

คู่มือการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม QCC แบบ Theme Achievement คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เรียบเรียงโดย รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ ธีรานุพัฒนา

อารัมภบท

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สนับสนุนให้บุคลากรได้นำแนวคิดการแก้ไขปัญหาด้วย QC Story แบบ Theme Achievement ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดทำคู่มือการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม QCC แบบ Theme Achievement ขึ้น เพื่อเป็นแหล่งศึกษาหาความรู้และอ้างอิงในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม QCC แบบ Theme Achievement ของคณะบริหารธุรกิจ อันจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

QCC แบบ Theme Achievement คืออะไร

- Theme หมายถึง หัวข้อปัญหา
- Achievement หมายถึง การทำสำเร็จลุล่วง
- Theme Achievement หมายถึง การบรรลุหัวข้อปัญหา
- Quality Control Circle หมายถึง คนกลุ่มน้อยในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานของตนเองอย่างอิสระ แต่ต้องไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร
- QCC แบบ Theme Achievement (QCC TA) หมายถึง กลุ่ม QCC ที่ทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดในเชิงการออกแบบ ต่อแผนงานในอนาคตหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประโยชน์ของ QCC TA ต่อบุคลากร

1. มุ่งพัฒนาคนสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศ กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ให้พัฒนาศักยภาพอย่างสร้างสรรค์ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. เพื่อสร้างความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบการคิด (Mental Models) ที่มีผลต่อการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นพยายามพัฒนารูปแบบการคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อม
3. เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน ให้เกิดผลตามที่ต้องการ

ประโยชน์ของ QCC TA ต่อองค์กร

1. เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ให้เห็นภาพอนาคตของหน่วยงาน ที่ทุกคนจะทุ่มเทร่างกาย และแรงใจ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความแตกต่างระหว่างปัญหาและหัวข้อปัญหา

- **ปัญหา (Problem)** นิยมใช้กับ ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ของเสีย อุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุของการเกิดปัญหา แล้วลงมือจัดการกับสาเหตุ การแก้ไขปัญหานี้ นิยมใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC แบบแก้ปัญหา (Problem Solving)
- **หัวข้อปัญหา (Theme)** ใช้กับ ปัญหาที่สนใจสร้างขึ้น เพื่อยกระดับเป้าหมายให้สูงขึ้นกว่าในระดับปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น หรือการยกภาพลักษณ์ขององค์กรให้สูงขึ้น เป็นต้น การแก้ไขหัวข้อนี้นิยมใช้กิจกรรมกลุ่ม QCC ประเภทการบรรลุหัวข้อปัญหา (Theme Achievement)

หัวข้อปัญหา (Theme) แบ่งได้เป็น 4 ประเภท

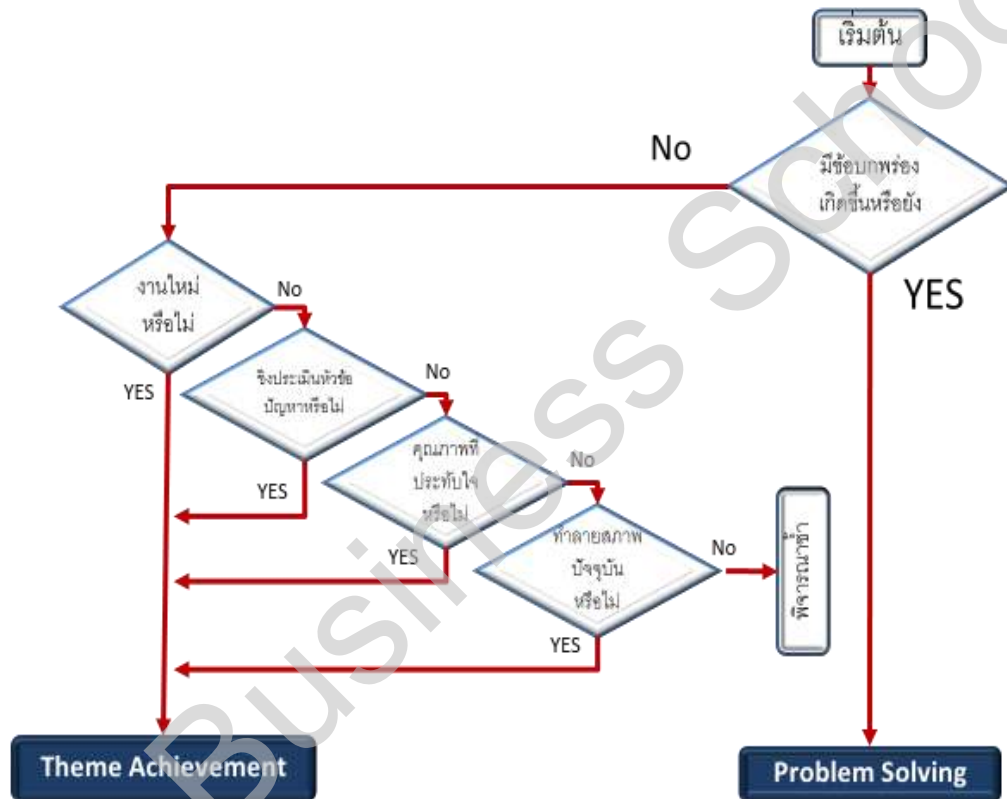
1. การตอบสนองต่อหน้าที่งานใหม่ หมายถึง งานครั้งแรกขององค์กร หน่วยงาน หรือของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความจำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศในการทำงาน
2. ชิงประเมินหัวข้อปัญหา หมายถึง งานที่จำเป็นต้องเตรียมรับมือล่วงหน้าสำหรับหัวข้อปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อรองรับกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การยกระดับความปลอดภัยของระบบเครือข่าย หรือการลดระยะเวลาการส่งมอบเพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่งได้
3. การสร้างสรรค์คุณภาพที่ประทับใจ เป็นการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่น่าประทับใจแบบไม่เคยมีมาก่อน
4. ทำลายสภาพปัจจุบันของหน้าที่งานเดิม หมายถึง การคาดหวังผลลัพธ์แบบก้าวกระโดด ด้วยการกำหนดเป้าหมายที่สูงชนิดที่ไม่เคยมีมาก่อน (เป็นปรับปรุงขนานใหญ่ เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ เพื่อทดแทนวิธีการเดิม ไม่ใช่การปรับปรุงทีละเล็กละน้อยแบบต่อเนื่อง)

