

ระบบการจัดการคุณภาพ ไอเอสโอ 9000

Quality Management System : ISO 9000

Two



โดย

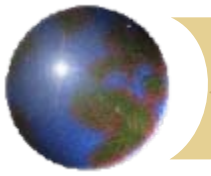
อภิรักษ์ กาญจนคงคา

[k\\_apirak@hotmail.com](mailto:k_apirak@hotmail.com)

[www.huexonline.com](http://www.huexonline.com)

**Human Excellence**

เวอร์ชัน 2.0 - พฤศจิกายน 2549



# แหล่งที่มาของข้อมูล


- การจัดการคุณภาพ (Quality Management), ผศ.ดร.ช่วงโชติ พันธุ์เวช, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, พ.ศ.2545
- ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 ตามข้อบังคับปี 2000, ศิริพร ขอพรกลาง, บจก.สกายบุ๊กส์, พิมพ์ครั้งที่ 1, ก.พ.2545
- การพัฒนาจัดทำและการปรับเข้าสู่ ISO 9001 : 2000, ดร.ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 2, เมษายน 2545
- คู่มือการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 Cartoon Edition, ปรัชญา ยศวัฒนานนท์, พิมพ์ครั้งที่ 1
- ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 : 2000 บรรจง จันทมาศ, สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. พิมพ์ครั้งที่ 20 มิถุนายน 2546
- ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ฉบับสมบูรณ์, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2544
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

17. ไคเซน (Kaizen) 改善 [ไค (改) แปลว่า เปลี่ยนแปลง (Change) ส่วน เซน (善) แปลว่าดี (good)] (ภาษาจีนอ่าน Gai shan) ในภาษาญี่ปุ่นหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า” (Change for the better) หรือ “การปรับปรุง” (Improvement) ภาษาไทยแปลว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement หรือ Continual improvement)



เป็นวิธีการปรับปรุงผลผลิต โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากการประยุกต์งานของผู้เชี่ยวชาญอเมริกัน เช่น เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์, แฟรงค์ บังเกอร์ กิลเบิร์ต, วอลเตอร์ โชฮาร์ท, ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง และโปรแกรมการอบรมของกรมการสงคราม หลังสงครามโลกครั้งที่สอง

17. ...ต่อ.. การพัฒนา **ไคเซน** จะประสานกันกับ วงจรการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) แต่ทว่าไม่มีข้อจำกัดในเรื่อง การประกันคุณภาพ



改善

✓ เป้าหมายของ **ไคเซน** ประกอบด้วย การกำจัดของเสีย (หมายถึงรวมถึงกิจกรรมที่เพิ่มต้นทุน แต่ไม่ได้เพิ่มคุณค่าด้วย) การจัดส่งทันเวลา (**Just-in-time delivery**) การเพิ่มระดับการผลิตทั้งจำนวนและประเภท (**Production load leveling of amount and types**) การจัดวางงานให้มีมาตรฐาน (**Standardized work**) ความเร็วในการเคลื่อนสิ่งของในสายการผลิต (**Paced moving lines**) การจัดวางหรือเลือกอุปกรณ์ที่มีขนาดเหมาะสม (**Right-sized equipment**) เป็นต้น

✓ เป็นการย่อย/ลดขนาดลงมา แล้วนำกลับเข้าไปใหม่ด้วยวิธีการที่ดีกว่า (**to take it apart and put back together in a better way**)

## 17. ...ต่อ..



**ไคเซน** เป็นกิจกรรมประจำวัน โดยมีวัตถุประสงค์ที่ไปไกลเกินกว่าการปรับปรุง มันเป็นกระบวนการ ทำให้มันแล้วเสร็จอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เคารพความเป็นมนุษย์ในที่ทำงาน ขจัดงานที่หนักออกไป (**ทั้งทางด้านจิตใจและกายภาพ**) และสอนให้คนรู้วิธีการทำงานที่เร็ว โดยการทดลอง/ทดสอบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (**Scientific method**) และเรียนรู้วิธีการขจัดของเสียในกระบวนการธุรกิจ (**eliminate waste in business process**)



**ไคเซน** ไม่ได้มีความหมายอย่างที่คิดไปผิด ๆ ว่าเป็นการลดคนงาน (**layoffs**) และ**ไคเซน**จะมีหลักการเคารพความเป็นมนุษย์ เพราะหากไม่เคารพแล้ว ก็จะไม่เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

# 1. คำนิยามและความหมาย

19 / 19

17. ...ต่อ..



