

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

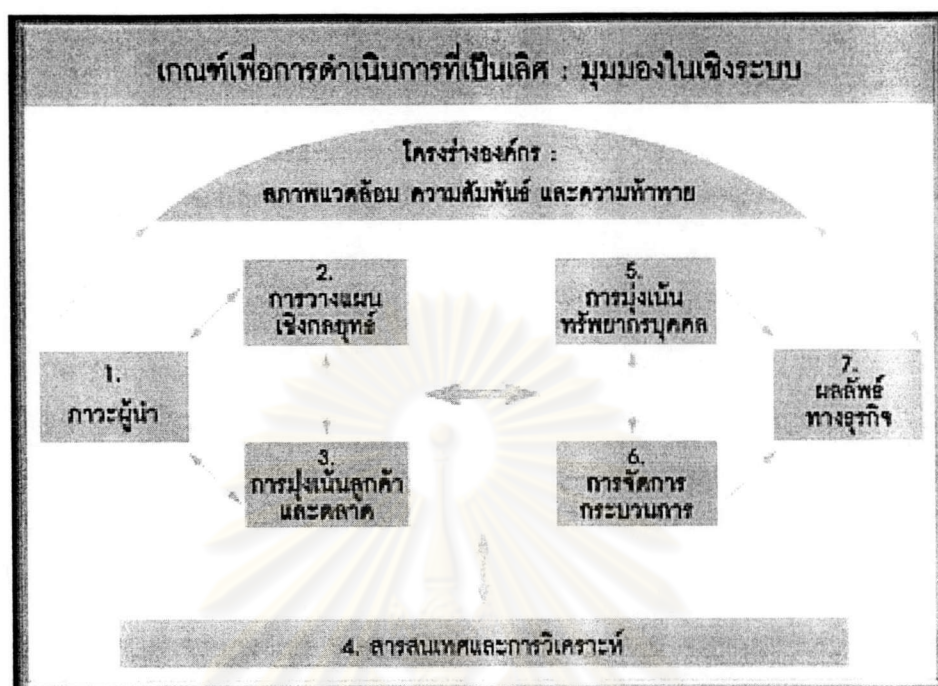
ในธุรกิจอุตสาหกรรมปัจจุบัน มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมไปจนถึงขนาดใหญ่ แต่ละสถานประกอบการก็พยายามที่จะมุ่งนาระบบบริหารต่างๆมาใช้เพื่อปรับปรุง และพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นระบบการผลิตแบบทันเวลา (JIT) ระบบการบำรุงรักษาแบบทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ฯลฯ โดยจะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่จะมุ่งในการจัดทำให้ได้เข้าสู่ระบบในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ในอดีตที่ผ่านมาการจัดการทางด้านระบบคุณภาพนั้นยังไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานกับอุตสาหกรรมต่างๆ และถือกันว่าเป็นเรื่องที่ยาก และต้องใช้ค่าใช้จ่ายอย่างมากในการนำมาประยุกต์ใช้ แต่เมื่อมีการเริ่มพัฒนาออกกระบบมาตรฐานที่เป็นที่รู้จักกันคืออย่างมากในช่วงที่ผ่านมา คือ ระบบอนุกรมมาตรฐานสากล ISO 9000 ที่เป็นการจัดการในเรื่องของระบบประกันคุณภาพ และเป็นระบบมาตรฐานที่ได้รับการรับรองจากทั่วโลก และยังเป็นเงื่อนไข หรือ ข้อกำหนดที่หลายประเทศใช้เพื่ออนุญาตการนำเข้า หรือ ใช้สินค้าบางประเภท จึงเริ่มมีการนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมมากขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งระบบดังกล่าว โดยปัจจุบันจะพบว่าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีการนำระบบมาตรฐาน ISO 9000 มาใช้เป็นอย่างมาก โดยจากเดิมระบบมาตรฐาน ISO 9001 9002 9003 ปี 1994 ปัจจุบันได้มีการปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้นมาสู่ระบบมาตรฐาน ISO 9001 ปี 2000 แต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะนำเพียงระบบ ISO 9000 มาใช้เพื่อให้องค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ เพราะเมื่อมีการดำเนินงานไปจนถึงจุดอิ่มตัวจุดหนึ่ง องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไปอีก ซึ่งการที่จะสามารถพัฒนาให้มีขั้นที่สูงขึ้นไปอีกเพื่อเข้าใกล้สู่ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จึงได้มีแนวทางของระบบที่เรียกว่า Self-assessment หรือ การประเมินตนเองขึ้นมา การประเมินตนเองนี้เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และพัฒนาธุรกิจ (ตลอดจนสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการ ทำ Benchmarking ต่อได้) ซึ่งการประเมินตนเองดังกล่าวก็ได้มีการนำแนวคิดของ TQM นี้มาใช้เป็นข้อกำหนดของเกณฑ์ในการประเมินเพื่อจะได้ทราบถึงสถานะขององค์กรเองว่ามีศักยภาพเพียงพอเพียงใด นอกจากนี้ยังได้เริ่มมีระบบการให้รางวัลเข้ามาซึ่งเป็นรางวัลระดับชาติ

สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้มาตรฐานคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เช่น ในประเทศญี่ปุ่น เรียกรางวัลนี้ว่า รางวัลเดมมิง (Deming Prize) ในประเทศสิงคโปร์ เรียกรางวัลนี้ว่า Singapore Quality Award 1995 ส่วนประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีระบบการประเมิน และมอบรางวัลนี้เช่นกัน เรียกรางวัลนี้ว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (รางวัลคุณภาพระดับชาติของสหรัฐอเมริกา) โดยรางวัลที่ให้นี้ก็ได้ใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเองดังกล่าวมาเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจเพื่อมอบรางวัล

สำหรับในประเทศไทยนั้น ก็ได้เริ่มมีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าวนี้ด้วย โดยเรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award หรือ TQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย คืออีก 1 รางวัลเกียรติยศที่ถือกำเนิดขึ้นเริ่มดำเนินการในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2544 รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินใจรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งก็ได้ใช้เกณฑ์สำหรับการประเมินตนเองที่ใช้กรอบของ Malcolm Baldrige National Quality Award ของอเมริกาที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่สอดคล้องกันในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ของไทย ซึ่งประกอบไปด้วยเกณฑ์ 7 ข้อดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) ดังรูปที่ 1.1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 1.1 รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ของเกณฑ์การประเมินตนเอง

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ และมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

ในส่วน of โรงงานที่จะทำการศึกษานี้ก็ได้มีการพัฒนานำระบบมาตรฐาน ISO 9002 ปี 1994 มาประยุกต์ใช้ และได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO 9001 ปี 2000 ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสูงสุดสูงสุด คือ TQM ดังนั้น จึงได้ประยุกต์ใช้การนำแนวทางสำหรับการประเมินตนเองดังกล่าวตามเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige National Quality Award ของอเมริกาที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ของไทยมาประยุกต์ใช้กับโรงงานในกรณีศึกษา นี้ เพื่อจะช่วยในการทราบถึงจุดอ่อนของตนเอง อันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงองค์กรอย่างถูกต้องทิศทางสามารถแข่งขันทางธุรกิจที่มีการทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นได้ และ

อาจจะสามารถทำได้ดีกว่าผู้ที่ทำอยู่แล้วได้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการทำ Benchmarking นั้นเอง (หรืออาจพูดได้ว่า Self-assessment เป็นจุดเริ่มต้นของการทำ Benchmarking)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อจัดระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องก่อนนโยบายของบริษัทฯ
2. เพื่อปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลที่ช่วยในการตัดสินใจของระดับบริหารในฝ่ายผลิต

## 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะครอบคลุมกลยุทธ์ของทุกฝ่าย ยกเว้นในฝ่ายบัญชี และการเงิน และทำการกระจายกลยุทธ์จากระดับฝ่ายลงสู่ระดับแผนกเฉพาะในฝ่ายผลิตที่สอดคล้องกับหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. ระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลจะครอบคลุมทุกแผนกในฝ่ายผลิตที่สอดคล้องกับหมวดสารสนเทศและการวิเคราะห์ และหมวดการจัดการกระบวนการ

## 1.4 ดัชนีวัดสู่ความสำเร็จ

1. มีแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับฝ่ายที่สอดคล้องก่อนนโยบายของบริษัท ทั้งในระยะสั้น และระยะกลาง
2. มีระบบการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลในฝ่ายผลิต
3. เพิ่มระดับคะแนนการประเมินตนเองหลังการปรับปรุงเปรียบเทียบกับก่อนการปรับปรุงในหมวดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ และหมวดการจัดการกระบวนการ

## 1.5 ขั้นตอนในการวิจัย

1. จัดทำระบบในการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประเมินในแบบประเมินตนเอง ซึ่งทำการประเมินโดยผู้บริหารของบริษัทในทุกด้านของแบบประเมินให้ออกมาเป็นคะแนนในแต่ละหมวด

