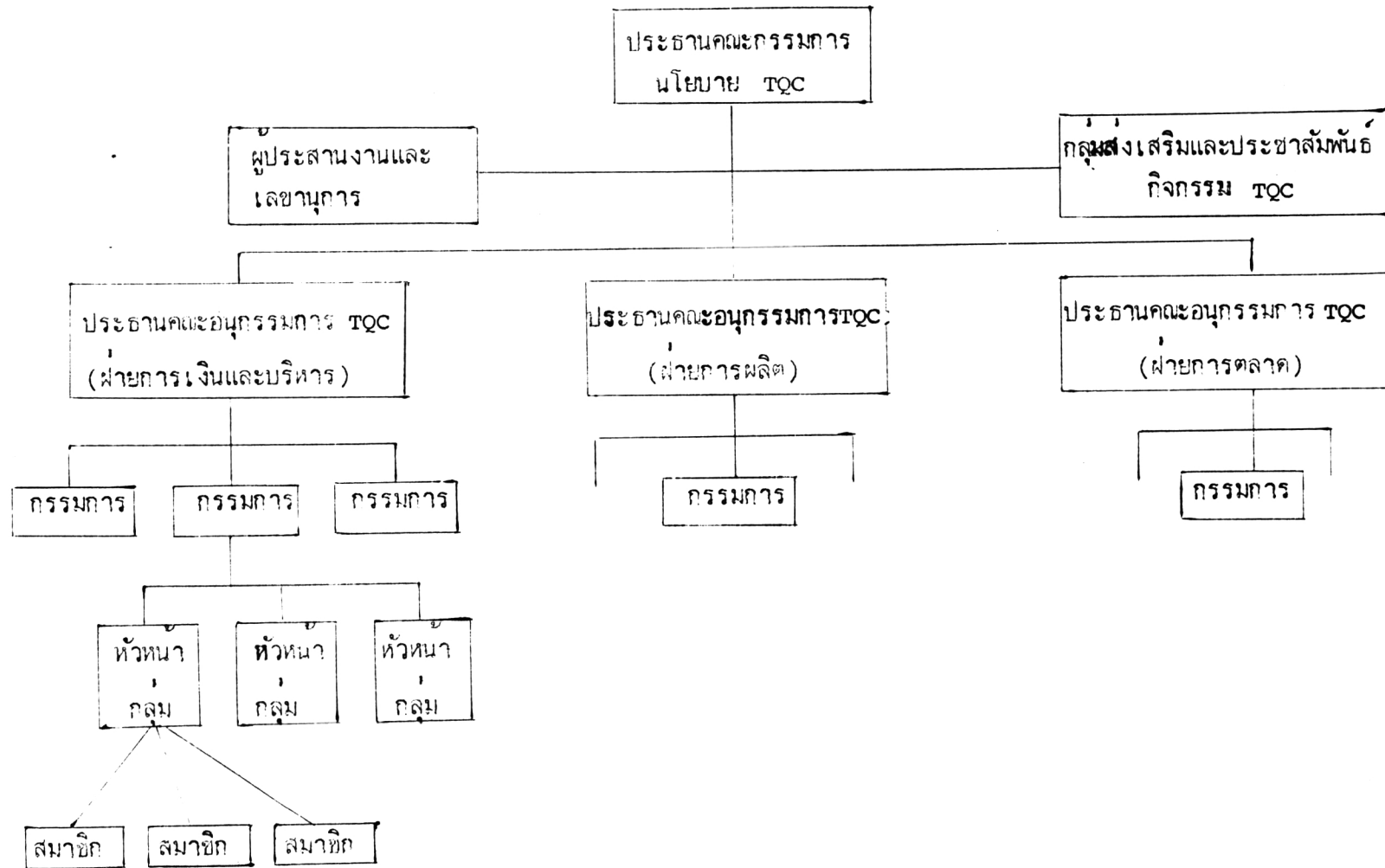
และสำหรับกลุ่มส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ กิจกรรม QCC นั้น ก็เป็นกลุ่มที่มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานของบริษัทสามารถรับข่าวสาร ข้อมูลที่เกี่ยวกับกิจกรรม QCC ได้อย่างต่อเนื่อง และทั่วทั้งบริษัท โดยสื่อของการประชาสัมพันธ์จะมีดังต่อไปนี้คือ

1. วารสาร
2. เสียงตามสาย ซึ่งก็คือการกระจายเสียงภายในบริษัท เพื่อบอกข่าวสารต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบ เช่นในช่วงที่มีการประกวดก็จะมีการสัมภาษณ์ กลุ่มของผู้ชนะ
3. มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ส่วนกลางของบริษัท
4. มีการพิมพ์เอกสารที่เป็นหนังสือเกี่ยวกับเรื่องราวและความรู้ด้าน QCC เพื่อแจกจ่ายให้แก่พนักงาน

คณะกรรมการ TQC ซึ่งประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการนโยบาย TQC ประธานคณะอนุกรรมการ ทั้ง 3 ฝ่าย และกรรมการในแต่ละส่วนจะมีหน้าที่ดังนี้ คือ

1. กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรม QCC
2. ติดตามและประเมินผลกิจกรรม QCC
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม QCC
4. ให้คำปรึกษาและแนะนำการแก้ปัญหา

เราสามารถแสดงองค์ประกอบของคณะกรรมการนโยบาย TQC ได้ดังภาพที่ 18



ภาพที่ 18 ผังการบริหารกิจกรรม TOC ของบริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด
ที่มา : ส่วนการบุคคล บริษัทสยามคูโบต้าดีเซล จำกัด

การจดทะเบียน

เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม QCC เป็นไปอย่างมีระเบียบ และง่ายต่อการติดตามผล ทางบริษัทจึงกำหนดให้กลุ่มต่าง ๆ ที่จะทำกิจกรรม QCC มาจดทะเบียนกับผู้ประสานงานของแต่ละฝ่าย โดยบริษัทจะเตรียมฟอร์มการจดทะเบียนคั้งภาพที่ 19 และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมครั้งหนึ่ง ๆ สมาชิกของกลุ่มเดิมอาจจะรวมตัวกันใหม่ หรืออาจจะเปลี่ยนกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมใหม่ก็ได้ แต่ทั้งนี้จะต้องไปจดทะเบียนแจ้งรายชื่อสมาชิกและเรื่องของกิจกรรมที่จะทำด้วย

เมื่อจดทะเบียนแล้วกลุ่มก็จะเริ่มกิจกรรม โดยทางบริษัทได้กำหนดเวลาการประชุมไว้ดังนี้ คือ

กลุ่มกิจกรรม QCC ในสำนักงาน

ฝ่ายการเงินและบริการ ให้ประชุมในวันศุกร์ เวลา 16.00 - 17.00 น.

ฝ่ายการตลาด ให้ประชุมในวันพฤหัสบดี เวลา 8.00 - 9.00 น.

กลุ่มกิจกรรม QCC ในโรงงาน ให้ประชุมในวันพุธ เวลา 8.00 - 9.00 น.

โดยให้ใช้ห้องประชุมหรือบริเวณของสถานที่ทำงาน เป็นสถานที่ในการประชุม

บริษัท สยามคูโบต้าดีเซล จำกัด

แบบฟอร์มสำหรับลงทะเบียนปฏิบัติกิจกรรม Q.C. Circle

- 1 วันที่..... 2 วันที่จะเริ่มกิจกรรม Q.C.Circle.....
 3 ชื่อกลุ่ม.....
 4 หัวหน้ากลุ่ม..... 5 เลขากลุ่ม.....

6 ขอบเขตทะเบียนปฏิบัติกิจกรรม Q.C.Circle เรื่อง

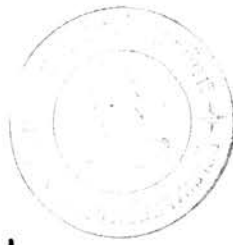
- 7 สาเหตุที่ยกเรื่องนี้ขึ้นมาปฏิบัติกิจกรรม (โปรดแจ้งถึงความยากลำบากในสภาพปัจจุบันที่เป็นต้นเหตุใหญ่กลุ่มของท่านยกเรื่องนี้ขึ้นมาปฏิบัติกิจกรรม Q.C.Circle โดยละเอียด กรณีภาพถ่ายประกอบใดหรือจำเป็นต้องมีภาพประกอบ ขอให้วาดภาพประกอบด้วย)

| ที่ | รายชื่อสมาชิกภายในกลุ่ม | 8 ประวัติสมาชิก | | | | |
|--------|-------------------------|-----------------|----------------|------|---------|----------|
| | | หน่วยงาน | รวม Q.C. ครั้ง | อายุ | อายุงาน | การศึกษา |
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | | | | | | |
| เฉลี่ย | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|---------------|-----------------|
| 9 เป้าหมายที่จะทำ..... | แผนดำเนินงาน โดยขอ | 11 หัวข้อการดำเนินงาน | | 12 ระยะเวลาดำเนินงาน | | |
| | | วิเคราะห์หาสาเหตุ | | | | |
| | | วิเคราะห์หามูล | | | | |
| | | ทำการแก้ไข | | | | |
| | | ตรวจสอบผล | | | | |
| 10 ระยะเวลาดำเนินการ...สัปดาห์/เดือน | | จัดทำมาตรฐาน | | | | |
| 19 หมายเหตุ | 18 ผู้ประสานงาน T.Q.C. | 17 ประธาน T.Q.C. | 16 ที่ปรึกษา | 15 แผนก/ส่วน | 14 หัวหน้างาน | 13 หัวหน้ากลุ่ม |

สำเนาเรียน : - กรรมการผู้จัดการ
 - ผู้จัดการฝ่าย

Q.C.C.1



ในปัจจุบันนี้มีกลุ่มต่าง ๆ ที่มาจดทะเบียนกับบริษัทเป็น จำนวน 30 กลุ่ม โดยสามารถ
จำแนกขนาดของกลุ่มได้ดังนี้ คือ

| จำนวนสมาชิก (คน) | จำนวนกลุ่มในสำนักงาน | จำนวนกลุ่มในโรงงาน | รวม |
|------------------|----------------------|--------------------|-----|
| 0 - 5 | 4 | 2 | 6 |
| 6 - 10 | 5 | 15 | 20 |
| มากกว่า 10 | 2 | 2 | 4 |
| รวม | 11 | 19 | 30 |

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนกลุ่มในขนาดต่าง ๆ (ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

และจากข้อมูลของการจดทะเบียนสามารถจะแจกแจงระดับชั้นการศึกษาของพนักงาน
ที่ทำกิจกรรม QCC ได้ดังนี้คือ

| ระดับการศึกษา | จำนวนพนักงานทั้งหมด | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|----------------|---------------------|------------------------------|--------|
| ต่ำกว่า มศ.3 | 18 | 14 | 77.78 |
| มศ.3 | 17 | 17 | 100.00 |
| ปวช. | 151 | 135 | 89.40 |
| ปวส. | 63 | 25 | 39.68 |
| ระดับปริญญาตรี | 71 | 32 | 45.07 |
| รวม | 320 | 223 | 69.69 |

ตารางที่ 9 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานทั้งหมดและพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC
(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

ในปัจจุบันจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทมีจำนวน 320 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานในสำนักงาน 130 คน

พนักงานในโรงงาน 190 คน

และในจำนวนพนักงานทั้งหมดนี้ มีพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC ทั้งหมด 223 คน

โดยแบ่งเป็น

ทำกิจกรรมในสำนักงาน 83 คน

ทำกิจกรรมในโรงงาน 140 คน

ซึ่งอาจจะแสดงเป็นตารางได้ดังนี้ คือ

| | จำนวนพนักงาน | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|----------|--------------|------------------------------|--------|
| สำนักงาน | 130 | 83 | 63.85 |
| โรงงาน | 190 | 140 | 73.68 |
| รวม | 320 | 223 | 69.69 |

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC (ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

สำหรับอัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2525 - 2528 ของ บริษัท สยามคูโบต้า นั้น อาจจะแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

| ปี | 2525 | 2526 | 2527 | 2528 |
|--|--------|-------|-------|-------|
| จำนวนกลุ่ม | 22 | 25 | 26 | 30 |
| ร้อยละของพนักงาน* ที่รวมกลุ่มคุณภาพ | 87.5** | 70.00 | 70.00 | 69.69 |

ตารางที่ 11 อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

หมายเหตุ * คัดจากพนักงานทั้งหมดของบริษัท (รวมผู้บริหารด้วย)

** ในปี 2525 มีเฉพาะฝ่ายการผลิตเท่านั้นที่มีกลุ่มคุณภาพ ดังนั้นร้อยละของพนักงานรวมกลุ่มคุณภาพจึงเทียบกับพนักงานสังกัดฝ่ายการผลิตเท่านั้น

การเสนอผลงาน

บริษัทได้แบ่งช่วงเวลาการทำการกิจกรรม QCC ในแต่ละปีออกเป็น 2 รอบ ดังนี้คือ

1. รอบคัดเลือก ซึ่งแบ่งเป็น

รอบแรก ให้เสนอผลงานภายในเดือนเมษายน

รอบที่สอง ให้เสนอผลงานภายในเดือนกันยายน

2. ระดับบริษัท จะคัดเลือกเฉพาะกลุ่มคุณภาพที่ได้รับรางวัลประเภทดีเด่น ของการ

เสนอผลงานในรอบคัดเลือกทั้ง 2 ครั้ง

ทั้งนี้ ในแต่ละรอบก็จะแยกการเสนอผลงานออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สายการผลิต

2. สายการบริหาร

โดยประเภทของรางวัลจะแยกเป็นรางวัลประเภทดีเด่น คิมาก ทิพอใช้ ในอัตราส่วน

โดยในแต่ละรอบนั้นกลุ่มที่เข้ารอบจะได้รับโล่เป็นของรางวัลและสำหรับสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มก็จะได้รับของขวัญทุกคน

เมื่อได้กลุ่มดีเด่นจากทั้ง 2 รอบแล้ว (รอบเมษายนและกันยายน) ก็จะนำกลุ่มดีเด่นนี้มาเสนอผลงานระดับบริษัท ในวัน QC.Day

แต่เดิมนั้นในการให้คะแนนทางบริษัทได้กำหนดคะแนนตัดสินในวันเสนอผลงานทั้ง 100% ในครั้งต่อไปของการทำกิจกรรม QCC ทางบริษัทได้วางแผนที่จะแบ่งคะแนนออกเป็นสองส่วน ส่วนหนึ่งเป็นคะแนนในวันเสนอผลงาน 50% และอีกส่วนหนึ่งจะเป็นคะแนนระหว่างปี ซึ่งประเมินจากความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิกและรายงานการประชุม ตลอดระยะเวลาของกิจกรรมอีก 50% โดยทั้งนี้ทางบริษัทมีแบบการให้คะแนนการเสนอผลงาน ดังภาพที่ 20 และใบเสนอรายงานการประชุมดังภาพที่ 21 และปัจจัยหนึ่งในหลายๆ ปัจจัยของการให้คะแนนระหว่างปี ก็มีพิจารณาว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงความก็จะเป็นข้อได้เปรียบในการทำกิจกรรม QCC ดังนั้นทางบริษัทจึงตั้งให้มีแต้มต่อ ซึ่งก็คือคะแนนที่จะตั้งเป็นฐานแก่สมาชิกกลุ่มทุกคนที่มีระดับการศึกษาต่าง ๆ กันในอัตราดังนี้ คือ

| | | | |
|---|-------------|----|-------|
| พนักงานที่จบชั้นประถม | จะมีแต้มต่อ | 10 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นมัธยม | จะมีแต้มต่อ | 9 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ | จะมีแต้มต่อ | 8 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง | จะมีแต้มต่อ | 7 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นปริญญาตรี | จะมีแต้มต่อ | 6 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นปริญญาโท | จะมีแต้มต่อ | 5 | คะแนน |
| พนักงานที่จบชั้นปริญญาเอก | จะมีแต้มต่อ | 4 | คะแนน |