✓ ไคเซน จะดำเนินงานด้วย 3 หลักการ ดังนี้....

- I. กระบวนการและผลลัพธ์ (Process and results) (ไม่เน้นแค่ results อย่างเดียว)
- II. การคิดที่เป็นระบบ (Systemic thinking) มองให้กว้าง อย่ามองแคบ แค่มุมเดียว
- III. ไม่มีการพิพากษา ไม่มีการตำหนิ (เพราะการตำหนิไม่เกิดประโยชน์ อะไร-Because blaming is wasteful.)

✓ ทุก ๆ คน ทุก ๆ ระดับมีส่วนร่วมกับไคเซน รูปแบบของไคเซน เป็น ทั้ง เรื่องส่วนบุคคล ระบบแนะนำ (Suggestion system) กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่

✓ เพื่อที่จะเข้าใจไคเซนอย่างลึกซึ้งและเห็นถึงพลังของมัน ก็จะต้องมีส่วนร่วมให้มาก ๆ ครั้ง

✓ การผลิตแบบลีน (Lean\* production) และ Just-in-time (JIT) มีความสัมพันธ์กับแนวคิดนี้ (\*Economical and efficient)

# 1. คำนิยามและความหมาย

## 18. Outcome และ Output

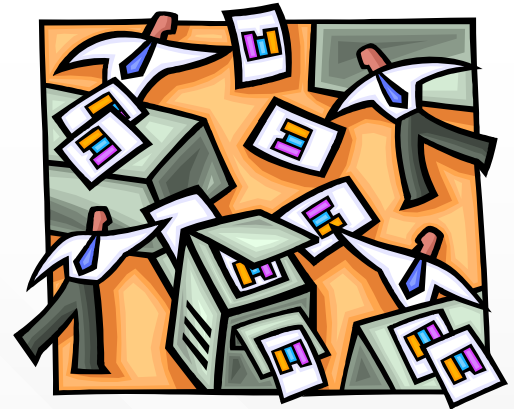
- ✓ **Outcome** หมายถึง การวัดผลกระทบสุดท้ายของการพัฒนาหรือของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้าอบรมโครงการ SMEs แล้วนำความรู้ไปใช้ประกอบอาชีพเป็นผู้ประกอบการรายใหม่จริง ๆ
- ✓ **Output** หมายถึง การวัดประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การพัฒนาหรือของกิจกรรม

## 2. ปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดคุณภาพ



- กิจกรรม 5 ส
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) หรือ Quality Control Circle
- ระบบการจัดการมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000
- ระบบการปรับรื้อ (Re-engineering)
- ระบบการจัดการ TQC/TQM





**5S หรือ 5ส** เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดของเสีย ที่มีส่วนสำคัญให้เกิดข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง และการบาดเจ็บในกระบวนการผลิต

- ✓ **สะสาง = Seiri (整理) = Sort =** การคัดเอาวัสดุที่ไม่ต้องการทิ้งออกไป
- ✓ **สะตวก = Seiton (整顿) = Stabilize =** การจัดวาง จัดเก็บวัสดุอย่างมีระเบียบ
- ✓ **สะอาด = Seiso (清掃) = Shine =** การทำความสะอาดและตรวจตราอยู่เสมอ
- ✓ **สุขลักษณะ = Seiketsu (清潔) = Standardize =** การรักษาสุขภาพและอนามัยส่วนบุคคล
- ✓ **สร้างนิสัย = Shitsuke (躰) = Sustain =** การสร้างสุขนิสัยให้กับทีมงานโดยรวม

