

# คำนำและสารบัญหนังสือ

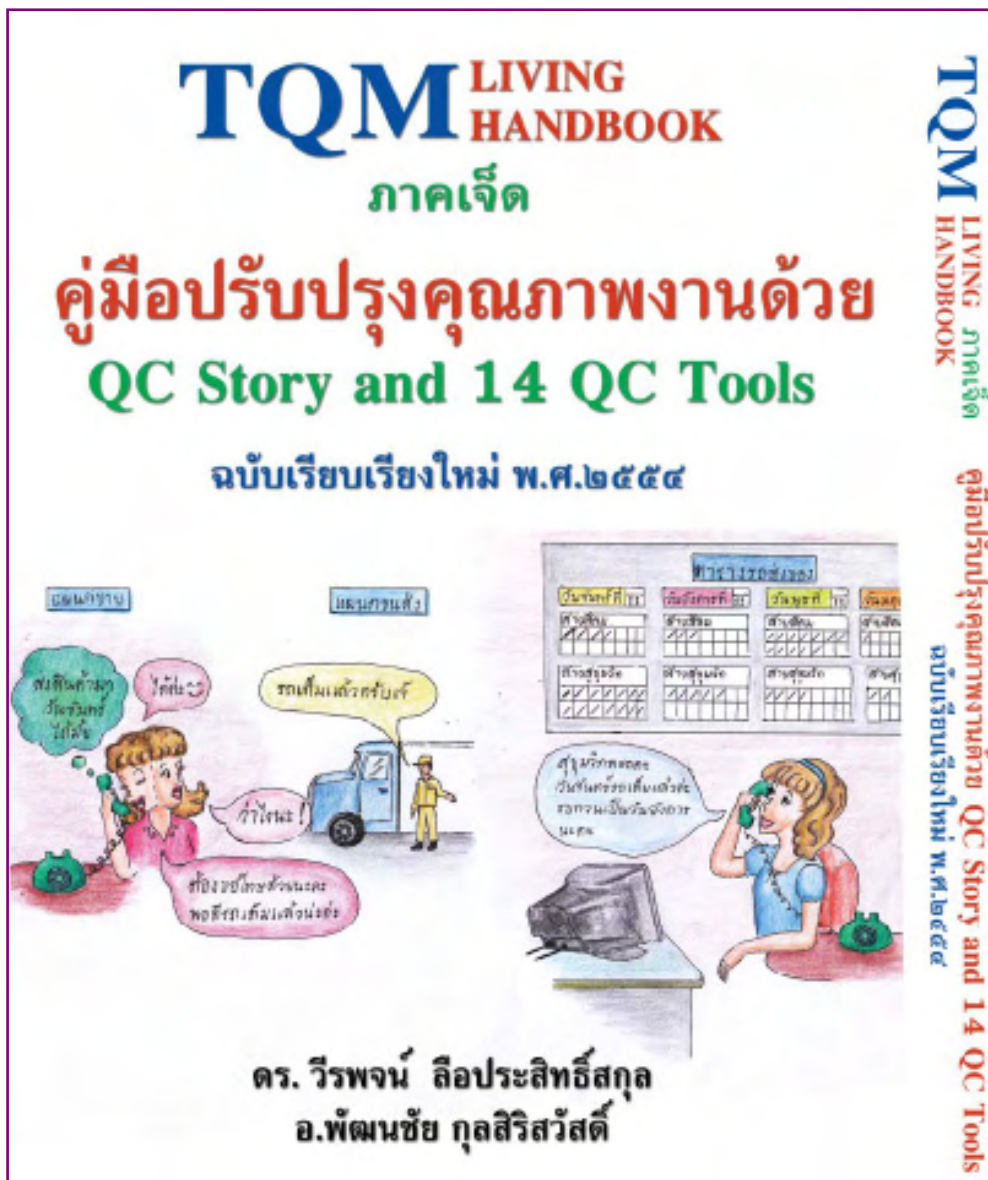


## TQM Living Handbook ภาคเจ็ด คู่มือปรับปรุงคุณภาพงาน ด้วย QC Story & 14 QC Tools



ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

อ.พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์



# คำนำ

## จุดมุ่งหมายของตำราเล่มนี้

ผู้เขียนได้แต่งตำรา **TQM Living Handbook ภาคเจ็ด คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story and 14 QC Tools ฉบับเรียบเรียงใหม่ พ.ศ.๒๕๕๔** เล่มนี้ขึ้น ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะให้เป็นคู่มือสำหรับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรที่กำลังนำ **ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM** เข้ามาประยุกต์ใช้ ได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเองให้เกิดประสิทธิผลอย่างจริงจัง

กล่าวได้ว่า **QC Story** เป็นเสมือนดัง **“จิตวิญญาณ”** ของระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพราะ **แนวคิด-เครื่องมือ-กระบวนการของ QC Story** เป็นฐานรากของช่องทางการปรับปรุงคุณภาพงานอื่นๆทั้งหมดในระบบ TQM ไม่ว่าจะเป็น การบริหารเข็มมุ่ง การบริหารคร่อมสายงาน การบริหารงานประจำวัน เป็นต้น ระบบบริหารคุณภาพใดๆที่ไม่มี QC Story ก็เปรียบเสมือนคนที่ปราศจากจิตวิญญาณ

แต่ทว่าการนำ QC Story เข้ามาปฏิบัติในหลายองค์กรในประเทศไทย มีสภาพที่ทำกันอย่างผิวเผินคล้ายกับการปลูกผักชี บ้างก็ถือว่าเป็นกิจกรรมพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่งานประจำ หรือทำโดยขาดความเข้าใจในหลักการ-จุดมุ่งหมาย-วิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง มุ่งหวังที่ประสิทธิผลของการปรับปรุงมากกว่าการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนที่มีคุณค่า ทำให้การปรับปรุงคุณภาพงานแบบ QC Story ในหลายๆองค์กรประสบกับความล้มเหลว ในที่สุดก็พาลไปโทษว่า QC Story และ TQM ไม่เหมาะกับคนไทยและวัฒนธรรมแบบไทยๆ

ตำราเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอ ความรู้และความเข้าใจต่อ QC Story ที่ถูกต้องและมีมาตรฐานสูง เพื่อให้ผู้อ่านนำไปใช้เป็นกุญแจดอกสำคัญไขไปสู่ความสำเร็จในการนำ TQM เข้ามาประยุกต์ใช้ และก่อให้เกิดประสิทธิผลที่แท้จริงอย่างยั่งยืน

โดยออกแบบให้มีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) เป็นคู่มือ (สำหรับถือหรือวางไว้ข้างกายให้หยิบอ่านได้ตลอดเวลา) ไม่หนาไม่หนักมากนัก แต่ทนทานเปิดอ่านได้หลายครั้ง ทั้งพกพาไปไหนมาไหนได้ไม่ต้องกลัวรั้งกลัวขาด ด้วยการเข้าเล่มแบบเย็บกึ่ง-สันโค้ง-ปกแข็ง
- 2) อ่านเข้าใจได้ง่าย มีภาพประกอบกว่า 105 ภาพ เนื้อหากระชับ ตรงประเด็น เป็นรูปธรรม เชิงปฏิบัติ เป็นขั้นเป็นตอน มุ่งให้ผู้อ่านนำไปพลิกแพลงปฏิบัติใช้ได้ด้วยตนเอง
- 3) มีแบบฝึกหัดประจำบทเพื่อให้อ่านได้ทบทวนประเด็นสำคัญๆของแต่ละบทนั้น ซึ่งมีทั้งโจทย์พื้นฐานเพื่อให้อ่านใช้ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และโจทย์ประยุกต์เพื่อให้อ่านฝึกใช้ความคิดพลิกแพลงตรึงตรองให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- 4) โครงสร้างของเนื้อหาแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ ประกอบด้วย **หลักการและจุดมุ่งหมาย ตัวอย่างการประยุกต์ ขั้นตอนปฏิบัติและจุดสำคัญที่ต้องใส่ใจ วิธีการใช้เครื่องมือของคิวซีทั้ง 14 อย่าง และแนวทางที่ถูกต้องในการส่งเสริมโดยผู้บริหารระดับสูง** ดังจะกล่าวโดยสังเขปข้างล่างนี้

# โครงสร้างและสาระสำคัญของตำราเล่มนี้

ตำราเล่มนี้ เรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์กว่า 16 ปีของ **ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล** ในฐานะที่ปรึกษา TQM และ ผู้ฝึกสอน ผู้ตรวจวินิจฉัยให้คำชี้แนะ QC Story แก่ผู้บริหารและพนักงานในบริษัทต่างๆ จำนวนนับได้หลายพันเรื่อง รวมกับ ประสบการณ์กว่า 10 ปี ของ **อ.พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์** ในฐานะเจ้าของกิจการที่นำ TQM มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มบริษัท ชัยบุญธรนิรดาเดอรัลส์จำกัด ตั้งแต่ พ.ศ.๒๕๔๓ และ เป็นผู้ฝึกสอน ผู้ตรวจวินิจฉัยให้คำชี้แนะ QC Story แก่พนักงานและผู้บริหารในบริษัทต่างๆมาจำนวนนับไม่ถ้วนเช่นกัน

โดยในช่วงปีแรกๆ ผู้เขียนได้อ้างอิงความรู้จากตำรา QC Story ของปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นหลายท่าน และได้ต่อยอดความรู้จากประสบการณ์ดังกล่าว นำมาเรียบเรียงเป็นตำรา **TQM Living Handbook ภาคจิต คู่มือปรับปรุงคุณภาพงานด้วย QC Story and 14 QC Tools** ฉบับพิมพ์ครั้งแรกในปี พ.ศ.๒๕๔๓

ใน **ฉบับเรียบเรียงใหม่ พ.ศ.๒๕๕๔** นี้ ผู้เขียนทั้งสอง ได้เพิ่มเติมความรู้ใหม่ๆ ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในรอบ 11 ปีที่ผ่านมา จัดโครงสร้างของหนังสือทั้งเล่มใหม่ รวมทั้ง เพิ่มแบบฝึกหัดท้ายบทต่างๆด้วย

สาระสำคัญของตำราเล่มนี้ ประกอบด้วย

**บทที่ 1 รู้จักกับ "นิทานเรื่องคิวซี"** มีจุดมุ่งหมายให้ผู้อ่านได้เข้าใจ บทบาทอันสำคัญของ QC Story ในแง่มุมต่างๆที่มีต่อ TQM หลักการและแนวความคิดที่รองรับการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานแบบนิทานเรื่องคิวซี และ ประโยชน์ 5 ระดับของนิทานเรื่องคิวซี

**บทที่ 2 กรณีศึกษา "นิทานเรื่องคิวซี"** นำเสนอ ตัวอย่างการปรับปรุงคุณภาพงานด้วย **นิทานเรื่องคิวซี 7 เรื่อง** ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ ตั้งแต่ **การบริการ การขาย การผลิต การจัดส่ง การรับชำระค่าสินค้า** เพื่อให้ผู้อ่านได้ศึกษาทำความเข้าใจ **"นิทานเรื่องคิวซี"** อย่างเป็นทางการใน 3 มิติได้แก่ (ก) วิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนตามขั้นตอนทั้ง 8 ของ **"นิทานเรื่องคิวซี"** (ข) จุดสำคัญๆที่ต้องใส่ใจในแต่ละขั้นตอน (ค) การเลือกใช้เครื่องมือคุณภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์

**บทที่ 3 "แนวทางปฏิบัติและจุดสำคัญ"** ในแต่ละขั้นตอนของ **"นิทานเรื่องคิวซี"** อธิบายว่า ในแต่ละขั้นตอนของ **"นิทานเรื่องคิวซี"** ทำอะไร ทำอย่างไร จุดสำคัญอยู่ที่ไหน เพื่อช่วยชี้แนะให้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้นิทานเรื่องคิวซีเข้ากับการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งใช้เป็นรายการตรวจสอบว่าได้ละเลย **"จุดสำคัญ"** ไດไปบ้าง ในระหว่างการปรับปรุงคุณภาพงานที่กำลังดำเนินอยู่นั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น และ จะช่วยให้ผู้อ่านเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเองสู่ระดับที่สูงยิ่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

**บทที่ 4 เครื่องมือ 7 อย่างของคิวซี** อธิบายว่า เครื่องมือของคิวซีสำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งประกอบด้วย **การแจกแจงข้อมูล ใบรายการตรวจสอบ กราฟ ผังพาเรโต ผังเหตุและผล ฮิสโตแกรม แผนภูมิควบคุม ผังสหสัมพันธ์** แต่ละอย่างนั้น เป็นอย่างไรและมีวิธีการใช้อย่างไร โดยผู้อ่านสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำในบทนี้ก็จะสามารถใช้เครื่องมือทั้ง 7 อย่างได้ถูกต้อง

**บทที่ 5 เครื่องมือใหม่ 7 อย่างของคิวซี** อธิบายว่า เครื่องมือใหม่ของคิวซีสำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นคำบรรยาย อันประกอบด้วย **เทคนิคบัตรความคิด ผังความใกล้ชิดหรือผังกลุ่มความคิด ผังความสัมพันธ์ ผังต้นไม้หรือผังเชิงระบบ ผังตารางผูกสัมพันธ์หรือผังแมทริกซ์ แผนภูมิลำดับการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ ผังลูกศร การวิเคราะห์ข้อมูลแบบ**

แมทริกซ์ แต่ละอย่างนั้น เป็นอย่างไรและมีวิธีการใช้อย่างไร โดยผู้อ่านสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำในบทนี้ก็จะสามารถใช้เครื่องมือใหม่ทั้ง 7 อย่างได้ถูกต้อง

เครื่องมือชุดนี้จะช่วยให้ทีมงานโดยเฉพาะผู้บริหาร สามารถดึงเอา ความรู้สึก ความคิดเห็น ประเด็นปัญหา วิธีปฏิบัติงาน กลยุทธ์ แนวทาง และ มาตรการในการแก้ไขปัญหา อันหลากหลายที่อยู่ในสมองของพนักงานหลายๆคน ออกมารวมกัน พร้อมทั้งเรียบเรียงให้เห็นเป็นผังภาพของความคิด ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในรูปแบบต่างๆ อย่างเป็นระบบและอย่างสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้ทีมงาน เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความเห็นชอบร่วมกันได้ง่าย นับว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

**บทที่ ๖ การส่งเสริมนิทานเรื่องคิวิซีทั่วทั้งองค์กร** นำเสนอ แนวทางที่ถูกต้องและสิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงในการส่งเสริม QC Story ทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ การสถาปนาระบบบริหารเข็มมุ่งหรือนิทานเรื่องคิวิซีของผู้บริหารระดับสูง ยกเลิกระบบการลงโทษเป็ยนจัดตั้งกลุ่มควบคุมคุณภาพ ยกเลิกระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำกระดาน QC Story ในหน่วยงานต่างๆทั่วทั้งองค์กร จัดฝึกอบรมให้ความรู้ในการปรับปรุงคุณภาพงานแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร จัดให้มีการตรวจวินิจฉัย QC Story โดยผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นกิจวัตร และ จัดให้มีมหกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ปรับปรุงคุณภาพงานประจำปี

## ใครมีหน้าที่อย่างไรต่อนิทานเรื่องคิวิซี

การส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงานทั่วทั้งองค์กร เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานทุกระดับ ตั้งแต่เจ้าของกิจการไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ หน้าที่เป็นหน้าที่ของพนักงานระดับปฏิบัติการแต่เพียงฝ่ายเดียวไม่ ตารางข้างล่างนี้แสดงหน้าที่ในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติของพนักงานระดับต่างๆภายในบริษัท ที่มีต่อบทเรียนทั้ง 6 บทในตำราเล่มนี้

บทที่	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เจ้าของกิจการ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน
1 รู้จักกับ "นิทานเรื่องคิวิซี"		① ② ④	① ② ④	① ② ③	① ②
2 กรณีศึกษา "นิทานเรื่องคิวิซี"		①	①	① ③	① ②
3 แนวทางปฏิบัติและจุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนของนิทานเรื่องคิวิซี		① ②	① ② ③	① ② ③	① ②
4 เครื่องมือ 7 อย่างของคิวิซี		① ② ③	① ② ③	① ② ③	① ②
5 เครื่องมือใหม่ 7 อย่างของคิวิซี		① ② ③	① ② ③	① ② ③	① ②
6 การส่งเสริมนิทานเรื่องคิวิซีทั่วทั้งองค์กร		① ② ④	① ② ④	① ② ④	①

ความหมายของสัญลักษณ์ (ระดับการเรียนรู้และหน้าที่) ที่ใช้ในตารางข้างบน

ระดับการเรียนรู้	เป็นหน้าที่ โดยตรง	เป็นความรู้ เสริม
ศึกษาเรียนรู้ให้เข้าใจโดยกระจ่างชัด	①	①
นำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้กับงานของตนเองได้อย่างถูกต้อง	②	②
สามารถชี้แนะลูกน้องได้ในการสอนและการตรวจวินิจฉัย	③	③
นำไปปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการบริหาร	④	④

เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า ขอแนะนำว่า บริษัทควรซื้อตำราเล่มนี้หรือนำไปทำสำเนา แจกจ่ายพนักงานโดยทั่วถึงกัน (โดยไม่จำเป็นต้องมาขออนุญาตจากผู้เขียนอีก) สำหรับใช้เป็นเอกสารประกอบการฝึกอบรมภายในบริษัท ให้พนักงานทุกคนเป็นคู่มือติดตัวเพื่อจะได้อ่านทบทวนด้วยตนเองหลายรอบ ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเอง จนเกิดความชำนาญ และ เข้าใจลึกซึ้ง จน QC Story เป็นนิสัยและพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของบุคคลนั้น และ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการปฏิบัติโดยพนักงานทุกคนในองค์กรของท่านอย่าง ยั่งยืน

ขออวยพรให้ผู้อ่านทุกท่าน มีความสุขกับการนำความรู้ในตำราเล่มนี้ไปใช้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานของตนเอง ให้เกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งได้ประจักษ์แจ้งถึงหลักธรรมที่ลึกซึ้งของ QC Story นำไปใช้สร้างสรรค์ความสำเร็จในชีวิต การงานและชีวิตประจำวันที่มีคุณภาพสูงขึ้นและเปี่ยมสุข

ดร.วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล

พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์

กุมภาพันธ์ 2554

## สารบัญ

### สารบัญรูป

### คำนำ

### บทที่ 1 รู้จักกับ "นิทานเรื่องคิวงิ๊ง"

- 1.1 นิทานเรื่องคิวงิ๊งกับทีคิวงิ๊ง
- 1.2 ปลุกฝังค่านิยมของทีคิวงิ๊งด้วยนิทานเรื่องคิวงิ๊ง
- 1.3 นิทานเรื่องคิวงิ๊งกับบอริยสังข์
- 1.4 นิทานเรื่องคิวงิ๊งกับอิทธิบาทสี่
- 1.5 ประโยชน์ 5 ระดับของนิทานเรื่องคิวงิ๊ง

บรรณานุกรม บทที่ 1



## บทที่ 2 กรณีศึกษา "นิทานเรื่องควีชี"

- 2.1 ลดเวลารอคอยอาหารของลูกค้า
- 2.2 ลดรอบเวลาการจำหน่ายบัตรผ่านประตู
- 2.3 เพิ่มอัตราส่วนไบเสนอราคาที่ยายได้
- 2.4 ลดเวลาเปลี่ยนแม่พิมพ์ผลิตท่อ
- 2.5 ลดปัญหาการพ่นสีเสียในกระบวนการพ่นสีโครงตู้เย็น
- 2.6 จัดส่งสินค้าได้เต็มคันรถและทันกำหนดนัด
- 2.7 ลดความผิดพลาดในการจัดทำใบส่งสินค้า