และนอกจากนี้ ก็ยังมีการประกวดผลงานระดับเครือข่าย ปูนซิเมนต์ไทย ซึ่งถ้าทางกลุ่มกิจกรรม QCC ของบริษัทได้รับรางวัลให้เป็นตัวแทนไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมยังต่างประเทศ ทาง บริษัท สยามคูโบต้า ก็จะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางครั้งนี้ให้กับพนักงานที่ได้รับคัดเลือกด้วย

ผู้เสนอผลงาน/เรื่อง

บริษัท สยามคูโบต้า จำกัด
แบบโตะคะแนนการเสนอผลงาน QC

วันที่เสนอผลงาน _____
ผู้ประเมิน _____

| ข้อ | แนวทางการพิจารณาคัดสิน (ค้ำจุน 3, คี 2, คีพอไซ 1) | | | | |
|-----------------------|---|--|--|--|--|
| การเลือก เรื่อง | 1. เป็นเรื่องที่กำลังมีปัญหาหรือเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก ส่วนใหญ่ของกลุ่ม | | | | |
| | 2. ตั้งเป้าหมายชัดเจน ไม่วague และสอดคล้องกับ เรื่องที่จะทำกิจกรรม | | | | |
| การวิเคราะห์ ปัญหา | 1. นำเทคนิคคู่มือ QC มาใช้ได้อย่างเหมาะสม | | | | |
| | 2. การมองถึงสาเหตุอย่างกว้างขวาง | | | | |
| | 3. การเลือกสาเหตุสำคัญมาแก้ไข | | | | |
| | 4. ความพยายามในการหาข้อมูล | | | | |
| การแก้ไข ปัญหา | 1. นำสาเหตุที่วิเคราะห์แล้วมาแก้ไขหรือไม่/อย่างไร | | | | |
| | 2. ความยากลำบากในการแก้ปัญหา | | | | |
| | 3. การแก้ไขได้ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญของ | | | | |
| | 4. นำความคิดของสมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไข | | | | |
| ผลการ แก้ไข | 1. ผลเปรียบเทียบก่อน/หลังให้เห็นชัดเจน | | | | |
| | 2. ผลพลอยได้สามารถวัดหรือยอมรับได้ | | | | |
| การ ปฏิบัติ | 1. สามารถปฏิบัติและมีหลักฐานให้ดูได้ | | | | |
| วิธีการ เสนอผลงาน | 1. ความสามารถทำให้ผู้ฟังเข้าใจเรื่องที่น่าสนใจ | | | | |
| | 2. การใช้อุปกรณ์ประกอบเหมาะสม | | | | |
| | 3. การเสนอผลงานให้เหมาะสมกับเวลา | | | | |
| | คะแนนรวม | | | | |
| | คะแนนเต็ม | | | | |

ภาพที่ 20 แสดงใบโตะคะแนนเสนอผลงาน

ที่มา : ส่วนการบุคคล บริษัทสยามคูโบต้าดีเซล จำกัด

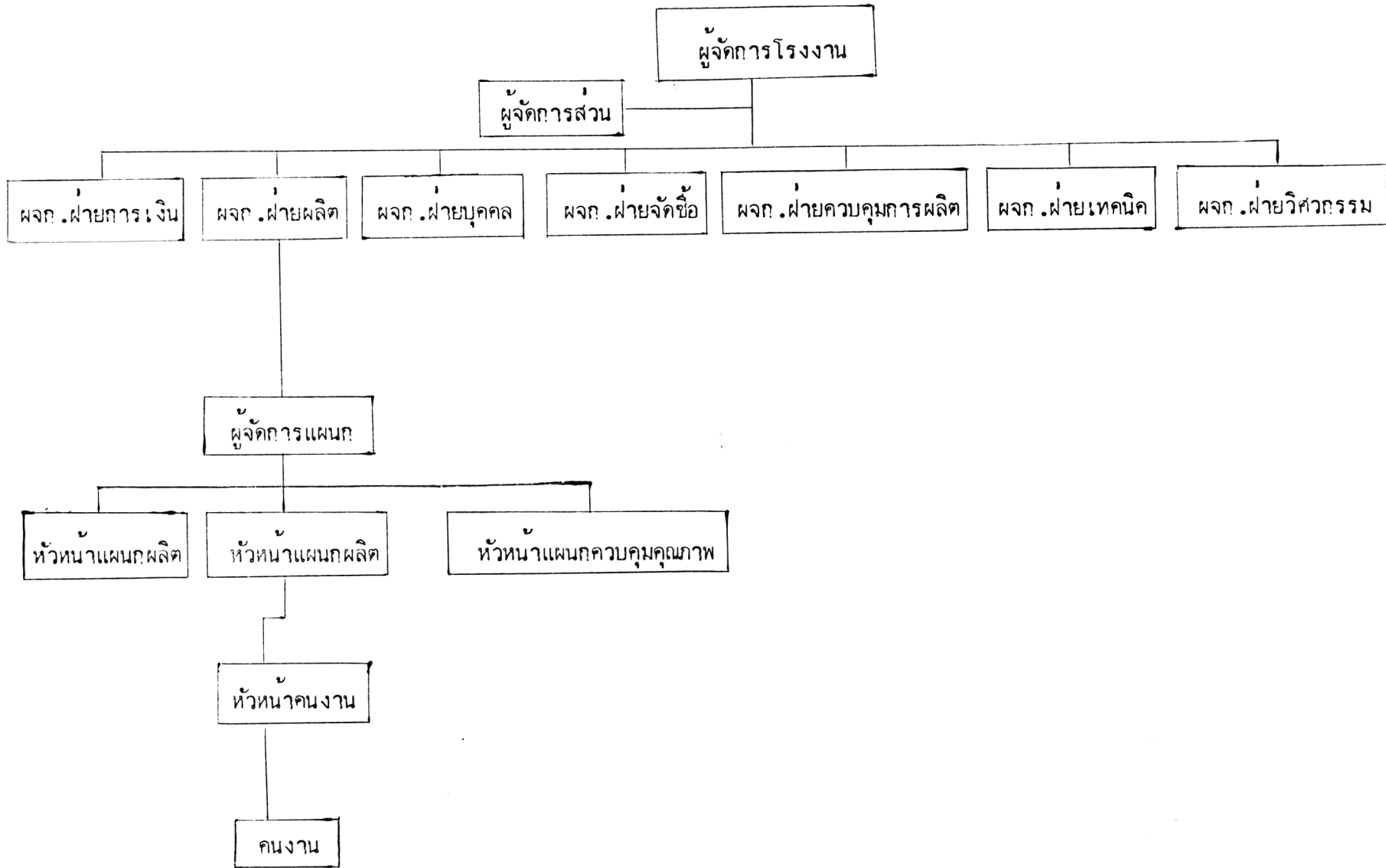
3.3 บริษัท ไทย บริคจสโตน จำกัด

บริษัท ไทย บริคจสโตน เป็นบริษัทผลิตรายนอก ยางใน และยางรองรถยนต์ ที่มีอัตรา
การจำหน่ายภายในประเทศสูงกว่า 40% ของยอดที่ผลิตได้ทั้งหมดภายในประเทศ สำนักงานใหญ่
ของบริษัทอยู่ ณ อาคารสารสิน มีโรงงานอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และยังมีคลังสินค้าที่จังหวัดหาดใหญ่
และนครราชสีมา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษากิจกรรม OQC กลุ่มกิจกรรม OQC ภายใน
โรงงาน จังหวัดปทุมธานีเพียงแห่งเดียว เพราะเป็นส่วนที่มีการทำกิจกรรม OQC มากที่สุด

เงินลงทุนของบริษัทเป็นของคนไทย 40% และเป็นของชาวญี่ปุ่น 60% บริษัทก่อตั้ง ณ
วันที่ 22 มิถุนายน 2510 โดยมีเงินลงทุนแรกเริ่ม 100 ล้านบาท และได้เริ่มทำการผลิตตั้ง
แต่วันที่ 22 มกราคม 2512 เป็นต้นมา

ลักษณะการบริหารงานของบริษัท ไทย บริคจสโตน ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบ
เป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังภาพที่ 22



ภาพที่ 22. แสดงผังการบริหารงานของบริษัท ไทย บริคจสโตน จำกัด

ประวัติการดำเนินงาน QCC

เหตุผลที่ฝ่ายจัดการสนับสนุนให้นำกิจกรรม QCC เข้ามาใช้

ฝ่ายจัดการของบริษัทมีความเห็นว่า บริษัท ฯ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น บริษัท ฯ จึงต้องมีหน้าที่ที่จะผลิตสินค้าที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

การควบคุมคุณภาพเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้สินค้าที่ผลิตออกมามีราคาถูกลง ได้มาตรฐาน มีสวัสดิภาพ มีการบริการ และการขายที่เป็นที่พอใจแก่สังคม เพื่อการควบคุมคุณภาพดังกล่าว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เข้าช่วยส่งเสริม ประกอบกับในปี 2517 สิทธิความคุ้มครองของบริษัท ฯ ได้รับการส่งเสริมการลงทุนได้สิ้นสุดลง พนักงานไทยก็มีความสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้แล้ว ทางบริษัท ฯ จึงได้มอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานไทย พร้อมทั้งได้มีการส่งเสริมให้มีระดับความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยการส่งพนักงานไปศึกษาคุณภาพที่บริษัทแม่ ในประเทศญี่ปุ่น มีการแต่งตั้งตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และในปี 2522 อันเป็นปีที่บริษัท ฯ ทำการผลิตมาครบ 10 ปีบริบูรณ์ ทางบริษัท ฯ ก็ได้แต่งตั้งพนักงานไทยเป็นผู้จัดการโรงงาน

ดังนั้น จึงมีการนำเอาวิธีการควบคุมคุณภาพมาใช้ในบริษัท เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้และความสามารถของพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ปลายปี 2517 เป็นต้นมา โดยระบบควบคุมคุณภาพที่บริษัท ฯ นำเข้ามาใช้ เป็นระบบเดียวกับที่ใช้ในบริษัทแม่ ประเทศญี่ปุ่น คือระบบ TQC หรือ CQCC ซึ่งเป็นระบบที่พนักงานทุกระดับตั้งแต่คนงานถึงกรรมการจัดการของบริษัท ฯ มีส่วนร่วมกัน QCC ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของระบบ CQCC ได้ถูกนำเข้ามาใช้ด้วยพร้อม ๆ กัน เพื่อให้บริษัท ฯ สามารถผลิตสินค้าให้สวัสดิภาพ และความพอใจแก่ผู้ใช้ นอกจากนั้น บริษัท ฯ ได้ปลูกฝังแนวความคิดทางด้านการประกันคุณภาพแก่พนักงานทุกคน ด้วยคำขวัญที่ว่า "ลูกค้าเปรียบเสมือนราชา" และสำหรับในอุตสาหกรรมแห่งเดียวกัน ผู้รับช่วงงานต่อจากเราไปคือ ลูกค้าของเรา

ขั้นตอนการนำกิจกรรม QCC เข้ามาใช้

การนำกิจกรรม QCC เข้ามาใช้ในบริษัท ฯ แบ่งออกเป็น 2 ช่วงดังนี้คือ

1. ช่วงเริ่มต้น เป็นช่วงสอนให้ทำ QCC เป็น และ
2. ช่วงดำเนินงาน เป็นช่วงที่จะต้องดำเนินงานกิจกรรม QCC ควบคู่ไปกับกิจการของบริษัทตลอดไป

1. ช่วงเริ่มต้น

เนื่องจากในขณะนั้นยังไม่มีการบริหารแบบ QCC ในประเทศไทย ไม่มีตัวอย่างให้ดู บริษัท ฯ จึงต้องส่งผู้รับผิดชอบด้านควบคุมคุณภาพของบริษัท ฯ ไปศึกษาที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น จากนั้นจึงได้นำมาเผยแพร่ ให้แก่พนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย ลงไปจนถึงระดับหัวหน้างาน โดยบริษัทมีขั้นตอนการให้ความรู้แก่พนักงานดังนี้ คือ

ก. ศึกษาและดูงานเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพ และวิธีการจัดทำ QCC ที่บริษัทแม่ประเทศญี่ปุ่น

บริษัท ฯ ได้ส่งผู้รับผิดชอบฝ่ายคุณภาพไปศึกษา และดูงานที่ศูนย์เทคนิคประเทศญี่ปุ่น ในเรื่อง QCC และการจัดทำ QCC 2 นาย คือ

- 1) ผู้จัดการฝ่าย (กันยายน - พฤศจิกายน 2517)
- 2) หัวหน้าแผนก (กันยายน - พฤศจิกายน 2518)

นอกจากนี้ทางญี่ปุ่นยังจัดส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ แก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา และจัดตั้งระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance : QA และ QCC ให้กับบริษัท ฯ ด้วย ถึงปีละ 2 ครั้ง

ข. จัดทำหลักสูตรในการอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับ

อาศัยตำราภาษาอังกฤษจากบริษัท บริคจสโตม สิงคโปร์ บ้าง จากตำรา QCC บ้าง ได้แปลเป็นไทย แล้วเรียบเรียงใหม่ให้เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับ ในปี 2518

ในที่สุดเมื่อ กันยายน ปี 2520 บริษัท ฯ ได้จัดพิมพ์หนังสือคู่มือการทำ QCC ขึ้นโดยรวบรวมแนวความคิดทางด้านคุณภาพไว้มากมาย รวมทั้งแนะนำขั้นตอนในการจัดทำ QCC ไว้อย่างละเอียด แจกพนักงานตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป จนถึงระดับผู้จัดการฝ่าย

ค. ใ้ทการศึกษาแก่พนักงานทุกระดับ

สิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรม QCC คือการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้พนักงานทุกคนเข้าใจวิธีการทางสถิติ และแนวทางการจัดทำ QCC คือพอสมควร ดังนั้นจึงดำเนินการอบรมให้แก่พนักงานทุกระดับในช่วงเมษายน-สิงหาคม ปี 2518 ตามหลักสูตรที่อยู่ในตาราง ต่อไปนี้

| ITEMS | Ass t Mgr. | Section | F/M Staff | Worker |
|--|------------|---------|-----------|--------|
| 1. QA&QC (Quality&Customer) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. QC.Circle Activity (4M,PDCA,5WH) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Data & Measuring of Central Tendency | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. Graph | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. Frequency Distribution & Histogram | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Pareto Diagram | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. Cause & Effect Diagram | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8. Control Chart | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. Normal Distribution & Measure | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10. Population & Sample of Dispersion | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11. Scatter diagram | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12. Coefficient of Variation | 0 | 0 | 0 | 0 |
| เวลาที่ใช้ในการอบรม (ชม.) | 14 | 16 | 10 | 12 |

ตารางที่ 12 แสดงหลักสูตรในการอบรม QCC ในระยะเริ่มต้นให้แก่พนักงานในระดับต่าง ๆ
ที่มา : เอกสารการอบรมทางวิชาการ "Basic QC Circle 29 พ.ย. - 1 ธ.ค. 2525

นอกจากนี้สำหรับพนักงานใหม่ บริษัท ฯ ได้ทำหลักสูตรอบรม เพื่อให้รู้แนวทางการควบคุมคุณภาพของบริษัท รวมทั้งความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโครงสร้าง และกรรมวิธีการผลิตอีกด้วย โดยใช้เวลาในการอบรม 15 ชั่วโมง

ง. จัดตั้งคณะกรรมการ QA

บริษัท ฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการ QA ขึ้นในเดือน สิงหาคม ปี 2518 เพื่อพิจารณาวางหลักเกณฑ์ และนโยบายในการดำเนินงาน QCC และทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งให้การแนะนำอีกด้วย กรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงงานเป็นประธาน มีผู้จัดการฝ่ายคุณภาพเป็นเลขานุการ และผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่ายเป็นสมาชิก

คณะกรรมการชุดนี้จะมีการประชุมเดือนละครั้ง โดยนอกเหนือจากการติดตามเรื่องของ QCC แล้ว การประชุมนี้ยังเป็นการติดตามระดับคุณภาพ ของการผลิตภายในบริษัทฯ อีกด้วย

จ. เริ่มจัดทำ QCC

เพื่อเป็นการปูพื้นฐานของการทำ QCC ครั้งแรกในบริษัทฯ คณะกรรมการ QA จึงพิจารณา เห็นว่า เรื่องแรกที่จะทำ ควรเป็นเรื่องที่เหมือนกันทั้งบริษัท และควรเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่สามารถทำกันได้ ทุกหน่วยงานในบริษัท ดังนั้นจึงกำหนดให้ทำเรื่อง "รักษาโรงงานของเราให้สะอาด" เป็นเรื่องแรก ซึ่งตามหลักแล้วการกำหนดเรื่องโดยระดับสูงนั้นไม่ถูกต้อง แต่ถือว่าเป็นคล้ายแบบฝึกหัดครั้งแรก อีกทั้งเป็นการช่วยให้มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานด้วยตนเอง

ในการเริ่มต้นครั้งนี้ ได้อาศัยการชักจูงอย่างต่อเนื่องจากพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ โดยโน้มน้าวจิตใจของผู้บังคับบัญชาให้ถือว่า บริษัท ฯ เปรียบเสมือนบ้านอีกหลังหนึ่งของพนักงานเองและชี้ให้เห็นว่าวันหนึ่ง ๆ พนักงานใช้เวลาอยู่ที่บริษัทมากกว่าที่บ้านเสียอีก ผลจากการชักจูงดังกล่าว ทำให้มีการพัฒนาที่พักในแต่ละหน่วยงานอย่างขนานใหญ่ มีการทาสีผนังห้อง อนุรักษ์พระพุทธรูปมาประดิษฐานในห้องพัก ทำสวนหย่อมในห้องพัก ซึ่งทั้งหมดนี้ได้มาจากการรวมใจกันสมทบทุน ขึ้นมาเองทั้งสิ้น โดยบริษัท ฯ ไม่ต้องให้การช่วยเหลือแต่อย่างใด

ทางแผนกคุณภาพเองก็ได้จัดทำโปสเตอร์ชักจูงให้พนักงานรู้หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินค้าร่วมกัน ติดตามห้องพักในโรงงาน ตามโรงอาหาร ทั่วไปหมด ซึ่งนับเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้ผลดี

QCC เรื่องแรกนี้ จัดทะเบียนเมื่อเดือนตุลาคม 2518 ถึง 45 กลุ่ม มีสมาชิกรวมถึง 350 คน และสามารถนำผลงานแสดงต่อคณะกรรมการ QA ในเดือนกุมภาพันธ์

2519 ได้ถึง 23 กลุ่ม และในเดือนพฤษภาคม อีก 12 กลุ่ม ส่วนอีก 10 กลุ่มเลิกไป

ในจำนวนผลงาน 23 เรื่อง ที่แสดงผลงานในเดือนกุมภาพันธ์ 2519 นั้น ได้คัดเลือกกลุ่มที่เหมาะสมที่สุด 1 เรื่อง นำผลงานไปแสดงที่บริษัทแม่ ในประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี 2519 นั้นเอง

จบเรื่องแรกแล้ว คณะกรรมการ QA ยังคงเห็นว่าเรื่องต่อไปยังคงควร เป็นเรื่องที่เหมือนกันอีก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชำนาญมากขึ้น ดังนั้นจึงได้เลือกเรื่อง "งานที่ต้อง ไม่มีอุบัติเหตุ" เป็นเรื่องที่สอง โดยกำหนดให้เริ่มดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน 2519 และสามารถแสดงผลงานได้ในเดือนกันยายน ปีเดียวกันนั้นเอง

จากผลงานในเรื่อง "งานที่ต้องไม่มีอุบัติเหตุ" นั้น บริษัท ฯ ได้คัดเลือก กลุ่มที่เหมาะสมที่สุด 1 เรื่อง ส่งไปแสดงผลงานที่บริษัทแม่ ในประเทศญี่ปุ่นในเดือนมิถุนายน ปี 2520

หลังจากที่พนักงานของบริษัท ฯ ได้มีประสบการณ์จาก QCC ทั้งสองเรื่อง ที่ เหมือนกันหมดทั้งโรงงานแล้ว คณะกรรมการ QA จึงตกลงให้แต่ละกลุ่ม QCC เลือกเรื่องทำกัน เองโดยอิสระ โดยแนะนำให้นำเอาเรื่องที่เป็นยุ่งยากในการทำงานของแต่ละกลุ่มมาปรับปรุง แก้ไขกันเอง โดยเริ่มตั้งแต่ต้นปี 2520 เป็นต้นมา (ใน 2 ปีแรกที่ส่งหัวหน้ากลุ่มไปแสดงผลงาน ที่ญี่ปุ่นนั้น ทางบริษัท ฯ ได้ส่งพนักงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการ ไปเป็นที่เลี้ยงค้าย บิลละ 1 คน ด้วย)

2. ช่วงดำเนินการ

นับเป็นช่วงสำคัญมากที่สุดพอ ๆ กับช่วงแรก เพราะจะต้องดำเนินการให้กิจกรรม QCC สามารถดำเนินอยู่ได้ และมีการพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ

เมื่อกิจกรรม QCC ของบริษัท ฯ เริ่มได้แล้ว คณะกรรมการ QA ได้ร่วมกันพิจารณา หาวิธีการที่จะเป็นการยกระดับ และสนับสนุนให้กิจกรรมดังกล่าว ดำเนินไปอย่างราบรื่น ต่อ เนื่องและมีการพัฒนาให้ทันสมัยตลอดเวลา นับถึงขณะนี้ QCC ของไทยบริดจสโตน ก็มีอายุได้ 7 ปีแล้ว ทั้งนี้ก็ได้อาศัยความร่วมมือจากคนงาน และความสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งระดับผู้บริหารในทุกระดับ วิธีการต่าง ๆ ที่บริษัททำอยู่มีอยู่ 5 วิธีด้วยกันคือ

ก. กำหนดให้มีการแสดงผลงานปีละ 4 ครั้ง เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่ม QCC นำผลงานของกลุ่ม แสดงต่อคณะกรรมการ QA และเพื่อนร่วมงาน อันจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ ตัว หัวหน้ากลุ่ม และกลุ่มสมาชิก ในระยะแรกบริษัท ฯ จัดให้มีการแสดงปีละ ครั้งเท่านั้น ในปี

2524 ปรากฏว่า QCC ของบริษัท ฯ มีผลงานมากขึ้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มให้มีการแสดงผลงาน เป็น 4 ครั้งต่อปี ตั้งแต่ปี 2524 นี้เป็นต้นไป

สำหรับการแสดงผลงาน QCC ของพนักงานบริษัท ฯ นั้น คณะกรรมการ QA มีมติให้ผู้นับใจจากบริษัทอื่น ฯ เข้าชมด้วยเป็นการเผยแพร่กิจกรรม QCC ให้แพร่หลายไปในธุรกิจ อุตสาหกรรมของประเทศ นอกจากนี้การที่มีผู้นับใจจากบริษัทอื่นมาชมการแสดงมาก ยังเป็นประ โยชน์อย่างใหญ่หลวงแก่กิจกรรม QCC ของบริษัท ฯ เพราะเป็นการกระตุ้นให้กลุ่ม QCC ของ บริษัท ฯ ตื่นตัวขึ้น มีการพัฒนาดีขึ้น และมีกิจกรรมมากขึ้นจนต้องจัดให้มีการแสดงผลงานถึงปีละ 4 ครั้ง ดังกล่าว

ข. ส่งตัวแทนกลุ่มกิจกรรม QCC ไปแสดงผลงานที่บริษัทแม่ ประเทศญี่ปุ่น ปีละ

1 คน

เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่กลุ่มกิจกรรม QCC ในบริษัท ฯ ทางบริษัท ฯ ได้กำหนดนโยบายในการส่งหัวหน้ากลุ่มของ กลุ่มที่มีผลงานดีเยี่ยมในแต่ละปี ไปร่วมแสดงผลงาน ที่บริษัทแม่ ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งนับถึงปี 2524 นี้เป็นที่ 6 แล้ว

ค. จัดตั้งคณะกรรมการ QA ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้การดำเนินงาน ของกลุ่มกิจกรรม QCC เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยทำหน้าที่ติดตามผลความก้าวหน้า ให้กำลังใจ เมื่อเห็นว่ามีปัญหาออกนอกกรอบนอกทาง หรือไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ก็จะได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือได้ คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย พนักงานระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ถึงผู้จั ดการฝ่าย จากฝ่ายผลิต ฝ่ายคุณภาพ และฝ่ายอื่น ฯ ที่ทำกิจกรรม QCC อยู่ โดยมีฝ่ายคุณภาพเป็น ผู้ประสานงาน มีการประชุมทุกบ่ายวันเสาร์ การประชุมแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

ช่วงแรก เป็นการเล่าถึงผลงานเท่าที่ทำมาได้ของกลุ่มที่ก้าวหน้าไปแล้วพอ สมควร โดยจัดให้มีสัปดาห์ละ 2 - 3 เรื่อง จากนั้นกรรมการจะช่วยกันแนะนำให้กำลังใจแก่ หัวหน้ากลุ่มที่มาแสดง หากมีปัญหาคงมีการแก้ไข ก็จะมอบหมายให้หัวหน้าแผนกที่กลุ่มนั้น ฯ สังเกต อยู่นำไปอธิบายเองภายหลัง

ช่วงหลัง เป็นการติดตามความก้าวหน้าของ QCC กลุ่มอื่น ฯ ว่าได้ดำเนิน ไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยการแสดงให้เห็นความก้าวหน้าว่ากิจกรรม QCC เรื่องใด ดำ เนินไปถึงขั้นใดแล้ว กรรมการชุดนี้ให้ทำกระดาษบอกชื่อแผนก เรื่อง หัวหน้ากลุ่ม และขั้นตอน ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นคือ Plan Do Check และ Action กลุ่มใดที่ผ่าน ขั้นสุดท้ายในช่วง Plan แล้ว ก็จะถูกเลือกให้มาเล่าให้กรรมการฟังในวันเสาร์ต่อไป

ส่วนกลุ่มที่ไม่ก้าวหน้าเลย หัวหน้าแผนกที่กลุ่มนั้น ๆ สังกัดอยู่จะต้องเป็นผู้
อธิบายถึงสาเหตุการล่าช้า นั้น ๆ ให้กรรมการทราบ เพื่อจะได้พิจารณาช่วยเหลือเป็นราย ๆ ไป

ง. จัดตั้งคณะกรรมการหัวหน้างานขึ้น

เพื่อเปิดโอกาสให้หัวหน้างานของแต่ละแผนก ได้มีโอกาสร่วมปรึกษาหารือ
กัน เกี่ยวกับกิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ และอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีกำหนดหัวข้อเรื่อง และ
มอบหมายให้หัวหน้างานรับผิดชอบไปครั้งละ 1 - 2 คน มาเล่าในการประชุมแต่ละครั้ง จากนั้น
ก็ร่วมกันออกความคิดเห็นกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

คณะกรรมการหัวหน้างานนี้ มีประชุมทุกวันพุธ เวลา 13.30 น. ถึง
15.00 น. โดยมีหัวหน้างานที่อยู่กะ 1 เป็นสมาชิก และแผนกคุณภาพเป็นฝ่ายประสานงาน

จ. กำหนดให้มีการจดทะเบียนการทำกิจกรรม QCC แต่ละกลุ่ม ตกลงว่าจะทำ
การแก้ไขนั้น จะต้องเสนอผ่านผู้บังคับบัญชา และจดทะเบียนที่แผนกคุณภาพทุกเรื่องไป ทั้งนี้เพื่อ
ใช้ในการติดตาม และให้ความช่วยเหลือ โดยให้ผู้บังคับบัญชาเองโดยตรง และฝ่ายคุณภาพ

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม QCC

โครงสร้างการบริหารงาน QCC ของบริษัท ไทย บริคจสโตน มีคณะกรรมการ ซึ่ง
ประกอบด้วย คณะกรรมการคุณภาพของบริษัท คณะกรรมการประสานงาน QCC และคณะกรรมการ
QCC ซึ่งทางบริษัทได้กำหนดไว้ว่า คณะกรรมการชุดต่าง ๆ จะเป็นโดยตำแหน่ง นอกจากคณะ
กรรมการชุดต่าง ๆ แล้ว ก็ยังมีผู้ประสานงาน QCC อีก 3 คน ซึ่งเป็นพนักงานในฝ่ายคุณภาพจะ
ทำงานเกี่ยวข้องกับประสานงานกิจกรรม QCC โดยตรง

คณะกรรมการคุณภาพของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการโรงงานและผู้จัดการฝ่ายบาง
ฝ่าย จะมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับ QCC ดังนี้ คือ

1. วางนโยบายคุณภาพในทุกด้าน
2. วางนโยบายด้าน QCC
3. สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรม QCC
4. ประเมินผลกิจกรรม QCC