# การจัดการกิจกรรม 5 ส มีขั้นตอน ดังนี้ คือ

กิจกรรม	วิธีการดำเนินการปฏิบัติ	กิจกรรมที่มุ่งเน้นการกระทำ
<b>สะสาง 整理</b> (SEIRI = เซอิริ)	ขจัดของที่ไม่ใช้ออกจากบริเวณ ทำงานจัดทิ้ง จัดเก็บแยกออกไป	เน้นให้พนักงานมีจิตสำนึกของ การเป็นนักเก็บขยะด้วยตนเอง
<b>สะดวก 整顿</b> (SEITON =เซตง)	จัดวางสิ่งของที่ต้องการให้เป็น ระเบียบ มีระบบสะดวกในการหยิบ ไปใช้	เน้นให้พัฒนางานมีจิตสำนึกของ การเป็นวิศวกรหรือนัก อุตสาหกรรมด้วยตนเอง
<b>สะอาด 清掃</b> (SEISO = เซโซ)	ตรวจสอบทำความสะอาด เครื่องจักร อุปกรณ์และสถานที่ ทำงานเพื่อขจัด ขอบกพร่อง สกปรกต่าง ๆ และดูแลรักษา	เน้นให้พนักงานมีจิตสำนึกของ การเป็นวิศวกร บำรุงรักษา ป้องกันด้วยตนเอง
<b>สุขลักษณะ 清潔</b> (SEIKETSU =เซเก็ทสี่)	การดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด ปลอดภัยต่อสุขภาพอนามัย	เน้นให้พนักงานคำนึงถึงเรื่อง ความปลอดภัยด้วยตนเอง
<b>สร้างนิสัย 躰</b> (SHITSUKE =ชิทสี่เกะ)	การสร้างสังคมที่มีวินัยและปฏิบัติ ตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	เน้นให้พนักงานเป็นคนที่ ระเบียบวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย จนเป็นนิสัยของตนเอง

# กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle หรือ QCC)



- หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มคุณภาพ คือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวน **3-10** คน ปฏิบัติงานอยู่ในแผนกเดียวกัน รวมตัวกันขึ้น เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ และข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีการจัดกิจกรรมของกลุ่มในรูปแบบการประชุมมีสมาชิกของกลุ่ม นั่งล้อมวงกันเพื่อปรึกษาหารือ เช่น ค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา การปรับปรุงคุณภาพ การเสริมสร้างประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงาน โดยใช้หลักการของ **Deming Cycle (P-D-C-A)** และเครื่องมือในการแก้ปัญหา **7** อย่าง (**QC 7 Tools**)
- ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ตารางตรวจสอบ การจำแนกข้อมูล แผนภูมิพาเรโต แผนภูมิแกงปลา ฮิสโตแกรม และแผนภูมิควบคุม แผนภูมิกระจาย
- การทำกิจกรรมของกลุ่มจะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงาน และต้องมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่อง สามารถนำผลงานที่ได้รับ เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วมาแสดงได้

- I. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
- II. กำหนดเป้าหมาย
- III. กำหนดวิธีการทำงาน

- I. ศึกษาให้เข้าใจวิธีการทำงาน
- II. ลงมือทำงานตามวิธีการ
- III. เก็บข้อมูลเฉพาะทางคุณภาพ (Quality Characteristics)

**P = Plan**  
(วางแผน)

**D = Do**  
(ปฏิบัติ)

**A = Act**  
(แก้ไข/  
ปรับปรุง)

**C = Check**  
(ตรวจสอบ)

# PDCA Cycle

- I. ถ้าผลเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย แก้ที่ต้นเหตุ
- II. หาสาเหตุของปัญหาแล้วป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก
- III. พัฒนาปรับปรุงระบบ วิธีการทำงาน

- I. ตรวจสอบว่างานตรงตามมาตรฐานหรือไม่
- II. ค่าที่วัดได้ตรงตามมาตรฐานหรือไม่
- III. ข้อมูลเฉพาะทางคุณภาพ (Quality Characteristics) ตรงหรือสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่

# บทบาทและทัศนคติพื้นฐานซึ่งหัวหน้างานระดับต้นและกลางพึงมี

## บทบาท

- อธิบายนโยบาย
- วัตถุประสงค์องค์กร
- ทบทวนวัฒนธรรมองค์กร
- จูงใจพนักงานให้มี Problem consciousness
- เสริมสร้างบรรยากาศอยากปรับปรุง พัฒนา
- ปรับปรุงระบบงาน

- มอบหมาย สั่งการ
- ร่วมปรึกษาหารือ
- สนับสนุนและแนะนำการแก้ไขปัญหาในงาน

P = Plan  
(วางแผน)

D = Do  
(ปฏิบัติ)

A = Act  
(แก้ไข/  
ปรับปรุง)

C = Check  
(ตรวจสอบ)

- จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้  
อยากปรับปรุง  
พัฒนา

- ให้พนักงานสนองตอบหรือ  
ยอมรับกิจกรรมของกลุ่ม
- จัดประเด็นทบทวนงาน (เพื่อ  
หาประเด็นปรับปรุงงานต่อไป)

## ทัศนคติพื้นฐาน

1. ใส่ใจต่อการพัฒนาลูกน้อง
2. มีจิตสำนึกต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอยู่ตลอด
3. เปิดใจกว้าง รับฟังผู้อื่น
4. ไว้ใจพนักงาน (Trust)
5. พัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน (PDP)

*Personal Development Plan*

# ระบบการปรับรื้อ (Reengineering)

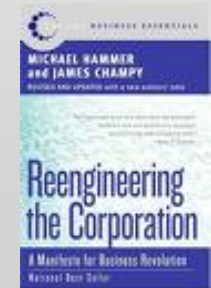
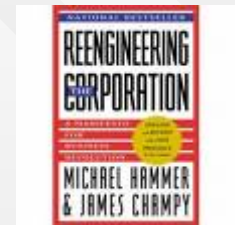
- บางที่เรียก **Re-engineering** เป็นการปรับรื้อ ปรับการออกแบบอย่างหน้ามือเป็นหลังมือให้แก่กระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการธุรกิจ (**Business processes**) มากกว่าที่จะจัดให้องค์กรมีความมั่นคง มีความเป็นเฉพาะทางในแต่ละหน้าที่ (**Functional specialties**) (เช่น การผลิต บัญชี การตลาด เป็นต้น)



- ✓ หลักการของระบบการปรับรื้อมาจาก **Michael Hammer** และ **James Champy** ในชุดหนังสือ **Reengineering the Corporation, Reengineering Management** และ **The Agenda** ซึ่งกล่าวถึง การสูญเสียด้านเวลาในการส่งผ่านงานระหว่างแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง รวมทั้งประเด็นเกี่ยวกับ **Suppliers, Distributors** และ **Business partners** ต่าง ๆ
- ✓ ถือเป็นพื้นฐานในการพัฒนาด้านการจัดการ ทีมงาน **Cross-function**
- ✓ แนวคิด ทฤษฎีหรือ **Software** ที่เกิดตามมาก็คือ **ERP (Enterprise resource planning) Supply Chain Management, Knowledge Management System, HRM System, CRM System** เป็นต้น

# ระบบการปรับรื้อ (Reengineering) (ต่อ)

- ✓ แนวคิดการปรับรื้อระบบ/ระบบการปรับรื้อ หมายถึง ระบบการจัดการปรับรื้อ เป็นกิจกรรมหรือเทคนิคที่เน้นการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยเฉพาะใช้กับธุรกิจที่มีการบริการมาก ๆ เช่น การธนาคาร หรือถ้าจะเกี่ยวกับการผลิต การปรับรื้อ หมายถึง การเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ
- ✓ ระบบนี้จึงใช้ในธุรกิจบริการมากกว่า เทคนิคนี้เน้นการทำงาน เพื่อให้ถูกต้องตามเป้าหมายที่แท้จริงหรือแก้แทนแก้เหตุผลงานนั้น ๆ โดยการเขียนแผนผังกระบวนการ (Flow Process Chart) แล้วพิจารณาโดยระดมสมองสัมภาษณ์เลียนแบบ โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์เพื่อปรับรื้อกระบวนการทำงาน
- ✓ ชื่อเสียงของ **Reengineering** มักเป็นในเชิงลบ เป็นแนวทางที่จะปรับลดคนงาน (layoff) หน่วยงานที่ต้องการลดขนาดองค์กร (Downsizing) มักจะใช้คำว่า **Reengineering**
- ✓ แนวคิดของ **Reengineering** ยังไม่สมบูรณ์นัก แต่ก็เป็นการให้แก่นแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ ในระยะต่อมา



# ระบบการจัดการ TQC/TQM

- ➊ TQC ย่อมาจาก **Total Quality Control** หมายถึง การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นแบบญี่ปุ่น
- ➋ TQM ย่อมาจาก **Total Quality Management** หมายถึง การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแบบประเทศตะวันตก
- ➌ ทั้ง **TQC** และ **TQM** คือ “แนวทางในการจัดการขององค์กร ที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคมด้วย” ซึ่งจะมีขอบข่ายของกิจกรรมคล้ายคลึงกัน เป็นระบบการจัดการทั่วทั้งองค์กร ที่เน้นในเรื่องคุณภาพโดยอาศัยการมีส่วนร่วม
- ➍ “TQM is a management approach for an organization, centered on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society.” (As defined by ISO)





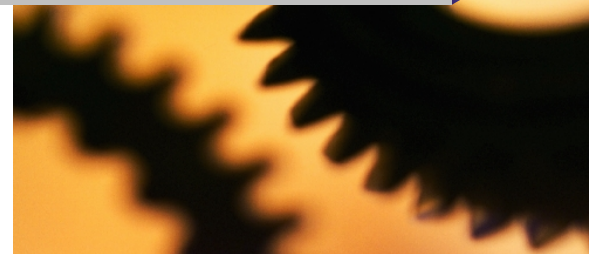
# ระบบการจัดการ TQC/TQM

(ต่อ)

- เป็นแนวคิดในการทำงานที่พนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานทุกระดับทุกฝ่ายในองค์กร มีจิตสำนึกในเรื่องคุณภาพ และมีการร่วมมือกันปรับปรุงงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
- กระบวนการทำงานนั้น มีกิจกรรมหลักของวงล้อ PDCA หรือ Plan-Do-Check-Act โดยมีแนวคิดหรือปรัชญาในการทำงานลักษณะที่สำคัญ 7 ประการคือ :-
  - 1) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตั้งแต่ประธานบริษัทจนถึงพนักงานระดับล่าง
  - 2) ปฏิบัติกันในทุกแผนกทั่วทั้งองค์กร
  - 3) ปฏิบัติกันทุกขั้นตอนของกระบวนการธุรกิจ
  - 4) ส่งเสริมปรับปรุงการทำงานด้วยกิจกรรม PDCA
  - 5) ควบคุมและปรับปรุง QCDSM คือ คุณภาพ (Quality) ราคา (Cost) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety) และขวัญกำลังใจของพนักงาน (Morale)
  - 6) ให้ความสำคัญต่อปรัชญา และวิธีการแก้ไขปัญหาแบบควบคุมคุณภาพ
  - 7) ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ และวิธีการปฏิบัติแบบควบคุมคุณภาพ