ขั้นตอนการปฏิบัติ QC Story Theme Achievement

Step 1 คัดเลือกหัวข้อปัญหา (Theme)

- ระดมสมองระบุหัวข้อปัญหา (Theme) มาหลาย ๆ หัวข้อ
- ตรวจสอบว่า หัวข้อปัญหาเป็น TA หรือไม่ ด้วย ผังตรวจเช็คขั้นตอน

ผังตรวจเช็คขั้นตอน



ที่มา : คัดลอกจาก รฐิติ บุญประกอบ

- **คัดเลือกหัวข้อปัญหา /** ปรึกษาผู้บังคับบัญชา โดยใช้ตารางคัดเลือก Theme ตัวอย่างของเกณฑ์คัดเลือก ได้แก่ นโยบายของผู้บังคับบัญชา แนวโน้มในอนาคตอันใกล้ ข้อเรียกร้องหรือความต้องการของลูกค้า ระดับสมรรถนะของคู่แข่ง (ไม่ควรใส่เกณฑ์ ความสามารถปฏิบัติได้จริง เพราะจะทำให้มีแนวโน้มเลือกทำในสิ่งที่ย่างๆ เท่านั้น)

ตารางคัดเลือก Theme

หัวข้อปัญหา (Theme)	หัวข้อประเมิน - (น้ำหนัก)				ผลประเมิน	ผลตัดสิน
	นโยบายของคณะ	ความเร่งด่วน	ผลลัพธ์ที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความท้าทายของทีม		
	(3)	(3)	(3)	(2)		

เกณฑ์ประเมิน

3 คะแนน	สอดคล้องมาก	ต้องทำทันที รอไม่ได้	คาดหวังมาก	ท้าทายมาก สามารถเพิ่มศักยภาพทีมงาน
2 คะแนน	สอดคล้อง	สามารถรอได้ ภายใน 3 เดือน	คาดหวังปานกลาง	มีความท้าทาย
1 คะแนน	ค่อนข้างสอดคล้อง	สามารถรอได้ ภายในช่วง 3 - 6 เดือน	คาดหวังน้อย	พื้นฐานทั่วไป

หมายเหตุ : แต่ละกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนหัวข้อประเมิน ค่าน้ำหนัก และเกณฑ์ประเมินได้ตามความเหมาะสม

- **ระดมความคิดเห็นในการคัดเลือก Theme** เหตุที่ต้องการทำเรื่องนี้เป็นเพราะอะไร (คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย ขวัญกำลังใจ ผลผลิตภาพ สิ่งแวดล้อม จริยธรรม) และเพื่อใคร (เพื่อตนเอง กลุ่ม ลูกค้าภายใน ลูกค้าภายนอก หรือองค์กร)
- **ตั้งชื่อ Theme ให้เหมาะสม** สื่อสารให้ทราบถึงความต้องการที่อยากจะทำแก้ไข ไม่ควรใส่มาตรการ หรือวิธีการลงไปหัวข้อ
- **จัดทำแผนกิจกรรม (Master Plan)** ที่ครอบคลุมลำดับขั้นตอนของ Theme Achievement และครอบคลุม Overall Target

ตัวอย่างการจัดทำแผนกิจกรรม (Master Plan)

	ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดการ			
Plan	การคัดเลือกและกำหนดหัวข้อ	กำพล	---			
	ตรวจสอบระดับปัจจุบันกับที่ต้องการ	แหวศ	---			
		ธวัชชัย	---			
	กำหนดจุดรุก กำหนดเป้าหมาย	กำพล	---			
	เสนอแนวทางที่เหมาะสม	ธวัชชัย	---			
ค้นหาแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ	ธวัชชัย	---				
Do	วางแผน และ ปฏิบัติตามแผน	ณรงค์				----
Check	ตรวจยืนยันผลลัพธ์	แหวศ				----
Action	จัดทำมาตรฐาน บริหารให้คงอยู่ต่อเนื่อง ทบทวนข้อผิดพลาด แผนการในอนาคต	กำพล				----
		ธวัชชัย				----

แผน ปฏิบัติจริง -----

ที่มา : คัดลอกจาก บุนนาค รัตนกร

Step 2 ค้นหาจุดรุก (Attack Point)

- ระบุเป้าหมายของ Theme ที่สะท้อนหัวข้อปัญหา ระดับที่ต้องการ (To Be) ระดับปัจจุบัน (As Is) และช่องว่าง (Gap)
- เป้าหมายของ Theme (Overall Target) บางครั้งก็เรียกว่า ลักษณะจำเพาะ (Characteristic) ได้แก่ สิ่งสะท้อนภาพรวมทั้งหมดของ Theme ยกตัวอย่างเช่น ระดับความพึงพอใจ รายได้ ข้อร้องเรียนของเสีย เป็นต้น จำเป็นต้องมีค่าที่แสดงถึงขนาดของลักษณะเฉพาะ ซึ่งจำเป็นต้องระบุหน่วยและสูตรคำนวณให้ชัดเจน
- กำหนดหัวข้อสำรวจ (Investigation Items) วัดระดับที่ต้องการ ระดับปัจจุบัน และช่องว่าง
- หัวข้อสำรวจ (Investigation Items) หมายถึง สิ่งที่ได้จากการจำแนกหรือแจกแจงองค์ประกอบของ Theme โดยทั่วไปมักใช้
 - 4M (Man, Material, Machine, Method)
 - 7M+E+T (Man, Material, Machine, Method, Measurement, Management, Morale, Environment, Time)
 - 7S (System, Skill, Strategy, Structure, Style, Staff, Shared Value)
- ระดับที่ต้องการ (To Be) หมายถึง สมรรถนะ ระดับ หรือรูปลักษณะที่ต้องการ โดยพิจารณาจากความต้องการของผู้บังคับบัญชา กระบวนการก่อนหน้าหรือถัดไป หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ช่องว่าง (Gap) คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับที่ต้องการกับระดับปัจจุบัน ควรวัดหาช่องว่างออกมาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ แต่บางหัวข้ออาจทำได้เพียงถ่ายถอดออกมาเป็นข้อมูลเชิงภาษา ให้พยายามจับข้อเท็จจริงออกมาเป็นรูปธรรม

- พิจารณาหา **จุดรุกตัวเลือก (Candidate)** ซึ่งหมายถึง ขอบเขตหรืออาณาเขตของการพิจารณา เพื่อนำไปสู่แนวทางเลือก แต่ยังไม่ใช่แนวทางที่เลือกแล้ว มักใช้ประโยคที่ไม่กว้างหรือแคบเกินไป ตัวอย่างเช่น เปลี่ยนแปลงรูปทรงของผลิตภัณฑ์ ลดจำนวนชิ้นส่วน ลดขั้นตอนการผลิต ลด Man-hour ในการทำงาน ใช้ฟิลเตอร์ที่มีคุณภาพและมีราคาถูกลง เปลี่ยนวิธีจัดเก็บ วางระบบการสั่งซื้อ แสดงป้ายบอกสถานที่จัดเก็บให้ชัดเจน เป็นต้น
- ประเมินคัดเลือกจุดรุกตัวเลือก (Candidate) เพื่อคัดออกมาเป็น **จุดรุก (Attack Point)** โดยมีตัวอย่างของเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการคัดเลือกจุดรุก ได้แก่ ความเป็นไปได้ในการลดหรือปิดช่องว่างของหัวข้อสำรวจความสามารถของหน่วยงาน (จัดการด้วยตนเองได้หรือไม่) ความต้องการของลูกค้า (กระบวนการก่อนหน้าและถัดไป เป็นต้น)
- **จุดรุก (Attack Point)** หรือจุดโฟกัส เป็นตัวกำหนดทิศทางในการเสนอแนวทางเลือก จุดรุกต้องไม่ใช่จุดเล็ก ๆ หากจับแต่จุดเล็ก ๆ จะไม่สามารถเสนอแนวทางดำเนินการ (Conceptual Idea) ออกมาจำนวนมากๆ ได้ ในแผนผังต้นไม้ (Tree Diagram) ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป จุดรุกจะอยู่ในระดับที่ 1 ซึ่งจะกระจายย่อยลงไปเป็นแนวทางดำเนินการระดับที่ 2 และระดับที่ 3 ต่อไป

ตารางค้นหาจุดรุก (Attack Point)

เป้าหมายของ Theme (Overall Target)	ระดับที่ต้องการ	ระดับปัจจุบัน	ช่องว่าง (Gap)

Theme	หัวข้อสำรวจ	ระดับที่ต้องการ	ระดับปัจจุบัน	ช่องว่าง (Gap)	จุดรุกตัวเลือก (Candidate)

หมายเหตุ : เป้าหมายของ Theme (Overall Target หรือ Primary Target) บางครั้งก็เรียกว่า ลักษณะจำเพาะ (Characteristic)

ตารางประเมินจุดรุก (Attack Point)

จุดรุก (Candidate)	หัวข้อประเมิน - (น้ำหนัก)				ผล ประเมิน	ผล ตัดสิน	เป้าหมาย ของจุดรุก
	การส่งผลต่อ เป้าหมายของ Theme	ความสามารถ หรือปิดช่องว่าง (Gap) ของหัวข้อ สำรวจ	ความสามารถ ของกลุ่ม	ค่าใช้จ่าย			
	(1)	(2)	(2)	(2)			

เกณฑ์ประเมิน

3 คะแนน	ส่งผลมาก	มาก	มาก	ต่ำกว่า 50% ของ งบประมาณ
2 คะแนน	ส่งผล ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	สูงกว่า 50% - ไม่เกิน งบประมาณ
1 คะแนน	ส่งผลน้อย	น้อย	น้อย	ตาม งบประมาณ

หมายเหตุ : แต่ละกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนหัวข้อประเมิน ค่าน้ำหนัก และเกณฑ์ประเมินได้ตามความเหมาะสม ตามบริบทขององค์กร

ตัวอย่างของตารางค้นหาและประเมินจุดรุก

ลักษณะเฉพาะของ Theme	ระดับที่ต้องการ	ระดับปัจจุบัน	ระดับที่ต้องการบรรลุ
ค่าบำรุงรักษาแหล่งจ่ายแรงดันไฮดรอลิก	3.53 ล้านเยนต่อปี	4.13 ล้านเยนต่อปี	3.40 ล้านเยนต่อปี

คะแนน ● = 3 คะแนน ○ = 2 คะแนน △ = 1 คะแนน

Theme	หัวข้อสำรวจ	ระดับที่ต้องการ	ระดับปัจจุบัน	ช่องว่าง	จุดรุก (ตัวเลือก)	หัวข้อประเมิน		ผลประเมินโดยรวม	รายการที่เลือก
						ความเป็นไปได้ในการลดช่องว่าง	ความสามารถของหน่วยงาน		
ลดต้นทุนค่าบำรุงรักษาแหล่งจ่ายแรงดันไฮดรอลิกที่ใช้กับเครื่องทดสอบไฮดรอลิก	Man	ค่าแรงการเปลี่ยนถ่ายน้ำมัน 790,000 เยนต่อปี	ว่าจ้างบริษัทน้ำมัน KS 790,000 เยนต่อปี	ไม่มี	-	△	△	2	-
	Material	ค่าน้ำมันบริษัทที่ให้ราคาต่ำสุด 1.47 ล้านเยนต่อปี	น้ำมันของบริษัท 1 1.47 ล้านเยนต่อปี	ไม่มี	-	△	△	2	-
	Machine	เครื่องทดสอบของบริษัท S + ฟิวเตอร์ ราคาถูก (สมมติว่าเป็นของบริษัท T) 350,000 เยนต่อปี	เครื่องทดสอบของบริษัท S + ฟิวเตอร์ของบริษัท P 1.08 ล้านเยนต่อปี	730,000 เยนต่อปี	ฟิวเตอร์ที่มีคุณภาพและสมรรถนะเหมาะสมกับเครื่องของบริษัท S + มีราคาถูก	●	●	6	ใช้

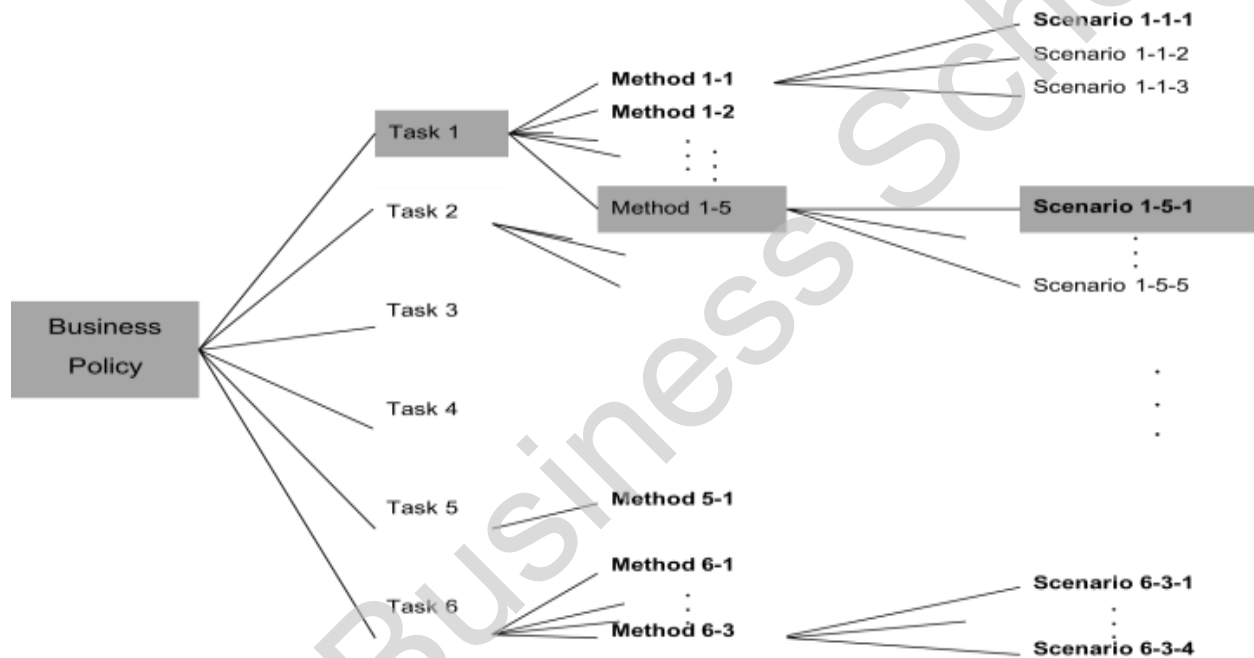
ที่มา : คัดลอกจาก บุนนาค รัตนากร

- กำหนดเป้าหมายของจุดรุก (Secondary Targets) อย่างเป็นรูปธรรม (ทำอะไร ทำแค่ไหน ทำถึงเมื่อไร) และให้ตรวจสอบว่า ผลรวมของเป้าหมายตอบสนองต่อค่าเป้าหมายใน Overall Target หรือไม่ โดยพิจารณาความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผล
- ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมายของจุดรุก เช่น ลดเวลาในการเดินเครื่องจักรแบบมีคนคุมช่วงกะเช้า (ทำอะไร) จาก 60 นาทีต่อวันให้เหลือศูนย์ (เท่าไร) ภายใน 3 เดือนตั้งแต่ 1 กรกฎาคม -30 กันยายน 2564 (ถึงเมื่อใด)

Step 3 เสนอแนวทางดำเนินการหรือไอเดีย (Conceptual Idea)

- ให้ระดมสมองเพื่อเสนอ **แนวทางดำเนินการ (Conceptual Idea)** ในแต่ละจุดรุก เพื่ออุดช่องว่างระดับปัจจุบันกับเป้าหมายของจุดรุก โดยใช้แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram หรือ How-How Analysis) เพื่อกระจายไอเดียจากจุดรุก ไปสู่แนวทางดำเนินการระดับที่ 1 และแนวทางดำเนินการ ระดับที่ 2 หรืออาจจะมีแนวทางดำเนินการมากกว่า 2 ระดับก็ได้ ให้กระจายไปจนกว่าจะได้แนวทางที่ปฏิบัติได้
- **แนวทางดำเนินการ (Conceptual Idea)** มีความหมายครอบคลุม จุดรุก มาตรการขั้น 1 และขั้น 2 ฯลฯ ที่ยังไม่สามารถบอกวิธีปฏิบัติได้

การแปลงนโยบายธุรกิจ (Business Policy) ลงสู่วิธีการปฏิบัติ (Scenario)

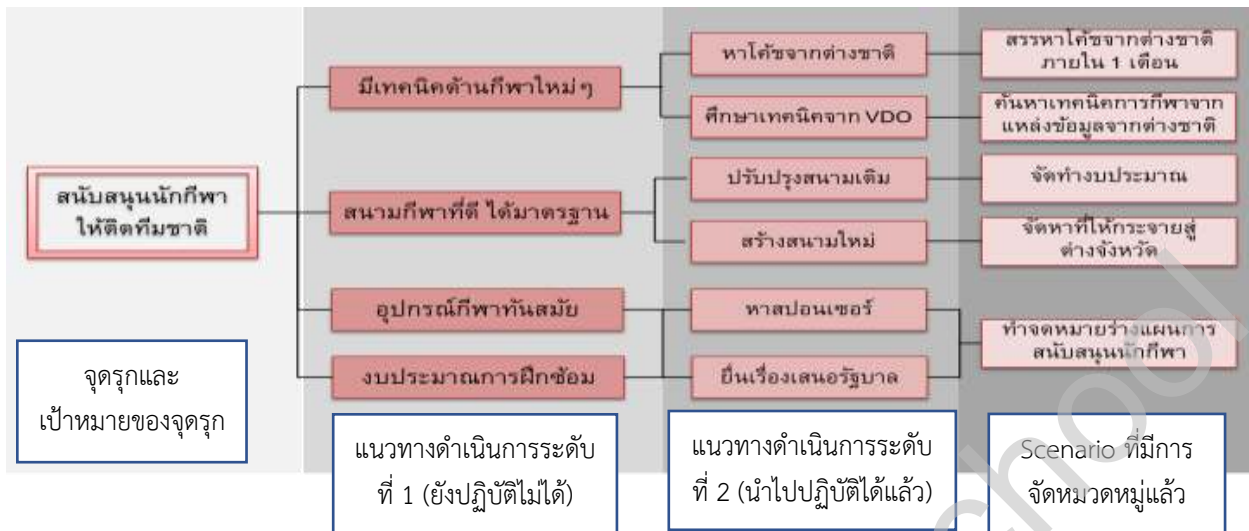


หมายเหตุ : Task ก็คือ หัวข้อปัญหา (Theme) ส่วน Method ก็คือ จุดรุก (Attack Point)

ที่มา : Dr. Noriaki Kano ในที่นี้คัดลอกมาจากเอกสารการอบรม TA ของอาจารย์วุฒิ บุญประกอบ

- การจัดทำ How-How Analysis หรือ Tree Diagram ให้จัดทำ หนึ่งจุดรุกต่อหนึ่ง How-How Analysis
- แนวทางดำเนินการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จะเรียกว่า **วิธีการปฏิบัติ (Scenario)** ซึ่งหมายถึงวิธีดำเนินการที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง
- ประเด็นสำคัญของการเสนอแนวทางดำเนินการ คือ ต้องไปค้นหาวิธีการปฏิบัติ (Scenario) ให้พบก่อน

ตัวอย่างแผนผังต้นไม้ หรือ How-How Analysis



ที่มา : ปรับปรุงจากเอกสารการอบรม TA ของอาจารย์ฐิติ บุญประกอบ

- ในรูปข้างต้น แนวทางเลือกระดับที่ 2 ถือว่าเป็น Scenario แล้ว แต่จะต้องนำไปประเมินเพื่อคัดเลือกมาเฉพาะ Scenario ที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง (Successful Scenario)

Step 4 ค้นหาวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Successful Scenario)

- เมื่อได้ Scenario แล้ว จะประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคที่ชัดเจน ถ้ามีอุปสรรคชัดเจน ให้มองแนวทางในการปรับปรุงไว้ด้วย ถ้ามีความเสี่ยงหรืออุปสรรคมากเกินไป อาจจะตัดสินใจหยุดวิธีปฏิบัตินั้น หรือแม้แต่ระงับโครงการ แต่ถ้าลดหรือขจัดความเสี่ยงได้ ก็จะเดินหน้าต่อ การประเมินลักษณะนี้เหมาะกับโครงการขนาดใหญ่ หรือระบบที่มีผลต่อความปลอดภัยหรือส่งผลกระทบต่อชุมชน
- ในกรณีที่เป็นโครงการขนาดเล็ก เช่น QCC TA ของคณะบริหารธุรกิจ อาจไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและผลกระทบข้างเคียงมากนัก เพียงแต่ให้นำ Scenario มาประเมินคัดเลือกเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง ที่เรียกว่า วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Successful Scenario)
- ตัวอย่างของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การส่งผลถึงความสำเร็จของหัวข้อสำรวจ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ความยุ่งยากในการปฏิบัติ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

ตารางประเมินวิธีการปฏิบัติ (Scenario)

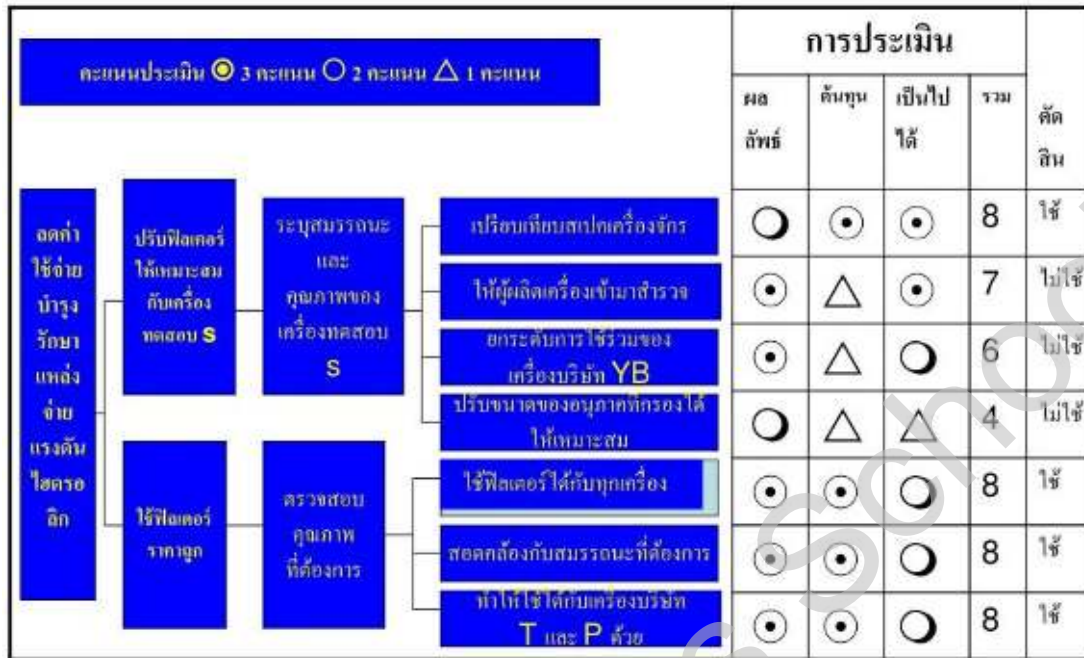
Scenario	หัวข้อประเมิน - (น้ำหนัก)				ผลประเมิน	ผลตัดสิน
	การส่งผลสำเร็จ ของหัวข้อ สำรวจ	สามารถทำได้ตาม แผนระยะเวลาที่ กำหนด	การส่งผลต่อ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	ขั้นตอนปฏิบัติ		
	(2)	(2)	(3)	(3)		

เกณฑ์ประเมิน

3 คะแนน	ส่งผลมาก	ได้ตามแผน	ส่งผลทางบวก	มีความง่าย / เกิดความสูญเปล่า (Wastes) น้อยมาก
2 คะแนน	ส่งผล ค่อนข้างมาก	ใช้เวลาค่อนข้าง มากกว่าแผน	ไม่ส่งผล	ยอมรับ ปฏิบัติได้
1 คะแนน	ส่งผลน้อย	ใช้เวลามากกว่า แผน	ส่งผลทางลบ	ยุ่งยาก ซับซ้อน

หมายเหตุ : แต่ละกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนหัวข้อประเมิน ค่าน้ำหนัก และเกณฑ์ประเมินได้ตามความเหมาะสม

ตัวอย่างการเสนอแนวทางดำเนินการและตารางการประเมินวิธีการปฏิบัติ



ที่มา : คัดลอกจาก บุนนาค รัตนกร

- แบ่งกลุ่ม Successful Scenarios ที่มีความเชื่อมโยงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงก่อนนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการ

Step 5 ดำเนินวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Successful Scenario)

- จาก Successful Scenario ให้นำมาจัดทำ **แผนปฏิบัติการ (Action Plan)** ตามหลักการ 5W2H (What, When, Where, Why, Who, How, How much)
- หนึ่งแผนปฏิบัติการ อาจมีหลาย Successful Scenario
- เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการแล้ว อย่าลืมรายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบก่อนที่จะดำเนินการ
- ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ติดต่อขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาเป็นระยะ
- ทบทวนแผนตามช่วงเวลา ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการ วัดผลและแก้ปัญหาในแต่ละวิธีปฏิบัติ หากสิ่งที่ปฏิบัติจริงแตกต่างจากแผนให้ทำการแก้ไข

Step 6 ตรวจสอบผล

- ให้ตรวจสอบทั้ง Process และ Results
- เปรียบเทียบเป้าหมายและผลที่ได้จริง ทั้งเป้าหมายโดยรวม (Overall Target) และเป้าหมายของจุดรุก (Secondary Target) โดยไล่ทีละจุดรุก หากไม่บรรลุผลให้ย้อนกลับไปทบทวนเพื่อหาแนวทางดำเนินการใหม่
- เปรียบเทียบผลก่อนและหลังเป็นตัวเลขที่ชัดเจนในแต่ละ Successful Scenario

Step 7 จัดทำเป็นมาตรฐาน

- Successful Scenario ที่ดำเนินการแล้วได้ผลสำเร็จ ให้จัดทำเป็นมาตรฐานให้ชัดเจนตามหลัก 5W1H (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ทำไม” ถ้าขาดไปจะได้มาตรฐานที่มีแต่รูปแบบ แต่ไม่มีสาระ)

แผนการสร้างมาตรฐาน					
(What)	(Why)	(How)	(Who)	(When)	(Where)
หัวข้อปฏิบัติ	วัตถุประสงค์	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	สถานที่

- Successful Scenario บางอย่างที่ดำเนินการแล้วได้ผลสำเร็จ สามารถจัดทำเป็นคู่มือ (Manual) ขั้นตอน (Procedure) หรือคำแนะนำในการปฏิบัติงาน (Work Instruction)
- ดำเนินการตาม วงจร SDCA กล่าวคือ ทดลองหรือประกาศใช้มาตรฐาน / ฝึกอบรม-ปฏิบัติตามมาตรฐาน / ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติตามมาตรฐาน / ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน

Step 8 ทบทวนข้อผิดพลาดและกำหนดแผนการในอนาคต

- อธิบายผลทางตรงเทียบกับมูลเหตุจูงใจ
- อธิบายผลทางอ้อมนอกเหนือจากมูลเหตุจูงใจ
- อธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงเกิดความแตกต่างระหว่างแผนกับการปฏิบัติจริง
- ทบทวนจุดดีและจุดที่ควรปรับปรุงในแต่ละขั้นตอน (Lesson Learn)
- การติดตามผลหลังจบกิจกรรม จนกว่าจะแน่ใจว่าผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามมาตรฐานได้

