

บทที่ 7

สรุป และข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยที่เริ่มมีการนำมาเป็นเกณฑ์สำหรับมอบรางวัลแก่บริษัทที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยจึงนำเกณฑ์นี้มาจัดทำเป็นระบบการประเมินตนเองในโรงงานกรณีศึกษา โดยหาข้อมูลมาจากแหล่งต่างๆ และจัดทำเป็นแบบประเมินตนเองออกมา การประเมินตนเองเพื่อหาจุดอ่อนของบริษัทสำหรับการปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพขึ้นไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศได้ จากผลการประเมินตนเองพบว่าบริษัทนี้มีจุดอ่อนในด้านของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สารสนเทศ และการวิเคราะห์ และการจัดการกระบวนการ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนนี้ให้เป็นแนวทางแก่บริษัทต่อไปในการพัฒนาระบบที่จัดทำนี้ให้ดีขึ้น และนำไปใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีได้ในอนาคตต่อไป

7.1 สรุป

จากแนวทางเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้แก่บริษัทสามารถสรุปแนวทาง และการปฏิบัติดังนี้

ในหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. การพัฒนากลยุทธ์

1.1 บริษัทได้มีระบบกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ที่กำหนดผู้บริหารเป็นผู้ร่วมกันในการวางแผน โดยการกำหนดกรอบเวลาในการวางแผนทุกปีในช่วงไตรมาสสุดท้าย

1.2 บริษัทได้มีระบบในการนำปัจจัยทางด้านลูกค้า และการตลาด ปัจจัยทางการแข่งขันของธุรกิจ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ฯลฯ และปัจจัยภายในมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดช่วงเวลาในการบรรลุไว้คือภายใน 3 ปี การกิจ และค่านิยมของบริษัท รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทโดยแบ่งให้ครอบคลุมทั้งสี่มุมมอง คือ ด้าน

การเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ แลเติบโต ตามแนวทางของระบบ การประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และยังสอดคล้องต่อ ผลลัพธ์ทางธุรกิจในหมวดที่ 7 ทั้งสี่ด้าน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1 จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดมาจากการวิเคราะห์ปัจจัย ต่างๆ รวมถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของบริษัท แล้วนำมากระจายเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และมาตรการที่จะทำให้บรรลุแต่ละวัตถุประสงค์ด้วยเครื่องมือทางคุณภาพฝังต้น ไม้ที่ช่วยในการ กระจายพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ คำนีวัดผล เป้าหมาย และระยะเวลาในการบรรลุผล

2.2 จากกลยุทธ์ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ คำนีวัดผล ค่าปัจจุบัน เป้าหมาย และระยะเวลาในการบรรลุผลที่ได้นำมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายที่ครอบคลุมในทุกฝ่าย หลักของบริษัททกเว้นแผนของฝ่ายบัญชี และการเงิน และแต่ละแผนของฝ่ายจะมีวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ครบในสี่มุมมองเช่นกันเพื่อให้เกิดความสมดุลในฝ่ายด้วย

2.3 การกระจายแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายไปสู่แผนปฏิบัติการในระดับแผนก ของฝ่ายผลิตโดยกระจายนโยบายลงไปสู่ในระดับล่างให้มีการร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของบริษัทได้

จากกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาสามารถสรุปเป็นตาราง กรอบเวลาที่ใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดได้ดังตารางที่ 7.1 โดยที่กรอบเวลานี้ อาจปรับลดเวลาลงได้เมื่อบริษัทมีการปฏิบัติได้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในหมวดที่ 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์

1. ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีส่วนที่เป็นระบบการรวบรวมข้อมูลของการวิเคราะห์ในระดับองค์กรซึ่งได้แก่ ข้อมูลปัจจัยทางด้านลูกค้า ปัจจัยทางการแข่งขัน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ดังที่กล่าวถึงไว้แล้ว