ข้อที่	QCC	ISO 9000	TQC/TQM
1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	พนักงานในองค์กรมีความสมัครใจทำ (แต่ถูกบังคับทำก็มี Bottom up) ผู้บริหารมีความสมัครใจทำ	พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมด้วยกันทั้งหมด ซึ่งจะต้องทำเพราะผู้บริหารสั่งให้ทำแต่ออกความคิดเห็นได้บ้าง	พนักงานในองค์กรมีความสมัครใจทำ
2. ผู้นำมาใช้	เอามาใช้เองแต่มีค่านิยมพาไป	ผู้บริหารจะถูกลูกค้ำบีบให้ทำเป็นส่วนใหญ่สมัครใจทำเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือบางครั้งค่านิยมพาไป	พนักงานสมัครใจที่จะทำ
3. ธุรกิจที่นำไปใช้	สามารถนำไปใช้ได้ทั้งธุรกิจทางด้านบริการและด้านอุตสาหกรรมการผลิตได้ รวมทั้ง SMEs	สามารถนำไปใช้ได้ทั้งธุรกิจทางด้านบริการและด้านอุตสาหกรรมการผลิตได้ รวมทั้ง SMEs	ทุกธุรกิจ ทุกขนาด

ข้อที่	QCC	ISO 9000	TQC/TQM
4. ความน่าเชื่อถือ	มาตรฐานไม่ศักดิ์สิทธิ์พอ เพราะมีมาตรฐานออกมาแล้วไม่ถูกควบคุมหรือมีการบังคับใช้	มาตรฐานที่ออกมาจะต้องควบคุมมีหมายเลขกำกับ ถ้าเป็นฉบับแก้ไขต้องลงนามเซ็นอนุมัติ และถูกตรวจสอบว่าปฏิบัติจริง	มาตรฐานออกมามีการควบคุม
5. สภาพปัญหา	พนักงานตอบปัญหาตามสบาย แต่ที่ถูกแล้วควรเลือกตอบตามเป้าหมายที่เป็นจุดเด่นตามระบบ QCC	ปัญหาจะมาจากลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายในและผู้ประเมินจากบุคคลภายนอก	มีปัญหาถูกหยิบยกมาจากนโยบายและจากทุกคน
6. บุคลากรที่แก้ปัญหา	ใช้การแก้ไขปัญหาโดยพนักงาน ดังนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ของพนักงานว่าจะมีความสามารถและประสบการณ์มากน้อยเพียงไร	จะแก้ปัญหาโดยใช้วิธี QCC ก็ได้ หรือจะใช้ทีมงานที่มีคุณภาพ เช่น ทีมวิศวกร	แก้ปัญหาเหมือน ISO 9000



ข้อที่	QCC	ISO 9000	TQC/TQM
7. การตรวจประเมิน	คณะกรรมการไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนในการตรวจสอบ เพื่อที่จะให้รางวัล จึงไม่มีความยุติธรรม	ผู้ตรวจประเมินมีใบรับรองได้ผ่านหลักสูตรการตรวจประเมินระบบ ISO 9000 และมีประสบการณ์พอ	ใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ
8. ผลกระทบต่อการเข้าออกของพนักงาน	ถ้าพนักงานเข้าออกจากองค์กรบ่อยจะเกิดปัญหา	ไม่เกิดปัญหา ถ้าพนักงานเข้าออกบ่อย เพราะมีเอกสารเป็นคู่มือ	ไม่มีปัญหา



ข้อที่	QCC	ISO 9000	TQC/TQM
9. การแก้ไข ปัญหา	การแก้ไขปัญห ขึ้นอยู่กับขีด ความสามารถของ พนักงาน ซึ่งมักจะ ทราบคำตอบก่อนลง มือปฏิบัติ	จะไม่ค่อยมีมากนัก การที่ จะเห็นคำตอบก่อนลงมือ ปฏิบัติ เพราะปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นส่วนมาก มาจาก บุคคล	เน้นการป้องกัน มากกว่าการแก้ไข ปัญหา
10. คุณภาพ และงาน	บางครั้ง ไม่สามารถ จำแนกได้ว่า QCC มา ก่อนงาน หรืองานมาก ก่อน QCC	ISO 9000 เป็นระบบการ ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังนั้น งานและคุณภาพจึง เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน	งานคือคุณภาพ คุณภาพก็คืองาน