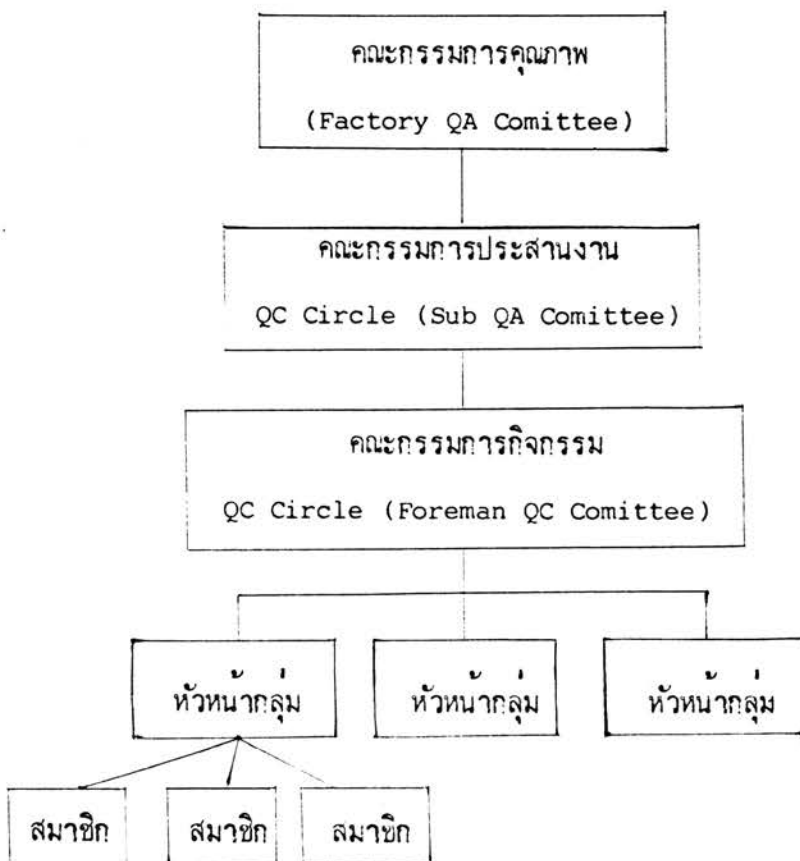
คณะกรรมการประสานงาน QCC คืออนุกรรมการ QA ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้าแผนก จะมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับ QCC ดังนี้คือ

1. ช่วยเหลือ ชี้แนะแก่กลุ่มกิจกรรม QCC
2. เป็นที่ปรึกษาให้กับกลุ่มกิจกรรม QCC
3. ติดตามผลงานของกลุ่มกิจกรรม QCC
4. ให้การศึกษาเพิ่มเติมแก่พนักงานในกลุ่มกิจกรรม QCC

คณะกรรมการกิจกรรม QCC คือคณะกรรมการหัวหน้างาน ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าแผนก และหัวหน้างาน จะมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับ QCC ดังนี้คือ

1. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ QCC กับแผนกอื่น ๆ
2. เสนอข้อคิดเห็น ช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกกิจกรรม QCC

สามารถแสดงองค์ประกอบของคณะกรรมการ QCC ของบริษัทได้ดังนี้ คือ



ภาพที่ 23 ผังการบริหารกลุ่มคุณภาพของบริษัท ไทย บริดจสโตน
ที่มา : คู่มือการทำกิจกรรม QCC บริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด

การจดทะเบียน

บริษัท ได้กำหนดให้พนักงานที่จะทำกิจกรรม QCC ต้องมาจดทะเบียนแจ้งการจัดทำ QCC ต่อหัวหน้าแผนก และทางแผนกจะแจ้งให้ฝ่ายคุณภาพ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานอยู่ทราบ โดยมีแบบฟอร์มแจ้งการจัดทำกิจกรรม QCC ดังภาพที่ 24 สำหรับบริษัท ไทยบริดจสโตน นี้ได้เริ่มมีการจดทะเบียนกิจกรรมตั้งแต่ปี 2518 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน มีรายละเอียดของจำนวนกลุ่มที่จดทะเบียนทำกิจกรรมดังตารางที่ 13

| ปี | 2518 | 2519 | 2520 | 2521 | 2522 | 2523 | 2524 | 2525 | 2526 | 2527 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| จำนวน เรื่องที่ จดทะเบียน | 47 | 53 | 32 | 24 | 33 | 81 | 67 | 60 | 51 | 89 |

ตารางที่ 13 แสดงจำนวนเรื่องที่พนักงานมาแจ้งทำกิจกรรม QCC

ในการประชุมกลุ่ม QCC นั้น ทางกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดเวลาเอง และปรากฏว่ากลุ่ม QCC ส่วนใหญ่คือประมาณ 70% จะประชุมกันหลังเลิกงาน โดยทางบริษัทจะมีการให้เงินค่าล่วงเวลาแก่พนักงานด้วย

ใบแจ้งการจัดทำ คิวซี/เซอร์เคิล/ซี/เซอร์เคิล

| | | | |
|---------------------|--|--|--|
| ฝ่ายข้อมูลลงทะเบียน | | | |
| | | | |

ทางแผนกขอแจ้งการจัดทำ คิวซี/เซอร์เคิล รายละเอียดต่อไปนี้

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|------|---------|-----------|
| 1. แผนก |กลุ่ม..... | | | | |
| 2. ชื่อเรื่อง | | | | | |
| 3. บุคคลในเซอร์เคิล | ชื่อ-นามสกุลสมาชิก | ประวัติสมาชิก | | | รวมสมาชิก |
| | | ทำ O.C. ครรช. | อายุ | อายุงาน | |
| 3.1 ชื่อลีดเดอร์ | 1. | | | | |
| | 2. | | | | |
| | 3. | | | | |
| | 4. | | | | |
| | 5. | | | | |
| | 6. | | | | |
| | 7. | | | | |
| 4. การดำเนินงานอยู่ในความรับผิดชอบของ | | | | | |
| 5. สาเหตุที่ทำให้เรื่องนี้ | 1. | | | | |
| | 2. | | | | |
| | 3. | | | | |
| | 4. | | | | |
| 6. เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน | 6.1 เป้าหมาย..... | | | | |
| | 6.2 ระยะเวลา.....เดือน | | | | |
| | 6.3 แผนดำเนินงานโดยย่อ | | | | |
| | หัวข้อดำเนินงาน | ระยะเวลาดำเนินงาน | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 7. การจัดประชุม | 1. วันที่ประชุมครั้งแรก..... | | | | |
| | 2. ความถี่ในการประชุม.....ครั้ง/เดือน | | | | |

หมายเหตุ ผ 1) ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ กรุณาแจ้งฝ่ายคุณภาพด้วย
 2) รายงานผลงานมายังฝ่ายบุคคลโดยผ่านหัวหน้าของท่านทุกครั้งที่มีการประชุม
 ภาที่ 24 ใบแจ้งการทำกิจกรรม O.C

ที่มา : คู่มือการจัดทำ O.C บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด

ในปัจจุบันนี้มีกลุ่มต่าง ๆ ที่มาจดทะเบียนกับบริษัท ฯ เป็นจำนวน 104 กลุ่ม และในจำนวนนี้มีเพียง 4 กลุ่ม ที่เป็นกลุ่มกิจกรรม QCC ภายในสำนักงาน โดยสามารถจำแนกขนาดของกลุ่มได้ดังนี้ คือ

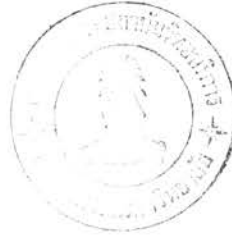
| จำนวนสมาชิก (คน) | จำนวนกลุ่มในสำนักงาน | จำนวนกลุ่มในโรงงาน | รวม |
|------------------|----------------------|--------------------|-----|
| 0 - 5 | - | 55 | 55 |
| 6 - 10 | 4 | 43 | 47 |
| 10 | - | 2 | 2 |
| รวม | 4 | 100 | 104 |

ตารางที่ 14 แสดงจำนวนกลุ่มในขนาดต่าง ๆ (ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

และจากข้อมูลของการจดทะเบียนสามารถจะแจกแจงระดับชั้นการศึกษาของพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ได้ดังนี้ คือ

| ระดับการศึกษา | จำนวนพนักงานทั้งหมด | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|---------------|---------------------|------------------------------|--------|
| ป.7 | 254 | 163 | 64.17 |
| มศ.3 | 287 | 216 | 75.26 |
| ปวช. | 93 | 68 | 73.12 |
| ปวส. | 45 | 38 | 84.44 |
| ปริญญาตรี | 14 | 4 | 28.57 |
| รวม | 693 | 489 | 70.57 |

ตารางที่ 15 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานทั้งหมดและพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC (ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)



การเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

ในปัจจุบันจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทมีจำนวน 693 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานในสำนักงาน 161 คน

พนักงานในโรงงาน 532 คน

และในจำนวนพนักงานทั้งหมดนี้ มีพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC ทั้งหมด 489 คน โดยแบ่งเป็น

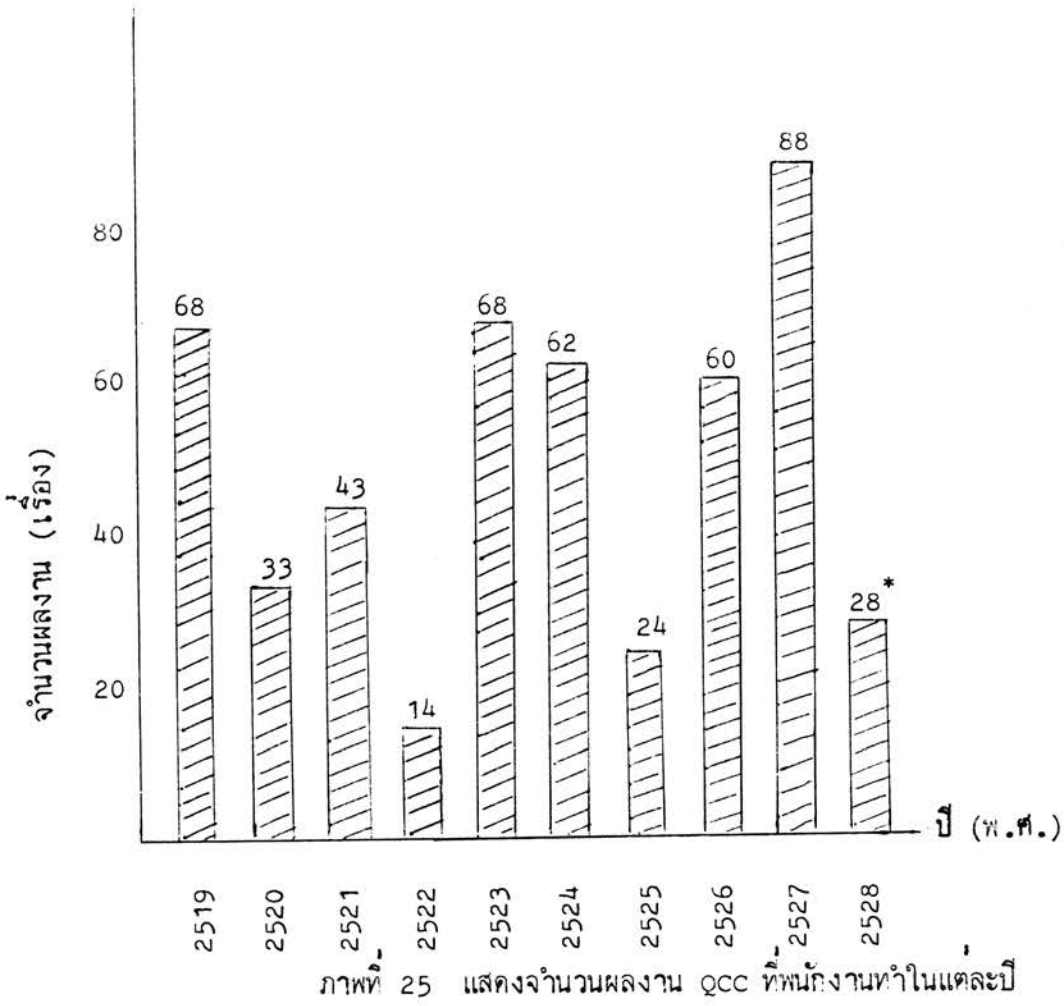
ทำกิจกรรมในสำนักงาน 20 คน

ทำกิจกรรมในโรงงาน 469 คน

ซึ่งอาจจะแสดงเป็นตารางได้ดังนี้ คือ

| | จำนวนพนักงาน | จำนวนพนักงานที่ ทำกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|----------|--------------|----------------------------------|--------|
| สำนักงาน | 161 | 20 | 12.42 |
| โรงงาน | 532 | 469 | 88.16 |
| รวม | 693 | 489 | 70.56 |

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ในสำนักงานและในโรงงาน



* เป็นผลงานของช่วงครึ่งปีแรก

การเสนอผลงาน

บริษัทได้จัดให้มีการเสนอผลงานในแต่ละปีเอาไว้ 4 ครั้ง คือในเดือนมีนาคม มิถุนายน กันยายน และธันวาคม

ในการแสดงผลงานแต่ละครั้ง หัวหน้ากลุ่ม ผู้นำผลงานมาแสดงจะรับรางวัล เป็นสิ่งของมูลค่าประมาณ 60 บาท และคณะกรรมการ QA จะประเมินผลในการแสดงผลงานแต่ละครั้ง แล้วแบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับดีมาก ซึ่งคิดมาเป็นจำนวน 30% และระดับดี ซึ่งคิดมา 70% โดยมีรางวัลดังนี้ คือ

ระดับดีมาก : สิ่งของมูลค่าไม่เกิน 60 บาท

ระดับดี : สิ่งของมูลค่าไม่เกิน 40 บาท

นอกจากนี้กลุ่มที่มีผลงานดีเยี่ยม ในแต่ละปี บริษัท ฯ จะส่งหัวหน้ากลุ่มของกลุ่มนั้น ๆ ไปแสดงผลงานที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

ในระหว่างการทำกิจกรรมแต่ละเรื่องทางกลุ่มก็ต้องเสนอรายงานการประชุมต่อผู้ประสานงานด้วย โดยมีแบบฟอร์มรายงานการประชุมดังภาพที่ 26

3.4 บริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด

บริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่าง บริษัท FUJI XEROX ของประเทศญี่ปุ่น กับผู้ร่วมลงทุนชาวไทย โดยบริษัท FUJI XEROX นี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท XEROX ซึ่งมีเครือข่ายทั่วโลก บริษัทได้แบ่งพื้นที่การควบคุมออกเป็นสามส่วน ดังนี้คือ

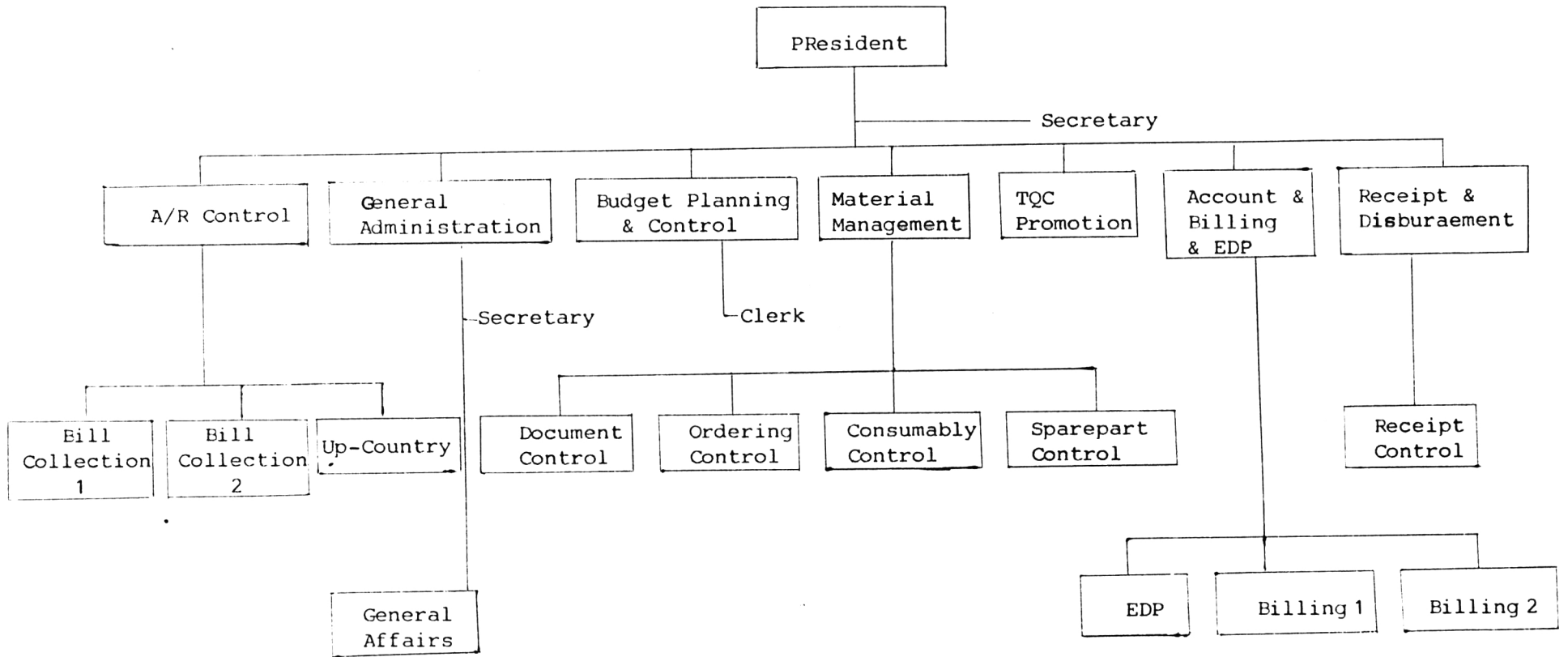
1. ส่วนของบริษัท XEROX Co-operation ซึ่งจะควบคุมสาขาในทวีปอเมริกาทั้งหมด

2. ส่วนของบริษัท Ralk XEROX ในประเทศอังกฤษ ซึ่งจะควบคุมสาขาของบริษัทที่อยู่ในประเทศซึ่งเคยเป็นเมืองขึ้นของประเทศอังกฤษทั้งหมด คือ อินเดีย สิงคโปร์ บังคลาเทศ ยองกง มาเลเซีย

3. ส่วนของบริษัท FUJI XEROX ซึ่งจะควบคุมสาขาของบริษัทที่อยู่ในแถบเอเชีย 5 ประเทศ คือ ไทย อินโดนีเซีย เกาหลี ไต้หวัน และฟิลิปปินส์

บริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ถนนสุขุมวิท และมีสาขาในต่างจังหวัดที่เชียงใหม่ ขอนแก่น หาดใหญ่ นอกจากนี้ยังมีสาขาอยู่ที่ สยาม คลองตัน บางเขน และธนบุรี บริษัทยังมีจุดบริการย่อยที่ราชบุรี นครสวรรค์ และโคราช บริษัทเป็นผู้ขายและให้เช่าเครื่องถ่ายเอกสารยี่ห้อ XEROX และสำหรับโรงงานของบริษัทก็จะมีหน้าที่ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องถ่ายเอกสารที่ถูกส่งมาจากประเทศญี่ปุ่น และในกรณีที่ผู้เข้าคืนเครื่องกลับมาทางโรงงานก็จะทำหน้าที่ซ่อมแซมและปรับปรุงเครื่องให้สมบูรณ์อีกครั้งหนึ่ง

ลักษณะการบริหารงานของบริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ฯ ได้มีการแบ่งแผนกต่าง ๆ ออกเป็น 7 แผนก ดังผังการบริหารงานในภาพที่ 21 แผนก TQC (Total Quality Control) ก็เป็นหนึ่งใน 7 แผนกนี้ด้วย และในการพิจารณาขึ้นขั้นเงินเดือนและให้โบนัสแก่พนักงาน ผู้จัดการแผนกจะพิจารณาให้คะแนนพนักงานจากกิจกรรม QCC นี้ด้วย 10%



ภาพที่ 27 ผังการบริหารงานของบริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด

ที่มา : แผนก TQC ของบริษัทไทยเซโร แกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด

ประวัติการดำเนินงาน OCC

บริษัท ไทยเซโรเกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด ได้เริ่มทดลองนำการบริหารแบบ OCC มาใช้ในปี 2523 โดยเริ่มต้นส่งผู้จัดการรวมทั้งหัวหน้าแผนก บางแผนกไปฝึกอบรม แต่ในปีนั้นจำนวนที่ส่งไปอบรมมีน้อย และผู้ที่ไปอบรมก็นำความรู้มาถ่ายทอดต่อพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานยังไม่ได้รับความรู้อย่างทั่วถึง และทำให้เกิดกลุ่มกิจกรรมเพียง 3 กลุ่มเท่านั้น ในกลุ่มกิจกรรมเหล่านี้เป็นกลุ่มทางโรงงานเท่านั้น ยังไม่กระจายไปสู่พนักงานในส่วนอื่น เช่น แผนกบัญชี แผนกควบคุมพัสดุ สายงานธุรการและฝ่ายขาย เป็นต้น อย่างไรก็ตามแล้วแต่ จากจำนวน 3 กลุ่มที่มีอยู่ก็ยังสามารถทำกิจกรรมจนสำเร็จ และนำผลงานมาเสนอต่อที่ประชุมผู้จัดการในเดือน กรกฎาคม 2524

ในปี 2524 นี้ จำนวนกลุ่มเพิ่มขึ้นเป็น 6 กลุ่ม โดย 3 กลุ่มนั้นมาจากโรงงาน แต่อีก 3 กลุ่ม จากแผนกอื่นคือ แผนกการเงิน แผนกกระดาษและแผนกบริการ สิ่งที่น่าเสียดายในปีนี้คือ ไม่มีกลุ่มใดทำกิจกรรมเสร็จสิ้นตามเป้าหมาย จึงไม่มีการนำผลงานมาเสนอต่อผู้บริหาร

ในช่วงต้นปี 2525 ไทยเซโรเกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด ได้รับเชิญจาก FUJI XEROX แห่งประเทศญี่ปุ่น ให้ส่งกิจกรรมไปร่วมเสนอผลงานโดยได้เชิญ เครือข่ายของ XEROX อีก 4 ประเทศ คือ XEROX จากเกาหลี ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซียด้วย จึงทำให้ XEROX จากประเทศไทยไม่สามารถไปร่วมในการเสนอผลงานในปีนี้

ในช่วงกลางปี 2525 ได้มีการสับเปลี่ยนประธานบริษัท โดย Mr. Y Yamamoto ซึ่งเป็นประธานบริษัทไทยเซโรเกร์ฟิค ในปัจจุบันนี้ ได้ย้ายมาจาก Philippine Fuji Xerox ได้ศึกษาถึงปัญหาที่ผ่านมารวมทั้งวางโครงสร้างในการส่งเสริมที่จะนำหลักการของ OCC สมัยใหม่มาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

โดยปัญหาที่รวบรวมได้มีดังนี้คือ

1. ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรง
2. ขาดการแต่งตั้งกรรมการบริหาร
3. ยังไม่ได้ถือเป็นนโยบายที่แน่นอน

เฉพาะ 3 ประเด็นนี้ก็เป็นปัญหาที่ทำให้พนักงานรวมทั้งผู้บริหารระดับกลางไม่ทราบจุดยืนของบริษัท ทางด้านตัวพนักงานเองเมื่อยังไม่ได้รับการอบรมก็ไม่ทราบแนวความคิด QCC จึงทำให้การมีส่วนร่วมมีจำนวนน้อย และผลสุดท้ายก็เกิดการล้มเหลว

ในช่วงปลายปี 2525 ทางบริษัทจึงได้จัดให้มีการอบรม QCC แก่ผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด และจัดให้มีผู้รับผิดชอบโครงการส่งเสริมโดยตรง

ในเดือนมกราคม 2526 ประธานบริษัทได้ประกาศเป็นนโยบายที่จะนำหลักการของ QCC นี้มาใช้ในบริษัทโดย

1. แต่งตั้งกรรมการบริหาร QCC
2. สนับสนุนทางค่างบประมาณ
3. กำหนดให้มีกลุ่มกิจกรรม QCC ในปีนี้ 25 กลุ่ม

หลังจากนั้นก็เริ่มจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทั่วทุกแผนกให้เสร็จสิ้นในเดือนเมษายน 2526 รวมทั้งจัดให้มีการเสนอผลงานภายใน ครั้งที่ 1 ในเดือนตุลาคม

บริษัทมีนโยบายส่งเสริมกิจกรรม QCC ดังนี้ คือ

1. จัดให้มีการเสนอผลงานภายในปีละ 2 ครั้ง คือในเดือนเมษายน - และตุลาคม ของทุกปี

2. จัดให้มีการประชุมหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้แทนกลุ่มทุกเดือน
3. จัดให้มีการอบรมพนักงานใหม่ในช่วงต้นปี ไม่ควรเกินเดือนเมษายน
4. ทบทวนความรู้ แก่หัวหน้ากลุ่มปีละ 1 ครั้ง
5. ในการจัดเสนอผลงานภายในแต่ละครั้ง จะต้องเชิญชวนพนักงานทุกแผนกเข้าชม

การเสนอผลงาน

6. แจกข่าวสาร QCC ภายใน และภายนอกแก่ทุกกลุ่ม
7. นำผลงานหรือการมีส่วนร่วมกิจกรรม QCC ของสมาชิกแต่ละท่านไปพิจารณา ใน

การประเมินผลงาน

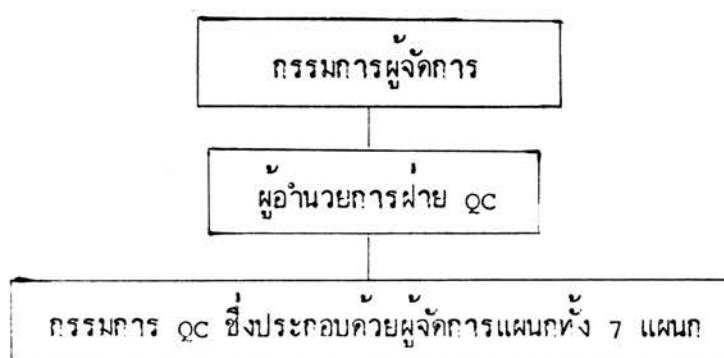
8. ตั้งแต่ปี 2528 บริษัทได้มีการคัดเลือกพนักงานดีเด่น 5 ท่าน เพื่อส่งไปเที่ยวต่างประเทศ ฉะนั้นการพิจารณาผลงานของพนักงานจะนำกิจกรรม QCC ที่พนักงานมีส่วนร่วมไปพิจารณาคด้วย

9. เนื่องจาก FUJI XEROX จากประเทศญี่ปุ่น ได้จัดให้มีการเสนอผลงาน QCC ทุกปีและได้เชิญให้แต่ละประเทศ (มี ไทย เกาหลี ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย) ส่งกลุ่มไปร่วมเสนอผลงาน บริษัทไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ ก็ได้ส่งพนักงานไปร่วมโดยได้เคยส่งไป 2 ครั้งแล้ว คือผลงาน QCC ในปี 2526 และ 2527

10. คัดเลือกกลุ่มดีเด่นไปเสนอผลงานภายนอกบริษัท

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม QCC

ถ้าสังเกตจากผังการบริหารงานทั่วไปของบริษัทจะพบว่า ทางบริษัทได้มีตำแหน่ง TQC Promotion ซึ่งผู้จัดการแผนกนี้จะรับผิดชอบในเรื่องการบริหารงานและให้ความช่วยเหลือในเรื่องกิจกรรม QCC แก่แผนกต่าง ๆ ทุกแผนกของบริษัทโดยตรง โดยในแต่ละแผนกนั้นผู้จัดการแผนกก็จะเป็นกรรมการ QCC ซึ่งจะรับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานกิจกรรม QCC ของแต่ละแผนกด้วยและจะมีผู้อำนวยการฝ่าย QC ซึ่งจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานกิจกรรม QCC ทั่วทั้งบริษัทเพื่อเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบของคณะกรรมการ QCC ได้ดังนี้ คือ



การจดทะเบียน

ในการจดทะเบียนกลุ่ม ทางบริษัทกำหนดให้พนักงานที่จะทำกิจกรรม OCC ต้องมาจดทะเบียนกลุ่มกับผู้จัดการแผนก TOC เพื่อแจ้งรายชื่อของสมาชิกกลุ่ม ดังแบบฟอร์มจดทะเบียนกลุ่ม ในภาพที่ 29 และเมื่อทางกลุ่มจะเริ่มทำกิจกรรม OCC ก็ให้มาจดทะเบียนกิจกรรมและเสนอต่อผู้จัดการแผนก OCC ค่าย

ทะเบียน

เลขที่.....

ขอจดทะเบียนกลุ่ม วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
 ชื่อกลุ่ม.....แผนก.....
 จำนวนสมาชิก.....คน
 ชาย.....คน
 หญิง.....คน

| รายชื่อสมาชิก | อายุ | การศึกษา | ความชำนาญงาน |
|-----------------|------|----------|--------------|
| 1. หัวหน้ากลุ่ม | | | |
| 2. เลขากลุ่ม | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| 9. | | | |
| 10. | | | |
| 11. | | | |
| 12. | | | |
| เฉลี่ย | | | |

หัวหน้ากลุ่ม.....
 เลขากลุ่ม.....

Q.C. Promotion Manager
 นายทะเบียน

ภาพที่ 29 แสดงใบจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม
 ที่มา : แผนก TQC บริษัทไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด

นายทะเบียนกิจกรรม QCC เลขที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

| ชื่อกลุ่ม..... | | แผนก..... | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----------|--|--|--|--|--|
| กิจกรรมเรื่อง..... | | | | | | | |
| แผนการดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่ม | | | | | | | |
| เลขที่ | ขั้นตอน | เดือน | | | | | |
| | | | | | | | |
| 1 | เลือกหัวข้อกิจกรรม | | | | | | |
| 2 | รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ | | | | | | |
| 3 | จัดวางเป้าหมาย | | | | | | |
| 4 | ค้นหาสาเหตุ | | | | | | |
| 5 | วางแผนการแก้ไข | | | | | | |
| 6 | ดำเนินการ | | | | | | |
| 7 | ตรวจสอบผล | | | | | | |
| 8 | จัดวางมาตรฐาน | | | | | | |
| 9 | สรุปผล | | | | | | |
| 10 | แผนการในอนาคต | | | | | | |

ระยะเวลาการทำกิจกรรม,สัปดาห์/เดือน

วัน, เวลา, การประชุมกลุ่ม

เหตุผลที่เลือกปัญหานั้นมาทำกิจกรรม

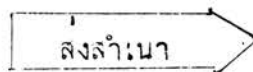
- 1
- 2
- 3
- 4

ขอเสนอแนะหรือความเห็นผู้จัดการแผนก

.....

.....

ลงชื่อ.....



ผู้จัดการแผนก QCC

ภาพที่ 30 ใบแจ้งทำกิจกรรม QCC

ที่มา : แผนก TQC บริษัท ไทยเซโรแกร์ฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด

ในปัจจุบันนี้ กลุ่มต่าง ๆ ที่มาจดทะเบียนกับบริษัทเป็นจำนวน 39 กลุ่ม โดยสามารถจำแนกขนาดของกลุ่มได้ดังนี้คือ

| จำนวนสมาชิก (คน) | จำนวนกลุ่มในสำนักงาน (รวมในสาขาด้วย) | จำนวนกลุ่มในโรงงาน | รวม |
|------------------|---|--------------------|-----|
| 0 - 5 | 7 | 1 | 8 |
| 6 - 10 | 21 | 5 | 26 |
| มากกว่า 10 | 4 | 1 | 5 |
| รวม | 32 | 7 | 39 |

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนกลุ่มในขนาดต่าง ๆ (ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

และจากข้อมูลของการจดทะเบียน สามารถจะแจกแจงระดับชั้นการศึกษาของพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ได้ดังนี้ คือ

| ระดับการศึกษา | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC |
|--------------------|------------------------------|
| ปวช และต่ำกว่า ปวช | 84 |
| ปวส | 69 |
| ปริญญาตรี | 66 |
| รวม | 219 |

ตารางที่ 18 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC
(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

ในปัจจุบันจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทมีจำนวนประมาณ 402 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานในสำนักงาน 333 คน

พนักงานในโรงงาน 69 คน

และในจำนวนพนักงานทั้งหมดนี้มีพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC ทั้งหมด 303 คน โดยแบ่งเป็น

ทำกิจกรรมในสำนักงาน 242 คน

ทำกิจกรรมในโรงงาน 61 คน

ซึ่งอาจจะแสดงเป็นตารางได้ดังนี้ คือ

| | จำนวนพนักงาน | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC | ร้อยละ |
|------------|--------------|------------------------------|--------|
| ในสำนักงาน | 333 | 242 | 72.67 |
| ในโรงงาน | 69 | 61 | 88.41 |
| รวม | 402 | 303 | 75.37 |

ตารางที่ 19 แสดงจำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ในสำนักงานและในโรงงาน
(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

สำหรับอัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพตั้งแต่ปี 2526 - 2528 ของบริษัท ไทย
เซโรแกรฟฟิค ซิสเต็มส์ จำกัด อาจจะได้แสดงได้ดังตารางที่ 20

| ปี | 2526 | 2527 | 2528 |
|---|------|------|-------|
| จำนวนกลุ่ม | 28 | 35 | 39 |
| จำนวนพนักงาน ที่ทำ QCC (คน) | 224 | 260 | 303 |
| ร้อยละของ พนักงานที่รวม กิจกรรม QCC | 67 | 69 | 75.37 |

ตารางที่ 20 อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มกิจกรรม QCC
(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

การเสนอผลงาน

บริษัทกำหนดให้มีการเสนอผลงานปีละ 2 ครั้ง คือในปลายเดือนเมษายน และปลาย
เดือนตุลาคม

ในการเสนอผลงานแต่ละครั้ง มีกลุ่มกิจกรรมที่ทำสำเร็จและสามารถเสนอผลงานประ
มาณ 10 - 12 กลุ่ม และสำหรับกลุ่มที่ไม่สำเร็จ ก็จะทำต่อไปและจะไปเสนอผลงานในคราว
ต่อไป

โดยในแต่ละครั้งของการเสนอผลงาน OCC ภายในบริษัท ทางคณะกรรมการ OCC ของบริษัทจะต้อง

1. ใช้แบบสอบถามถามผู้เข้าชมการเสนอผลงาน เพื่อหาข้อมูลทางด้านความรู้การใช้เทคนิคคู่มือ - ขั้นตอนของการทำกิจกรรม และผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. ให้ผู้จัดการเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่พนักงาน โดยใช้กรณีศึกษาของกลุ่มที่เสนอผลงาน ซึ่งจะต้องร่างรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มเป็นหนังสือแจ้งให้ผู้จัดการทราบล่วงหน้า เพื่อให้ท่านได้มีเวลาอ่านและศึกษาก่อน
3. จัดเตรียมบันทึกคำถาม - ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ชมและกรรมการตัดสินเพื่อแจกแก่กลุ่มนั้น ๆ นำไปปรับปรุงแก้ไขในการทำกิจกรรมเรื่องต่อไป
4. ภายหลังจากเสร็จสิ้นการเสนอผลงานแล้ว จะต้องมีการประชุมกรรมการ OCC เพื่อทบทวนการจัดเสนอผลงานถึงจุดบกพร่องที่จะต้องปรับปรุง ในการเสนอผลงานคราวต่อไป

บริษัทจะเชิญกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นผู้ตัดสินการเสนอผลงาน และคัดเลือกกลุ่มดีเด่นขึ้นมา 3 กลุ่ม โดยคะแนนของการตัดสินนั้นจะขึ้นอยู่กับวันเสนอผลงานทั้ง 100% รางวัลสำหรับกลุ่มดีเด่นก็คือ โลโก้เด่นสำหรับกลุ่มและของชำร่วยมูลค่าประมาณ 40 - 50 บาท สำหรับสมาชิกกลุ่มทุกคน

สำหรับกลุ่มดีเด่น 1 กลุ่มที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนไปเสนอผลงานที่ประเทศญี่ปุ่นนั้น ในขั้นแรกกลุ่มดีเด่นในแถบเอเชียทั้ง 5 ประเทศ คือ ไทย เกาหลี ไต้หวัน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ก็จะต้องมาประกวดกันก่อน (ใช้สถานที่ในประเทศญี่ปุ่น) เพื่อคัดตัวแทน 1 กลุ่ม ไปร่วมเสนอผลงานกับบริษัท FUJI XEROX โดยทาง FUJI XEROX เอง ซึ่งมีกลุ่มกิจกรรมอยู่ 2,300 กลุ่ม ก็จะคัดมา 8 กลุ่ม เพื่อมาร่วมเสนอผลงานกันในครั้งสุดท้าย ซึ่งในบางปีอาจจะมีกลุ่มอีก 1 กลุ่มจากบริษัท XEROX ของอเมริการ่วมด้วย รวมทั้งหมดเป็น 10 กลุ่ม

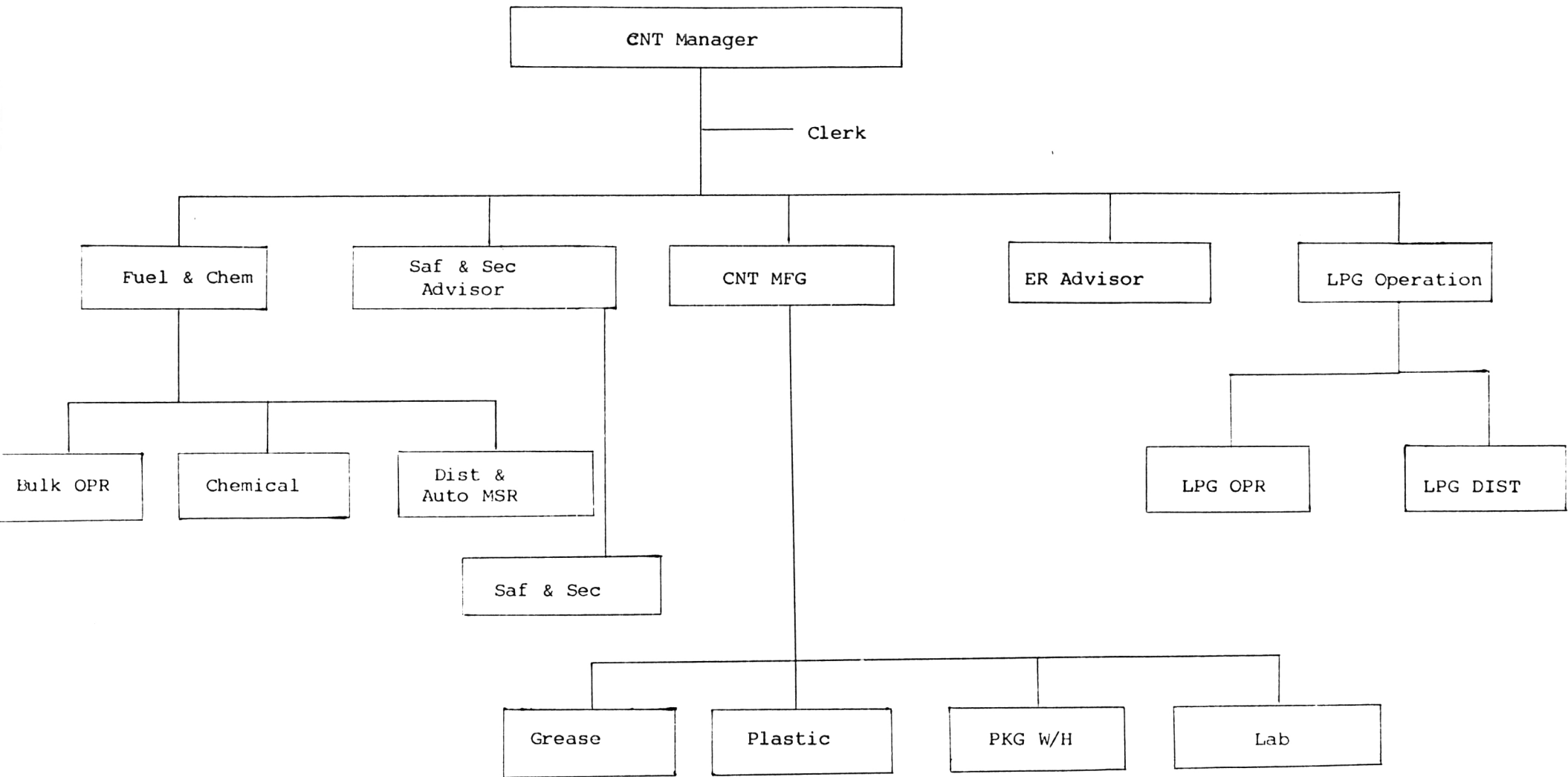
3.5 บริษัท เอสโซ่แอสตันคาร์ด ประเทศไทย จำกัด

บริษัท เอสโซ่แอสตันคาร์ด ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทในเครือของ บริษัท เอสโซ่ ซึ่งตั้งอยู่ ณ ประเทศอเมริกา ทำธุรกิจค่าน้ำมัน โดยมีโรงกลั่นที่บางจาก ศรีราชา และมีคลังน้ำมันอยู่ที่ขอนแก่น บริษัทจะรับน้ำมันมากลั่น เพื่อส่งออกจำหน่ายทั่วประเทศ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นน้ำมันนั้นจะมีอยู่หลายชนิด เช่น เบนซิน ดีเซล JP 1 น้ำมันเตา น้ำมันก๊าด ยางมะตอย และ ก๊าซหุงต้ม

จากการสอบถามข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่าการทำ QCC ของแต่ละส่วนงานนั้นค่อนข้างจะเป็นอิสระจากกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับกลางในแต่ละส่วน เพราะทางบริษัทไม่ได้ประกาศเป็นนโยบาย QCC และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาข้อมูลเฉพาะในคลังน้ำมันขอนแก่น CNT เท่านั้น

โครงสร้างการบริหารของคลังน้ำมันขอนแก่นนั้น ได้มีการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังภาพที่ 31 โดยมีผู้จัดการขอนแก่นเป็นผู้รับผิดชอบส่วนงานทั้งหมด และมีการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ คือ

- Fuel and Chemical จะรับผิดชอบผลิตภัณฑ์น้ำมันต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ก๊าซ
- Safety and Security ซึ่งจะรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินภายในคลังน้ำมัน
- CNT MFG ซึ่งจะรับผิดชอบผลิตภัณฑ์ประเภท จารบี พลาสติก ทับท้อ และมีห้องปฏิบัติการทดสอบผลิตภัณฑ์
- ER Advisor ซึ่งจะเป็นที่ปรึกษาทั่วไปในสายงานที่เกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์
- LPG Operation เป็นคลังแก๊ส ซึ่งก็จะแบ่งเป็นหน่วยแก๊สที่เติมถังตามบ้าน (LPG OPR) กับจำหน่ายแก๊สเป็นรถ (LPG DIST)



ภาพที่ 31 แสดงผังการบริหารงานของคลังน้ำมันขอนแก่น

ประวัติการดำเนินงาน QCC

สำหรับบริษัท เอสโซ่ แอสตันคาร์ด ประเทศไทย จำกัด นี้ ทางบริษัทมีนโยบายอยู่แล้ว โดยนโยบายนี้จะมีรายละเอียดของกิจกรรมดังนี้คือ

- Employee Communication เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้บริหารแถลงนโยบาย และส่งข่าวสารต่าง ๆ ทั่วทั้งงานทุกคนในบริษัทได้รับทราบ
- Publication of MD Message/Article เป็นกิจกรรมที่มีการพิมพ์เอกสารข้อความ แจกจ่าย เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวจากผู้บริหาร
- Slogan Contest เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีการประกวดคำขวัญสำหรับผลิตภัณฑ์และ กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทโดยจะมีการให้รางวัลแก่คำขวัญที่ชนะการประกวดด้วย
- Training Program ซึ่งจะเป็นการจัดการฝึกอบรมความรู้และเทคนิควิทยาการต่าง ๆ ทั่วแก่พนักงานในบริษัท
- Productivity Improvement course for MGRS เป็นการจัดการฝึกอบรมในเรื่องการปรับปรุงผลผลิตให้แก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการ
- Team Effectiveness Program เป็นกิจกรรมที่จัดให้มีการฝึกอบรม ผู้บริหาร และพนักงานในระดับต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำกลุ่มสร้างสรรค์ประสิทธิภาพในการทำงาน เข้ามาพัฒนาการทำงาน และจัดให้มีการดำเนินกิจกรรม T.E. (Team Effectiveness) ตามหลักการ QCC

การที่ทางบริษัทใช้คำว่า T.E. แทนที่จะใช้ QCC นั้น ทางบริษัทให้เหตุผลว่า "เราไม่ต้องการให้มีลักษณะเป็นการควบคุม (CONTROL) ขณะเดียวกันก็มีความประสงค์เพียงเพื่อให้มีการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ" และในลักษณะการบริหารงานของ บริษัท เอสโซ่ แอสตันคาร์ด ประเทศไทย ซึ่งมีบริษัทแม่อยู่ที่อเมริกา ก็คงต้องมีการปรับปรุงและดัดแปลงระบบ QCC เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องและสามารถนำมาใช้ควบคู่กับระบบการทำงานแบบเดิมของบริษัทที่คลั่งน้ำมันของนงนุช ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยในขั้นแรกนั้นอดีตผู้จัดการคลั่งน้ำมันของนงนุช และ อดีตผู้จัดการแผนกน้ำมันเชื้อเพลิง และเคมีของนงนุช รวมทั้งพนักงานระดับบริหารในของนงนุช ได้เริ่มศึกษาระบบ QCC ทั้งด้านทฤษฎีความรู้จากตำราภายในและ

ต่างประเทศ การส่งพนักงานเข้ารับการสัมมนา ณ สถาบันต่าง ๆ ตลอดจนเรียนเชิญวิทยากรมา
ให้การอบรมแก่พนักงานของนนทรี เป็นลำดับมา โดยเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังมาตั้งแต่ประมาณ
เดือนกันยายน 2525 ดังนี้