2. ระบบการเก็บข้อมูล และรวบรวมข้อมูลทั้งในรูปของแบบฟอร์มที่สนับสนุนต่อการทำงานที่ผู้วิจัยได้มีการปรับปรุงให้ง่ายต่อการใช้งานขึ้นในบางส่วน หรือ ในรูปของข้อมูลในคอมพิวเตอร์ที่ทางบริษัทได้มีระบบการสำรองข้อมูลไว้เพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะรวบรวมตามช่วงเวลาในการวัดผล เพื่อสนับสนุนต่อดัชนีวัดจากแผนกลยุทธ์ที่กระจายสู่ระดับแผนกในฝ่ายผลิต จากนั้นทำการแปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปของกราฟควบคุมลงในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดทำขึ้นมาสำหรับให้หัวหน้าแผนกง่ายต่อการติดตามผลการดำเนินงาน และสำหรับวิเคราะห์แนวโน้มของดัชนีวัดได้ในเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงเป้าหมายของดัชนีวัดได้ นอกจากนี้กราฟในแบบฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดทำขึ้นเพื่อการรายงานผลให้ผู้จัดการฝ่ายในระดับบน และสามารถสื่อสารให้แก่พนักงานในระดับล่างได้ทราบเพื่อร่วมกันปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันได้

3. ระบบการรายงานผลของข้อมูลที่รายงานขึ้นมาจากระดับแผนกจะถูกรวบรวมลงในตารางสถานะดัชนีวัดที่เป็นตารางรวบรวมดัชนีวัดในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตที่กระจายออกมาตามช่วงเวลาที่มีการรวบรวมผลของข้อมูล ตารางสถานะนี้ช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตง่ายในการติดตามผลของเป้าหมายตามช่วงเวลาได้

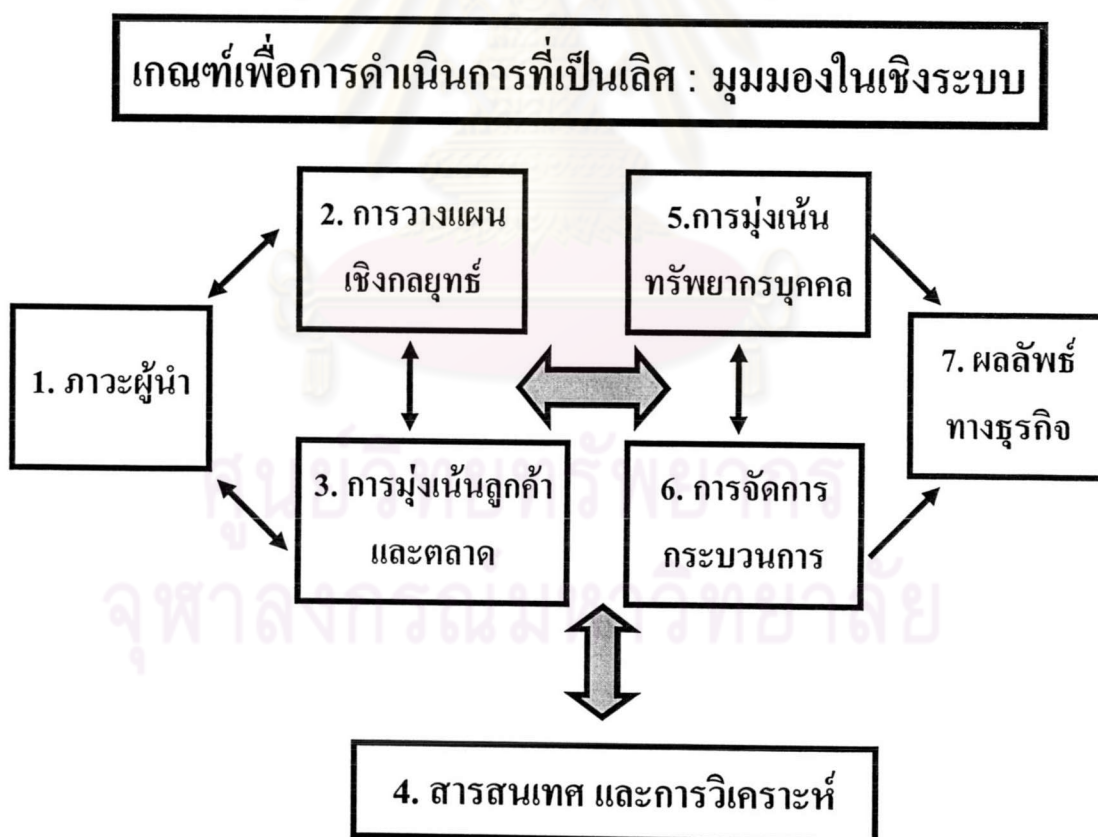
4. ระบบของการวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดทำในฝ่ายผลิตโดยจะติดตามผลดัชนีวัดจากกราฟควบคุมสำหรับหัวหน้าแผนก หรือ ตารางสถานะสำหรับผู้จัดการฝ่าย เมื่อพบว่าไม่ได้ตามเป้าหมายผู้ที่รับผิดชอบจะร่วมกันทำการวิเคราะห์โดยอาศัยเครื่องมือทางคุณภาพผังก้างปลา และอื่นๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และทำการกระจายสาเหตุสู่มาตรการแก้ไข/ปรับปรุงด้วยผังก้างปลา และระบุลงในแผนส่วนล่างของแบบฟอร์มพร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปรับปรุง

5. ผลของการวิเคราะห์ที่ได้จะถูกเก็บไว้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนในปีถัดไปได้ และเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับเป้าหมายดัชนีวัดให้พัฒนาขึ้นได้

ในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

1. ผลของการปรับปรุงในหมวดนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากผลการปรับปรุงในสองหมวดข้างต้นที่มีการกำหนดดัชนีวัดผลในแผนกลยุทธ์ และมาตรการที่สนับสนุนต่อการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน และกระจายลงไปในแต่ละฝ่ายไม่ว่าจะเป็นในด้านการออกแบบของฝ่ายเทคนิค หรือ ด้านกระบวนการผลิต และกระบวนการสนับสนุนในฝ่ายผลิต พร้อมทั้งมีระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการภายในให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากผลของการปรับปรุงที่ผู้วิจัยได้จัดทำออกนอกจากจะทำให้สามหมวดข้างต้นมีการปรับปรุงขึ้นแล้ว ผู้วิจัยได้พบว่าในหมวดอื่นก็มีการปรับปรุงขึ้นด้วยเช่นกัน เช่น ในหมวดภาวะผู้นำ จากผลของการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของบริษัททำให้ในหมวดนี้เกิดการปรับปรุงขึ้นโดยผู้นำได้มีทิศทางในการนำที่จะช่วยให้องค์กรไปสู่แนวทางเดียวกัน ดังนั้นในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกัน และกันอยู่ดังสามารถอธิบายได้จากในรูปที่ 7.1



รูปที่ 7.1 มุมมองในเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย

จากรูปจะเห็นได้ว่ามุมมองในเชิงระบบจะแบ่งระบบออกเป็นหลักๆ ได้สามส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกลุ่มการนำองค์กรในหมวด 1 2 และ 3 เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่ทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และลูกค้าที่เป็นส่วนที่จะเชื่อมโยงไปสู่ส่วนของกลุ่มผลลัพธ์ คือ หมวด 5 6 และ 7 โดยพนักงาน และกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร สำหรับในหมวด 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับทุกหมวดเพราะว่าทุกหมวดจะต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศ และการวิเคราะห์ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน การปรับปรุงผลการดำเนินการ และความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.2 ข้อเสนอแนะ

1. ระบบในการประเมินตนเอง และแบบฟอร์มประเมินตนเองสำหรับบริษัทนี้เป็นการพัฒนาขึ้นมาให้บริษัทมีระบบที่มุ่งเข้าสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มากขึ้น ระบบประเมินตนเองนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นให้แก่บริษัทเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการประเมินตนเองต่อไปโดยผสมรวมเข้ากับระบบการตรวจติดตามภายในของ ISO 9001:2000 ให้เป็นระบบเดียวกันมากขึ้นเพื่อสามารถประเมินตนเองอย่างเต็มรูปแบบโดยทุกคนมีส่วนร่วม และมีความเข้าใจได้มากขึ้น ซึ่งก็จะช่วยให้บริษัทสามารถมีระบบประเมินตนเองที่เป็นวงรอบตามวงล้อของเดมมิ่ง PDCA และปรับปรุงพัฒนาบริษัทได้อย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งของบริษัท และลดจุดอ่อนของบริษัทให้น้อยลงได้

2. จุดอ่อนที่พบจากการประเมินตนเองในครั้งนี้เป็นเพียงภายในช่วงเวลานี้เท่านั้น ถ้าบริษัทมีการประเมินเป็นระบบต่อไปอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถทำให้พบจุดอ่อนอื่นเพื่อการปรับปรุงต่อไปได้ตามแนวทางที่ผู้วิจัยได้จัดทำให้แก่บริษัท และแบบประเมินตนเองบริษัทอาจจะทำการปรับปรุงเพื่อให้เข้ากับระบบของบริษัท และเป็นไปตามเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยได้ใกล้เคียงมากขึ้นเพื่อการใช้งานที่มีประสิทธิภาพในการประเมินตนเองภายในบริษัท

3. ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จัดทำนี้เป็นเพียงระบบเริ่มต้นเพื่อให้บริษัทมีแนวทางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ในเบื้องต้นเท่านั้น แต่ทางบริษัทควรจะต้องมีการปรับปรุง พัฒนาระบบนี้ต่อไปโดยมีการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทที่ครอบคลุมต่อการวิเคราะห์ทั้งหมดจากในปีที่แล้ว และทันต่อสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงข้อมูลเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อนำมาใช้เป็นส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

4. ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้ นำนโยบายของบริษัทที่มีอยู่เดิมมาใช้ประกอบในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เนื่องจากผลการวิเคราะห์ของข้อมูลโดยส่วนใหญ่มาจากการวิเคราะห์ SWOT ในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันซึ่งจะสอดคล้อง และครอบคลุมทุกด้านของนโยบายอยู่แล้ว แต่ในปีต่อไปนโยบายของบริษัทอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างเสมอโดยนำผลจากข้อมูลของการวิเคราะห์ SWOT ในสภาวะปัจจุบันนั้นนำมาใช้กำหนดให้พัฒนาขึ้นไป

5. เนื่องจากข้อจำกัดที่ผู้วิจัยสามารถกระจายแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการได้เฉพาะในฝ่ายผลิต ดังนั้น แนวทางในการกระจายแผนกลยุทธ์ของฝ่ายอื่นสู่แผนปฏิบัติการสามารถใช้แนวทางเดียวกันกับที่ผู้วิจัยใช้ปฏิบัติได้

6. จากแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตได้เริ่มมีการประยุกต์ใช้งานในเบื้องต้นแล้ว (ดังแสดงสถานะเดือนแรกในตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผลของฝ่ายผลิตในภาคผนวก จ) พบว่าดัชนีวัดผลบางตัวอาจจะปรับให้ง่ายต่อการเก็บข้อมูลได้ เช่น ดัชนีวัดผลที่เป็น %ผลิตเสร็จไม่ทัน อาจจะเปลี่ยนการวัดเป็น จำนวนใบ PO ที่ผลิตเสร็จไม่ทันแทนเพื่อความสะดวก และรวดเร็วในการเก็บข้อมูล

7. ดัชนีวัดที่ใช้บางดัชนีวัดที่ทำการวัดในเชิงปริมาณ เช่น ดัชนีวัดของฝ่ายขาย คือ จำนวนของระบบที่จัดทำ ซึ่งจะเป็ดัชนีวัดที่เริ่มต้นสำหรับวัดในการจัดทำระบบให้สำเร็จ แต่ในปีต่อไป ดัชนีวัดในเชิงปริมาณอาจจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นดัชนีวัดในเชิงคุณภาพเพื่อทำการวัดผลของระบบที่ได้จัดทำว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ เช่น วัดที่คุณภาพของการบริการที่ได้จัดทำ ฯลฯ ดัชนีวัดที่ทำการวัดในเชิงปริมาณเหล่านี้ หรือ ดัชนีวัดตัวอื่นจึงควรต้องพัฒนาไปเป็นดัชนีวัดในเชิงคุณภาพต่อไป เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น

8. ดัชนีวัดในด้านการสูญเสียในกระบวนการจะทำการวัดเพียงในส่วนของวัดอุบัติเหตุที่สูญเสีย ส่วนการสูญเสียในด้านอื่น เช่น

- ในด้านของสินค้าคงคลังจะมีปัญหาในด้านของสินค้าค้ำที่ไม่ควรจะมีสต็อกสินค้าค้ำมากจึงมีดัชนีวัดในด้านนี้ ส่วนสินค้าคงคลังที่เป็นสินค้าสำเร็จรูปจะมีการผลิตสินค้า และทำการบรรจุตามใบสั่งผลิตอยู่แล้วในกรณีที่มีสินค้าคงคลังมากฝ่ายขายก็อาจจะมิน โยบายลดราคาเพื่อผลักดันสินค้าที่ค้างอยู่ออกไปได้