ตัวอย่างการติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง



ที่มา : คัดลอกจาก บุนนาค รัตน์กร

- เสนอแนะหัวข้อปัญหาที่คาดว่าจะนำมาแก้ไขต่อไป
- กล่าวสรุปภาพรวมของการดำเนินกิจกรรม

เกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน

(การประกวดกลุ่ม OCC ของคณะในรอบนี้ จะสิ้นสุดที่การวางแผนปฏิบัติการเท่านั้น ยังไม่ปฏิบัติการตามแผน)

หัวข้อการประเมิน	รายละเอียด	คะแนน
1. แนะนำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ประวัติองค์กร ลักษณะธุรกิจ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ผังองค์กร 	10
2. แนะนำกลุ่มและหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานที่กลุ่มสังกัด รายละเอียดของกลุ่ม ลักษณะงานของกลุ่ม (หน้าที่ ขอบเขต และ กระบวนการทำงาน) จุดที่เกิดปัญหา 	10
3. หัวข้อเรื่อง (Theme) และมูลเหตุจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> ระบุความจำเป็นในการทำกิจกรรม เป็นหัวข้อปัญหาของกลุ่มหรือนโยบายของผู้บริหาร ไม่เป็นปัญหาในปัจจุบัน ไม่รู้แนวทางการปรับปรุง แสดงเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อปัญหา แสดงความจำเป็นในการนำหัวข้อปัญหาไปทำกิจกรรม 	10
4. การสำรวจสภาพปัจจุบันและระดับที่ต้องการ (Overall Target)	<ul style="list-style-type: none"> การเก็บข้อมูลถูกต้อง น่าเชื่อถือ แสดงระดับปัจจุบัน และระดับที่ต้องการจากข้อมูล แสดงที่มาของระดับที่จะพัฒนา 	10
5. การกำหนดจุดรุก (Candidate and Attack Point)	<ul style="list-style-type: none"> มีการเก็บข้อมูลระดับปัจจุบันได้ถูกต้อง และระบุคุณลักษณะเฉพาะที่สะท้อนหัวข้อเรื่องอย่างชัดเจน มีการรวบรวมระดับที่ต้องการ มีเหตุผลพร้อมที่มาชัดเจน เป็นรูปธรรม พร้อมทั้งตรวจสอบระดับที่ต้องบรรลุ กำหนดจุดรุกที่ชัดเจน ที่สามารถใช้กำหนดทิศทางได้ เรียงแนวทางเลือก และมีการประเมินคัดเลือกจุดรุก 	10
6. การกำหนดเป้าหมาย (Secondary Target)	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดตัวเลขเป้าหมายมีเหตุผลที่เหมาะสม และมีที่มาอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และประเมินแนวโน้มการบรรลุเป้าหมาย 	10

7. การเสนอแนวทาง ดำเนินการ (Conceptual Idea)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความคิดสร้างสรรค์ในการเสนอแนวทางเลือกหลายๆ แนวทางของแต่ละจุดรุก ● มีการประเมินคัดเลือกแนวทาง และเรียงลำดับจากแนว ทางเลือกที่มีผลการประเมินสูงมาหาลำต่ำ 	10
8. การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ นำไปสู่ความสำเร็จ (Successful Scenario)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการนำแนวทางที่คัดเลือกไว้มาหาวิธีดำเนินการที่เป็น รูปธรรมและปฏิบัติได้จริง ● มีการคาดคะเนและหาวิธีขจัดอุปสรรคที่อาจขัดขวาง การปฏิบัติ วิธีดำเนินการและผลกระทบข้างเคียงไปยัง ระบบอื่น ๆ ● จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผน สำหรับแต่ละ วิธีดำเนินการที่นำไปสู่ความสำเร็จ 	10
9. การใช้เครื่องมือและ เทคนิค	<ul style="list-style-type: none"> ● การใช้เครื่องมือและเทคนิคได้อย่างเหมาะสม 	10
10. การนำเสนอ	<ul style="list-style-type: none"> ● การอธิบายสื่อสารเข้าใจง่ายในเวลากำหนด 	10
คะแนนเต็ม		100

ที่มา : ปรับปรุงจาก เกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพ ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

เอกสารอ้างอิง

ฐิติ บุญประกอบ. (2564). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “QCC Theme Achievement & Know Why Sheet”

บุญนาค รัตนากร. (2557). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง “ขั้นตอนการปฏิบัติ QC Story Theme Achievement” ที่มา : <https://www.slideserve.com/ulf/qc-story-theme-achievement> (Download เมื่อ 21 กรกฎาคม 2564).

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). (2564). เกณฑ์พิจารณารางวัล Thailand Quality Prize 2021.

QC Circle Kanagawa-chiku Kadai Tassei Kenkyukai. (2547). การแก้ไขปัญหาด้วย QC Story ยุคใหม่ : Theme Achievement. แปลโดย ศศิอร วัฒนพาหุ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).