- 20 ก.ย. 25 - ประชุมปรึกษาการจัดตั้งกิจกรรม QCC โดยใช้ชื่อว่า
"Team Effectiveness" (T.E.) มีชื่อภาษาไทยว่า
"กลุ่มสร้างสรรค์ประสิทธิภาพในการทำงาน"
- 21 ก.ย. 25 - จัดส่งเอกสารให้หัวหน้าหน่วยงานในชองนนทรี ได้ศึกษา
ตัวอย่างการแก้ปัญหาในกลุ่ม
- 24 ก.ย. 25 - เชิญผู้เชี่ยวชาญระบบ QCC ร่วมประชุมวางแผน การ
ดำเนินงานจัด QC Circle Course
และจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษากลุ่มสร้างสรรค์ประ
สิทธิภาพในการทำงาน (T.E. Advisory Committee)
- 6 ธ.ค. 25 - เชิญผู้เชี่ยวชาญระบบ QCC มาบรรยายสรุประบบ QCC
ให้พนักงานระดับบริหารของฝ่ายจัดส่งและวิศวกรรม (DED)
จำนวน 15 คน พัง ณ โรงแรมอิมพีเรียล ถนนวิฑู ไช
เวลาครึ่งวัน
- 27-29 ธ.ค. 25 - จัดอบรมพนักงานระดับหัวหน้าของฝ่ายจัดส่งและวิศวกรรม
จำนวน 200 คน พร้อมทั้งมีการแสดงผลงาน QCC
- 17 ก.พ. 26 - จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มสร้าง
สรรค์ประสิทธิภาพในการทำงาน (T.E. Promotion
Committee)
- 3 มี.ค. 26 - จัดส่งแบบฟอร์มใบแจ้งการจัดทำกลุ่ม T.E. ใบลงทะเบียน
ใบรายงานการประชุมกลุ่มและใบสรุปผลการปฏิบัติ
กิจกรรมกลุ่ม โดยเฉพาะแนวทางให้พนักงานได้เริ่ม
พิจารณาตั้งกลุ่มขึ้น
- 9 มี.ค. 26 - มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างสรรค์ประสิทธิภาพในการทำงานขึ้น
เป็นครั้งแรกรวม 5 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 หน่วยปฏิบัติการน้ำมันเชื้อเพลิง มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มสร้างสรรค์พลังสูง" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "แก้ไขการใช้ภาชนะในการตัดตัวอย่าง"

กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการส่งเสริม T.E. มีสมาชิก 7 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มส่งเสริม T.E." เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "การประชุมกลุ่มที่ไร้ประสิทธิภาพ"

กลุ่มที่ 3 หน่วยซ่อมบำรุงรถยนต์ มีสมาชิก 7 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มรวมพัฒนา" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "ลดความสกปรกในห้องล่างเครื่อง"

กลุ่มที่ 4 หน่วยผลิตถ่านน้ำมันเครื่อง มีสมาชิก 11 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มพลังสร้างสรรค์อุปถัมภ์" เรื่องที่จะพิจารณารับปรับปรุงคือ "กำจัดความสกปรกในแผ่นถ่านน้ำมันเครื่อง"

กลุ่มที่ 5 หน่วยซ่อมถังเปล่า มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มประกายพริ้ว" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "ลดจำนวนถังเปล่าสภาพไม่ดีในการรับซื้อ"

11 มี.ค. 26

- คณะกรรมการที่ปรึกษาประชุมพิจารณากลุ่ม T.E. ที่ได้จดทะเบียนแล้ว พร้อมทั้งรับฟังเหตุจูงใจในการจัดตั้งกลุ่ม และเหตุผลที่เลือกปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไข ตลอดจนให้คำปรึกษา แก่กลุ่มต่าง ๆ ที่ได้เสนอกิจกรรมดังกล่าว

16 มี.ค. 26

- มีกลุ่ม T.E. จดทะเบียนเพิ่มอีก 2 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 6 หน่วยควบคุมปริมาณแผนกวิศวกรรมซ่อมบำรุง มีสมาชิก 8 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มพิชิตอุปสรรค" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "การจัดระบบเครื่องมือและอุปกรณ์"

กลุ่มที่ 7 หน่วยบริการลูกค้าและออกตัว มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อว่า "CS&B พัฒนา" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุง คือ "ลดการทำงานไม่ทัน" ส่งเอกสารถึงพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงประโยชน์ ที่พนักงานจะได้รับในการทำ

กิจกรรมกลุ่ม T.E. ตลอดจนขั้นตอนวิธีการจัดตั้งกลุ่ม
และดำเนินกิจกรรม

18 มี.ค. 26

- มีกลุ่ม T.E. จดทะเบียนเพิ่มอีก 3 กลุ่มคือ
กลุ่มที่ 8 หน่วยซ่อมบำรุง มีสมาชิก 9 คน ใช้ชื่อว่า
"กลุ่มพลังแฝง" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "การ
รักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบใน หน่วยซ่อมบำรุง"
- กลุ่มที่ 9 หน่วยปฏิบัติการคลังแก๊ส มีสมาชิก 7 คน ใช้
ชื่อว่า "กลุ่มสรรสร้างคลังแก๊ส" กำลังพิจารณาทบทวน
เรื่องที่จะปรับปรุง
- กลุ่มที่ 10 หน่วยผลิตภัณฑ์จาร์บี มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อ
ว่า "กลุ่มสร้างคุณภาพ" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ
"ลดความสกปรกของพื้นโรงงาน"

21 มี.ค. 26

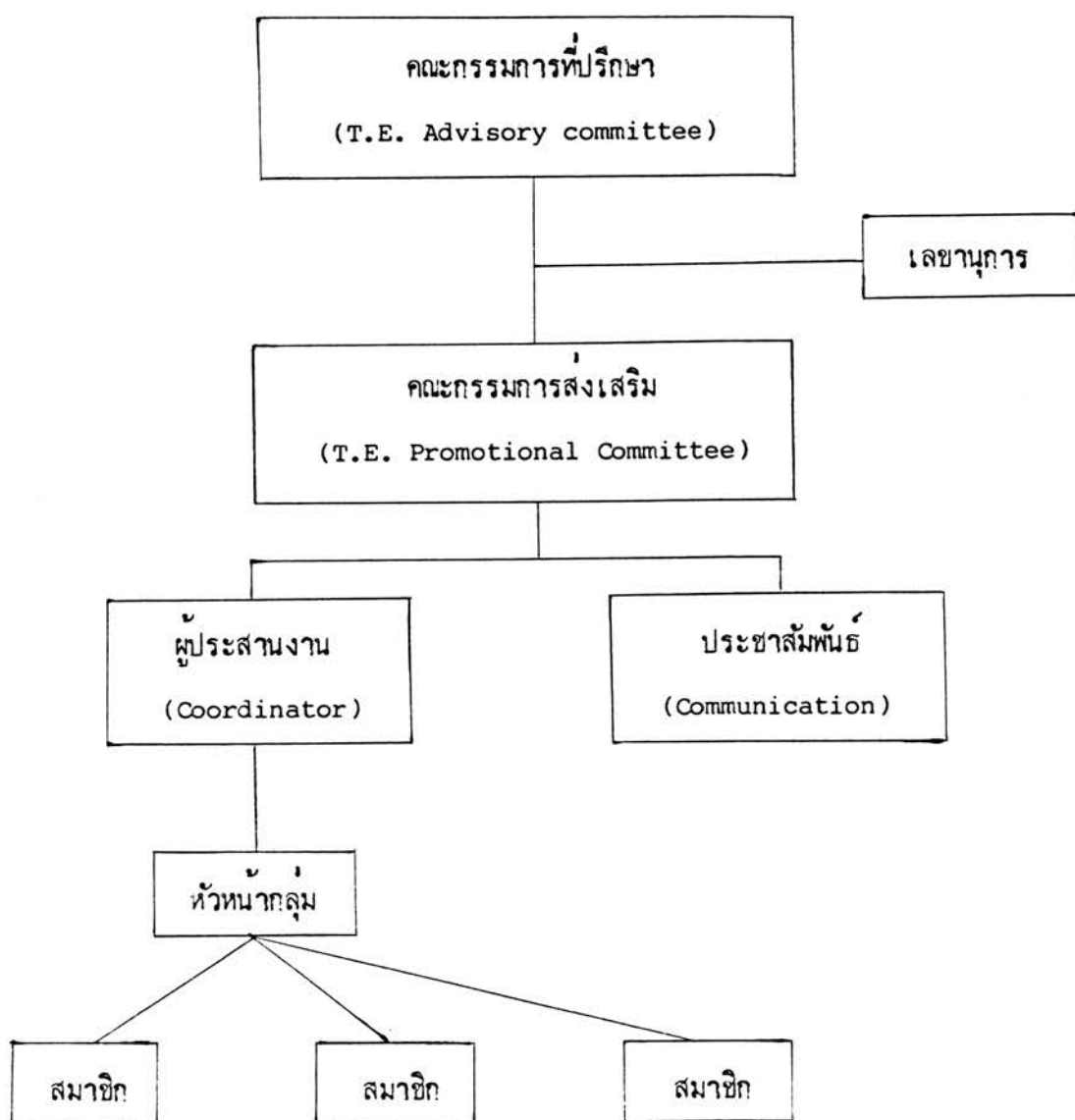
- มีกลุ่ม T.E. จดทะเบียนเพิ่มอีก 3 กลุ่ม คือ
กลุ่มที่ 11 หน่วยพลาสติก มีสมาชิก 9 คน ใช้ชื่อว่า
"กลุ่มพลาสติกพลังใหม่" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ
"ลดความสกปรกที่เติม T/T และที่กรอกถัง"
- กลุ่มที่ 12 หน่วยเคมี มีสมาชิก 12 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่ม
มดคันไฟ" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "ลดความ
สกปรกที่เติม T/P/P และที่กรอกถัง"
- กลุ่มที่ 13 หน่วยรักษาความปลอดภัย มีสมาชิก 8 คน
ใช้ชื่อว่า "กลุ่มรวมปัญญา" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุง
คือ "ลดการใช้ถุงมือ" คณะกรรมการที่ปรึกษาได้
พิจารณากลุ่ม T.E. ที่ใดจดทะเบียนเพิ่มเติมคือ กลุ่มที่
6, 7, 8, 10, 11 และ 12 รวม 6 กลุ่ม คณะกรรม
การที่ปรึกษาพิจารณาเห็นว่า คณะกรรมการส่งเสริมมี
กรรมการน้อยเกินไป จึงอนุมัติให้มีกรรมการเพิ่มอีก 3
คน

31 มี.ค. 26

- มีกลุ่ม T.E. จดทะเบียนเพิ่มอีก 3 กลุ่มคือ
 - กลุ่มที่ 14 ฝ่ายโรงงาน มีสมาชิก 9 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มพิชิตปัญหา" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "ลดการบรรจุน้ำมันเชื้อเพลิงเกินในกระป๋อง 5 ลิตร"
 - กลุ่มที่ 15 หน่วยจัดส่งแก๊ส (1) มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มไวท์จัมโบ้" เรื่องที่จะพิจารณาปรับปรุงคือ "การดูแลรักษารถ"
 - กลุ่มที่ 16 หน่วยจัดส่งแก๊ส (2) มีสมาชิก 10 คน ใช้ชื่อว่า "กลุ่มร่วมใจพัฒนา" กำลังพิจารณาเรื่องที่จะปรับปรุง คณะกรรมการที่ปรึกษาได้ประชุมพิจารณากลุ่ม T.E. ที่ได้จดทะเบียนเพิ่มเติม คือ กลุ่มที่ 9 กลุ่มที่ 14 และได้พิจารณาการเสนอขอแก้ไขชื่อเรื่องที่จะปรับปรุงของกลุ่มที่ 6 คือ "กลุ่มพิชิตอุปสรรค" จากหน่วยควบคุมปริมาณแผนวิศวกรรมซ่อมบำรุง โดยมีเหตุผลว่าเรื่องเดิมกว้างเกินไป ได้จัดปัญหาที่จะแก้ไขให้กระชับขึ้น โดยแก้ไขชื่อ "การจัดระบบเครื่องมือและอุปกรณ์" เป็นชื่อ "ลดความไม่สะดวกในการหยิบเครื่องมือประจำตัวใช้"

โครงสร้างการบริหารงานกิจกรรม T.E.

เพื่อให้การบริหาร T.E. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทางคลังน้ำมันจึงได้กำหนดโครงสร้างการบริหาร T.E. ดังนี้ คือ



ภาพที่ 32 แสดงโครงสร้างการบริหาร T.E. ของคลังน้ำมันขอนแก่น
ที่มา : คู่มือกิจกรรม QCC บริษัท เอสโซ่แอสเตนคาร์ด ประเทศไทย จำกัด

คณะกรรมการที่ปรึกษามิหน้าที

- กำหนดนโยบายหลักและแผนระยะยาวเพื่อนำ T.E. เข้าพัฒนาการดำเนินงานของคลัง ของนนทรี
- กำหนดแนวทางและารดำเนินงานส่งเสริม T.E. ภายในคลัง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม T.E. จะมีหน้าที่

- กำหนดแนวทางและให้การศึกษารื่อง T.E. แก่พนักงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- ประสานงานค้ำบริหาร T.E. ของทุกหน่วยงานให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน
- กำหนดแนวทางและจัดทำงานค้ำประชาสัมพันธ์

ผู้ประสานงานมีหน้าที่

- รับผิดชอบเป็นกลุ่ม T.E.
- ติดตามการประชุมและแนะนำการแก้ปัญหาของกลุ่ม
- ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ
- รายงานความคืบหน้าของกลุ่มกิจกรรม ต่อคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม T.E.
- สนับสนุนและจูงใจให้พนักงานจัดตั้งกลุ่ม T.E. ขึ้นในทุกหน่วยงาน

เลขานุการมีหน้าที่

- เรียกประชุมกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการส่งเสริม T.E.
- บันทึกผลการประชุมกรรมการทุกครั้ง
- ติดตาม ประสานงานและ หรือ จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ หรือหาประสบการณ์ T.E. ให้แก่กรรมการ ฯ และพนักงานตามความเหมาะสม

ประชาสัมพันธ์หน้า

- เผยแพร่กิจกรรม T.E. เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และเพื่อจูงใจให้พนักงานร่วมกิจกรรม T.E. มากขึ้น

การจดทะเบียนและการเสนอผลงาน

ทางบริษัทได้กำหนดไว้ว่าพนักงานกลุ่มใดต้องการจะจัดทำ T.E. ไท่ยื่นขอแบบฟอร์มจดทะเบียนกลุ่มและปฏิบัติกิจกรรม T.E. ต่อคณะกรรมการประสานงาน

โดยปกติทางคณะกรรมการที่ปรึกษาจะมีการประชุมกันทุก ๆ เดือนและเมื่อทางกลุ่มกิจกรรม T.E. ได้เริ่มกิจกรรมของตนแล้วก็จะเข้าเสนอผลงานต่อ ที่ประชุมของคณะกรรมการที่ปรึกษานี้เป็นระยะ ๆ 3 ช่วง ดังนี้ คือ

1. ช่วงที่ทางกลุ่มหาหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรม T.E. ได้ ทางกลุ่มก็จะส่งตัวแทน 2 คน เข้ามาชี้แจงแก่คณะกรรมการที่ปรึกษาว่าทางกลุ่มจะ T.E. เกี่ยวกับเรื่องอะไร มีเหตุผลอะไรจึงเลือกเรื่องนี้ และตั้งชื่อเรื่องว่าอะไร ซึ่งทางคณะกรรมการส่งเสริมก็จะทำการบันทึกเป็นทะเบียนกิจกรรมเอาไว้
2. ช่วงที่ทางกลุ่มทำกิจกรรม แต่ปัญหาได้ถึงขั้นกางปลาแล้ว ก็ต้องมาเสนอให้คณะกรรมการในที่ประชุมทราบถึงความก้าวหน้า
3. ช่วงที่ทางกลุ่มทำกิจกรรม T.E. ได้สำเร็จ สามารถแก้ปัญหาได้ลุล่วงทางกลุ่มก็จะมาเสนอผลงานให้คณะกรรมการรับทราบด้วย