- ในด้านของการผลิตเกินที่ไม่มีดัชนีวัดเนื่องจาก สีเหลือจู่ที่ผลิตเกินจะถูกนำไปใช้ใหม่ได้โดยผ่านกระบวนการใหม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการผลิตเกินไม่มากเนื่องจากต้องผลิตตามสูตรที่กำหนดในใบสั่งผลิต และเบิกวัตถุดิบตามสูตรที่ใช้ในการผลิต

- ในด้านของการรอกอย การขนส่ง ที่ไม่มีดัชนีวัดเนื่องจากกระบวนการเป็นกระบวนการที่สั้น ไม่ได้มีการเคลื่อนย้าย ขนถ่ายที่มีระยะทางที่ไกลเพราะเวลาในการดำเนินงานส่วนใหญ่จะใช้ในการผลิตผสมกวนสีอยู่ภายในถังสี หรือ ผ่านเครื่องผสมสี ส่วนเวลาในการเคลื่อนย้ายจะมีน้อยกว่ามาก รวมถึงเนื่องมาจากข้อจำกัดของสถานที่ภายในโรงงานที่จำกัดคับแคบ ทำให้ไม่มีการวัดในด้านนี้ แต่ถ้าต่อไปภายในอนาคตโรงงานมีการจัดวางผังโรงงานใหม่ หรือมีการขยายโรงงานดัชนีวัดในด้านการเคลื่อนย้ายอาจจะมีการนำมาใช้ได้

- ในด้านของกระบวนการผลิต และการทำงานที่ไม่ถูกต้องมีดัชนีวัดความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงานเนื่องจากโดยส่วนใหญ่การผลิตจะต้องผสมตามสูตรซึ่งมีการผสมผิดพลาดได้จึงจำเป็นที่จะมีการวัดด้วยดัชนีวัดนี้

- ในด้านของของเสียโดยส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาในด้านนี้เพราะต้องผสมตามสูตรในใบสั่งผลิต ส่วนกรณีคุณภาพของเจดสีไม่ตรงตามที่กำหนดสามารถทำการแต่งสีใหม่ได้ซึ่งในส่วนนี้อาจจะมีการวัดที่ดัชนีวัดจำนวนครั้งในการแต่งสีที่เป็นดัชนีวัดที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานประจำวันในระดับล่างเพื่อให้ได้สีที่มีคุณภาพ

- ในด้านของการสูญเสียหกประการ (6 Big Loss) ในด้านนี้ไม่มีการวัดเนื่องจากโรงงานมีเครื่องจักรที่ไม่ได้มีการผลิต 24 ชั่วโมง หรือ กระบวนการไม่ได้เน้นที่เครื่องจักรที่เป็นอัตโนมัติเป็นสำคัญ และเครื่องที่ใช้เป็นเพียงเครื่องปั้นผสมสีธรรมดาที่ไม่มีความซับซ้อนมาก

9. ผลคะแนนของการประเมินตนเองหลังการปรับปรุงที่ได้มานั้นจะเห็นว่าจากการประเมินตนเองโดยผู้ประเมินภายในอาจจะให้คะแนนที่สูงกว่าปกติเล็กน้อยเนื่องจากเป็นระบบใหม่ที่เริ่มจัดทำให้แก่บริษัท และข้อจำกัดจากความรู้ และความเข้าใจของผู้บริหารในการใช้งานเริ่มต้นจึงอาจจะยังขาดต่อการทำความเข้าใจในคะแนนของระบบประเมินตนเองนี้ แต่ถ้ามีการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง และทำความเข้าใจระบบนี้มากขึ้นก็จะช่วยให้ได้คะแนนการประเมินตนเองที่ใกล้เคียงกับมาตรฐานมากยิ่งขึ้น หรือ การนำผู้ประเมินตนเองจากภายนอกในหน่วยงานที่ได้รับรองมาตรฐานการประเมินตนเองนี้เข้ามาประเมินให้บริษัทเพื่อศึกษาถึงระบบการประเมินตนเองจากภายนอกก็จะทำให้ปรับปรุงระบบการประเมินตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น