## บทที่ 3 "แนวทางปฏิบัติและจุดสำคัญ" ในแต่ละขั้นตอนของ "นิทานเรื่องควีชี"

- 3.1 หาหัวข้อเรื่องที่จะปรับปรุง
- 3.2 กำหนดดัชนีวัดผลหรือคุณลักษณะเชิงคุณภาพ
- 3.3 สืบสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน
- 3.4 ค้นหาสาเหตุของแต่ละลักษณะปัญหา
- 3.5 คิดค้นวิธีการปรับปรุง วางแผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย
- 3.6 ดำเนินการตามแผนและตรวจสอบประสิทธิผล
- 3.7 ตั้งหรือปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่
- 3.8 ประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และระบุปัญหาที่จะปรับปรุงต่อไป
- 3.9 รายการตรวจสอบและแบบฟอร์มตรวจวินิจฉัย

บรรณานุกรม บทที่ 3

แบบฝึกหัด บทที่ 3

## บทที่ 4 เครื่องมือ 7 อย่างของควีชี

- 4.0 การแจกแจงข้อมูล (Data Stratification)
- 4.1 ใบรายการตรวจสอบ (Check Sheet)
- 4.2 กราฟ (Graphs)
- 4.3 ผังพาเรโต (Pareto Diagram)
- 4.4 ผังเหตุและผล (Causes and Effects Diagram)
- 4.5 ฮิสโตแกรม (Histogram)
- 4.6 แผนภูมิควบคุม (Control Chart)
- 4.7 ผังสหสัมพันธ์ (Scatter Diagram)

แบบฝึกหัด บทที่ 4

## บทที่ 5 เครื่องมือใหม่ 7 อย่างของควีชี

- 5.0 เทคนิคบัตรความคิดหรือเทคนิค KJ (Kawakita-Jiro Technique)
- 5.1 ผังความใกล้เคียงหรือผังกลุ่มความคิด (Affinity Diagram)

- 5.2 ผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)
  - 5.3 ผังต้นไม้หรือผังเชิงระบบ (Tree Diagram or Systematic Diagram)
  - 5.4 ผังตารางผูกสัมพันธ์หรือผังแมทริกซ์ (Matrix Diagram)
  - 5.5 แผนภูมิลำดับการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการทำ (Process Decision Program Chart)
  - 5.6 ผังลูกศร (Arrow Diagram)
  - 5.7 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบแมทริกซ์ (Matrix Data Analysis)
- แบบฝึกหัด บทที่ 5

## บทที่ 6 การส่งเสริม "นิทานเรื่องควีซี" ทั่วทั้งองค์กร

- 6.1 จุดมุ่งหมายและแนวทางการส่งเสริมนิทานเรื่องควีซี
  - 6.2 สถาปนาระบบบริหารเข็มมุ่ง
  - 6.3 ยกเลิกกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
  - 6.4 จัดทำกระดาน QC Story
  - 6.5 ตรวจสอบนิยาย QC Story โดยผู้บริหารระดับสูง
  - 6.6 มหกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ปรับปรุงคุณภาพงาน
- บรรณานุกรม บทที่ 6
- แบบฝึกหัด บทที่ 6

## ข้อมูลหนังสือ

ขนาด B5 หน้า 223 หน้า

**ปกกระดาษแข็งสันโค้ง เข้าเล่มด้วยวิธีเย็บกึ่ง (เย็บด้วยเชือก) เพื่อให้ใช้งานได้ทนนาน**

ราคา 350 บาท (ฟรี ค่าจัดส่งทาง ปณ. ภายในประเทศ)

สั่งซื้อได้ที่ บริษัท ทีคิวเอ็มเบสท์ จำกัด

โทรศัพท์ 0-2260-3710, อีเมล [info@tqmbest.com](mailto:info@tqmbest.com),