ทางบริษัทได้กำหนดเวลาการประชุมกลุ่ม T.E. ไว้คร่าว ๆ ดังนี้คือ ให้ประชุมในเวลาทำงานปกติได้ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง

ทางคลังน้ำมันไม่ได้กำหนดให้มีการประกวดผลงานเพื่อคัดกลุ่มดีเด่น และก็ไม่ได้ให้รางวัลที่เป็นสิ่งของกลุ่มกิจกรรม T.E. ด้วย ทั้งนี้ทางคลังน้ำมันให้เหตุผลว่า รางวัลและกลุ่มดีเด่นอาจจะทำให้พนักงานชิงดีชิงเด่นกัน (แต่ทางโรงกลั่นศรีราชามีการคัดกลุ่มดีเด่นในแต่ละปี)

ในปัจจุบันนี้มีกลุ่มต่าง ๆ ที่มาจดทะเบียนกับทางบริษัทเป็นจำนวน 30 กลุ่ม ในจำนวน 30 กลุ่มนี้ จะมีเพียง 20 กลุ่มเท่านั้นที่ยังทำกิจกรรม T.E. อยู่ในปัจจุบัน โดยเป็นกลุ่มกิจกรรมในโรงงาน 18 กลุ่ม และอีก 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มกิจกรรมของพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน

และจากข้อมูลของการจดทะเบียน สามารถจะแจกแจงระดับชั้นของการศึกษาของพนักงานที่ทำกิจกรรม T.E. ได้ดังนี้คือ

| ระดับการศึกษา | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม T.E. |
|---------------|-------------------------------|
| ป.4 | 22 |
| ป.7 | 8 |
| มศ. 3 | 68 |
| ปวช. | 36 |
| ปวส. | 11 |
| ปริญญาตรี | 6 |
| ปริญญาโท | 1 |

ตารางที่ 21 แสดงระดับการศึกษาของพนักงานที่ทำกิจกรรม T.E.

(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

อัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ

ในปัจจุบันจำนวนพนักงานทั้งหมดของบริษัทมี 600 คน โดยแบ่งเป็น

พนักงานในสำนักงาน 60 คน

พนักงานในโรงงาน 540 คน

และจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม T.E. ทั้งหมด 152 คน

โดยแบ่งเป็น

ทำกิจกรรมในสำนักงาน 16 คน

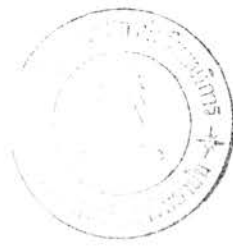
ทำกิจกรรมในโรงงาน 136 คน

ซึ่งอาจจะแสดงเป็นตารางได้ดังนี้ คือ

| | จำนวนพนักงาน | จำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม T.E. | ร้อยละ |
|----------|--------------|-------------------------------|--------|
| สำนักงาน | 60 | 16 | 26.67 |
| โรงงาน | 540 | 136 | 25.18 |
| รวม | 600 | 152 | 25.33 |

ตารางที่ 22 แสดงจำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม T.E.

(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)



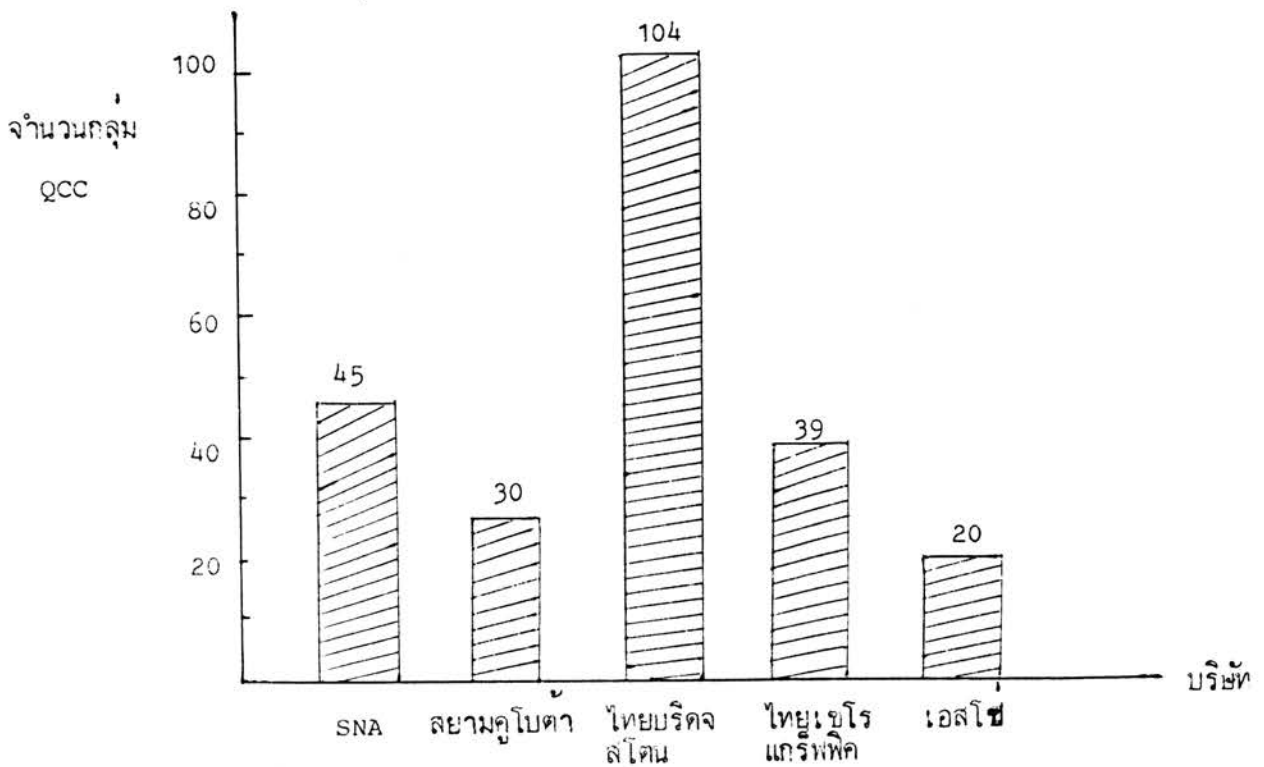
สำหรับอัตราการเจริญเติบโตของกลุ่มคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2526 ถึงปัจจุบันของคลังน้ำมัน
นั้น อาจจะได้แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

| | | | |
|------------|------|------|------|
| ปี | 2526 | 2527 | 2528 |
| จำนวนกลุ่ม | 16 | 20 | 30 |

ตารางที่ 23 จำนวนกลุ่มคุณภาพในปีต่าง ๆ
(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2528)

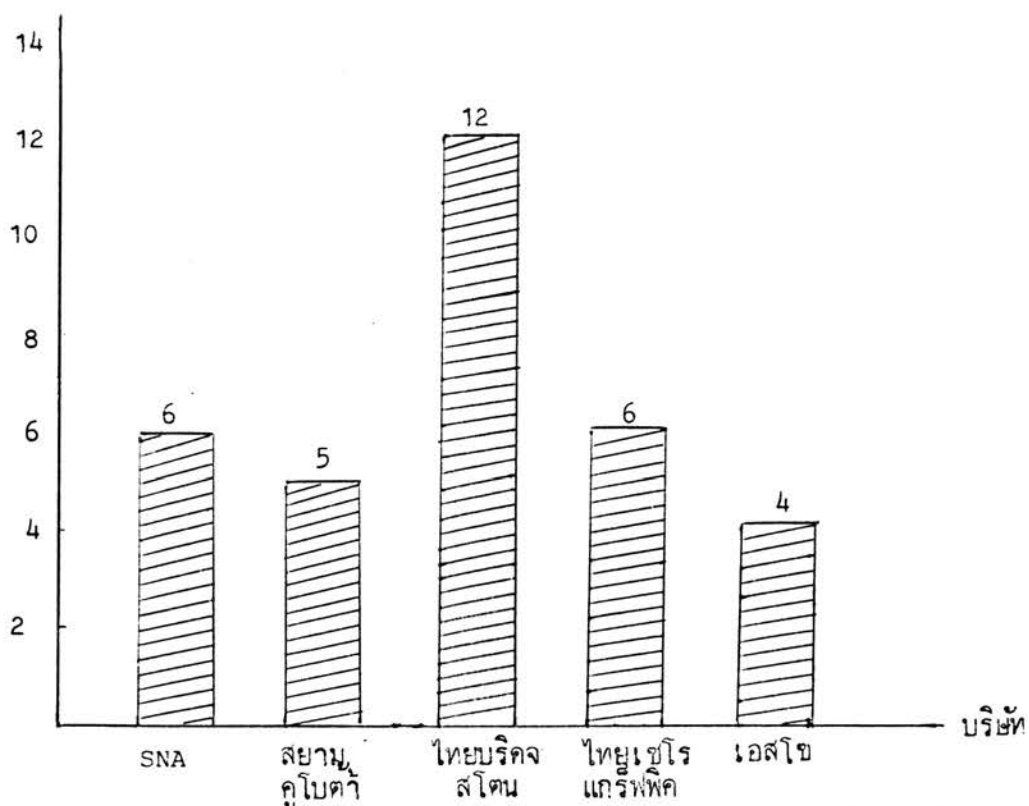
การสรุปเปรียบเทียบข้อมูลโดยทั่วไปของบริษัททั้ง 5

จากข้อมูลโดยทั่วไปของบริษัททั้ง 5 บริษัท สามารถนำมาสรุปเปรียบเทียบได้ดังนี้คือ

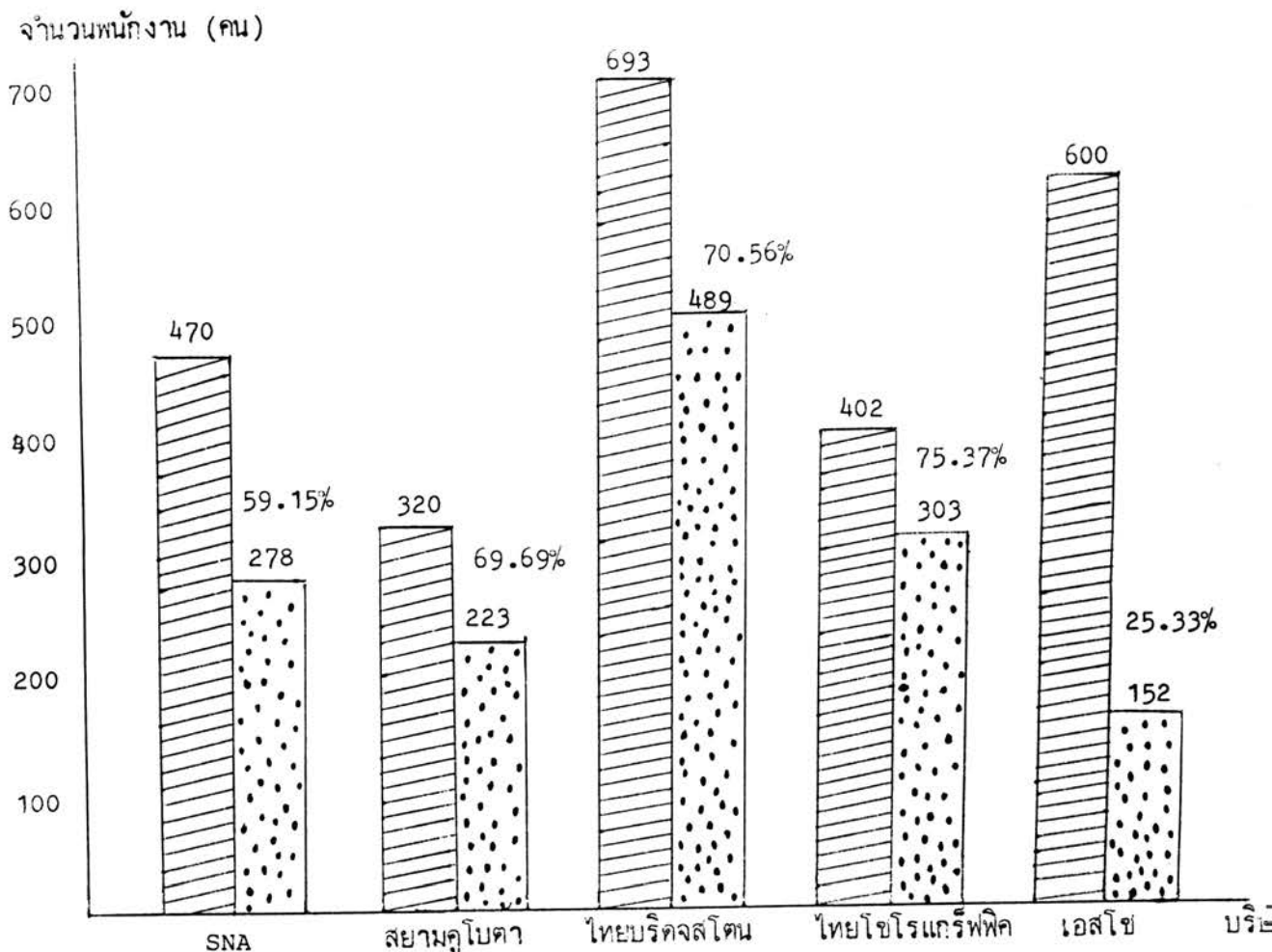


ภาพที่ 33 กราฟแสดงจำนวนกลุ่มของพนักงานที่ทำการ QCC ในแต่ละบริษัท
(ข้อมูลของปี 2528)

จากภาพที่ 33 แสดงจำนวนกลุ่มกิจกรรม QCC ของบริษัทไทยบริดจสโตน มีจำนวนถึง 104 กลุ่ม รองลงมาได้แก่โรงงาน SNA ของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทสยามกลการ บริษัทไทยโซโรแฟรฟิค บริษัทสยามคูโบต้า และ บริษัท เอสโซ่ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากว่าบริษัทไทยบริดจสโตน เป็นบริษัทที่นำเอาแนวการบริหารแบบ QCC นี้มาใช้ เป็นเวลานานกว่าบริษัทอื่น ๆ มาก ดังแสดงในภาพที่ 34



ภาพที่ 34 แสดงจำนวนปีที่บริษัทต่าง ๆ นำการบริหารแบบ QCC เข้ามาใช้



ภาพที่ 35 แสดงจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC



พนักงานทั้งหมด



พนักงานที่เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC



ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ทำกิจกรรม QCC ต่อพนักงานทั้งหมด

จากภาพที่ 35 จะเห็นได้ว่า บริษัท ไทยเซโร แกร์ฟฟิค เป็นบริษัทที่มีเปอร์เซ็นต์ ผู้เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC มากที่สุด คือมีจำนวน 75.37% รองลงมาได้แก่ ไทยบริดจลโตน สยามคูโบตา SNA และเอสโซ ตามลำดับ