2. นำข้อมูลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ความถูกต้อง และหาหมวดด้านที่องค์กรมีจุดอ่อน และมีผลต่อการพัฒนาองค์กรได้ในด้านของการผลิตตามขอบเขตการดำเนินงาน โดยใช้หลักการของการ Benchmarking ร่วมด้วยเพื่อทำการเปรียบเทียบ และใช้ร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัท

3. ดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ทำการประชุมผู้บริหารของบริษัท เพื่ออธิบาย และอบรมให้ทำความเข้าใจในด้านของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3.2 จัดทำ Workshop ร่วมกับผู้บริหารของบริษัทฯ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายของบริษัทเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

3.3 จัดทำ Workshop เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในแต่ละด้านของนโยบายของบริษัท ร่วมกับผู้บริหารเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์โดยอาศัยเทคนิคร่วมกันของ

- **The 7 New QC Tools** ในการระบุนความเชื่อมโยงของข้อมูล ร่วมกับ

- **SWOT Analysis** เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก และภายในของบริษัท

3.4 นำผลจากการวิเคราะห์ซึ่งจะได้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัทในนโยบายแต่ละด้านของบริษัท นำมากำหนดมาตรการ หรือกลยุทธ์ในระดับฝ่าย รวมถึงเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินงานซึ่งแบ่งเป็นแผนระยะสั้น และ/หรือ ระยะกลาง

3.5 ทำการกระจายเฉพาะกลยุทธ์ในระดับฝ่ายผลิต ไปสู่แผนการปฏิบัติการในระดับแผนกของฝ่ายผลิต

4. จัดทำ/ปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลในฝ่ายผลิตตั้งแต่ระดับฝ่ายผลิตลงไปสู่ระดับแผนก รวมถึงจัดทำระบบการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อใช้ในการปรับปรุงดัชนีวัดอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยเครื่องมือ **The 7 QC Tools** และ **The 7 New QC Tools** ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 4.1 ทำการอบรม และประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้าแผนกในฝ่ายผลิต เพื่อทำความเข้าใจ และกำหนดแนวทางการดำเนินงาน
  - 4.2 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการวิเคราะห์ และรายงานผลของแต่ละแผนกของฝ่ายผลิต
  - 4.3 กำหนดวิธีการในการวิเคราะห์ และการรายงานผลของข้อมูลในแต่ละแผนกของฝ่ายผลิต
5. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาหาจุดที่ต้องการแก้ไข/ปรับปรุง
  6. ทำการประเมินตนเองหลังจากการดำเนินงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับคะแนนก่อนการดำเนินการ โดยทีมผู้ประเมินของบริษัท
  7. ทำการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง หรือ พัฒนาต่อไปของบริษัท
  8. ทำการสรุป และจัดทำรูปเล่มรายงานวิทยานิพนธ์

#### 1.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการจัดทำในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บริหารบริษัทที่ควรจะมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้วิจัยที่ได้เริ่มมีการจัดทำระบบให้แก่บริษัทจึงอาจยังเป็นสิ่งใหม่สำหรับผู้บริหารในการจะทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น จึงอาจมีข้อจำกัดบางประการในตัวแผนเชิงกลยุทธ์ที่ออกมา
2. เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตที่ทำโดยเน้นในส่วนของฝ่ายผลิตเนื่องจากในด้านอื่นๆ เช่นด้านการขาย ด้านบุคคล หรือ ด้านการเงิน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถที่จะเจาะลงไปรายละเอียดได้มาก เพราะจะเน้นในด้านของการผลิตมากกว่าด้านอื่น ดังนั้นจึงอาจจะเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อไปสำหรับบริษัทที่จะนำไปพัฒนาในอนาคตข้างหน้า

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำความรู้ที่ได้จากกรณีศึกษานี้นำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงบริษัทอื่นๆได้ต่อไป
2. บริษัทกรณีศึกษาสามารถที่จะประเมินตนเองได้โดยกรอกแบบฟอร์มตามเกณฑ์ในการประเมินตนเอง เพื่อเป็นระบบที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้ทราบถึงสถานภาพของตนเองได้เพื่อปรับปรุงจุดอ่อน และเสริมสร้างจุดแข็งของบริษัทต่อไป
3. ได้แนวทางในการเรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการมุ่งสู่การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย
4. นำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) และเพื่อผลทางธุรกิจขององค์กรที่สามารถอยู่รอดได้

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย