การปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์

นาย เธียร ศรีไพจิตร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2545
ISBN 974-17-1809-8
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIC PLANNING AND DATA ANALYSIS SYSTEM IMPROVEMENT BY THAILAND QUALITY AWARD FRAMEWORK : PAINT & THINNER FACTORY CASE STUDY

Mr. Tian Sripaijit

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of of Engineering in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-1809-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์
โดย	นาย เธียร ศรีไพจิตร
สาขาวิชา	วิศวกรรมอุตสาหการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ปัญญาแก้ว)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูเวช ชาญสง่าเวช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ วรโชค ไชยวงศ์)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เธียร ศรีไพจิตร : การปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูลตามโครงสร้างรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย : กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์ (STRATEGIC PLANNING AND DATA ANALYSIS SYSTEM IMPROVEMENT BY THAILAND QUALITY AWARD FRAMEWORK : PAINT & THINNER FACTORY CASE STUDY) อ.ที่ปรึกษา: ผศ.ประเสริฐ อัครประถมพงศ์, 261 หน้า.
ISBN 974-17-1809-8.

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้เพื่อนำโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยเป็นแนวทางจัดทำระบบการประเมินตนเองแก่โรงงานกรณีศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงจุดอ่อนที่พบ และพัฒนาระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากผลการประเมินตนเองพบว่าโรงงานมีจุดอ่อนในหมวดของการวางแผนเชิง กลยุทธ์ สารสนเทศและการวิเคราะห์ และการจัดการกระบวนการที่มีผลคะแนนต่ำกว่าหมวดอื่น ในส่วนแรกเริ่มจากการปรับปรุงระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยจัดให้มีระบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประจำปีในการระดมความคิดของผู้บริหารเพื่อรวบรวมข้อมูลของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน และทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ของบริษัทโดยใช้ SWOT เมทริกซ์ จากผลการวิเคราะห์จะได้แนวทางสำหรับผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมของบริษัท โดยใช้แผนผังกลุ่มเชื่อมโยงช่วยในการจัดระเบียบข้อมูล และกำหนดออกมาเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในสี่มุมมองตามแนวทางของระบบการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จากนั้นทำการใช้ผังเมทริกซ์ และผังต้นไม้ในการกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกมาสู่แผนกลยุทธ์ และกระจายแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิตสู่แผนปฏิบัติการในระดับแผนก ในส่วนที่สองทำการปรับปรุงระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลในฝ่ายผลิตเริ่มจากจัดระบบในการรวบรวมข้อมูลที่ตอบสนองต่อดัชนีวัดผลในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต และใช้รูปแบบของกราฟควบคุมในการรายงานสู่ระดับฝ่าย และติดตามผลในระดับแผนก ในระดับฝ่ายจะใช้ตารางสถานะในการติดตามผลของดัชนีวัดในฝ่ายผลิตตามช่วงเวลาเพื่อติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ระบบในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้เครื่องมือผังก้างปลาในการวิเคราะห์หาสาเหตุ และทำการกระจายสู่วิธีการด้วยผังต้นไม้เพื่อกำหนดออกมาเป็นแผนดำเนินงาน หลังจากการปรับปรุงได้ทำการประเมินตนเองอีกครั้งโดยผู้ประเมินภายในของบริษัทพบว่าในหมวดที่เคยเป็นจุดอ่อน สำหรับหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (คะแนนเต็ม 55 คะแนน) มีคะแนนจากเดิม 13 คะแนนเพิ่มขึ้นเป็น 31 คะแนน หมวดสารสนเทศและการวิเคราะห์ (คะแนนเต็ม 40 คะแนน) มีคะแนนจากเดิม 7 คะแนนเพิ่มขึ้นเป็น 19 คะแนน และหมวดการจัดการกระบวนการ (คะแนนเต็ม 45 คะแนน) มีคะแนนจากเดิม 17 คะแนนเพิ่มขึ้นเป็น 20 คะแนน นอกจากนี้ยังส่งผลให้ในหมวดอื่นที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบมีผลการปรับปรุงขึ้นไปอีกด้วย ซึ่งระบบของการประเมินตนเองนี้จะช่วยให้บริษัทเกิดการพัฒนามุ่งไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

ภาควิชา วิศวกรรมอุตสาหการ ลายมือชื่อนิสิต เธียร ศรีไพจิตร

สาขาวิชา วิศวกรรมอุตสาหการ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา

ปีการศึกษา 2545

4370650821 : MAJOR INDUTRIAL ENGINEERING

KEY WORD : THAILAND QUALITY AWARD / STRATEGIC PLANNING / DATA ANALYSIS / SELF ASSESSMENT

TIAN SRIPAIJIT : STRATEGIC PLANNING AND DATA ANALYSIS SYSTEM IMPROVEMENT BY THAILAND QUALITY AWARD FRAMEWORK : PAINT & THINNER FACTORY CASE STUDY. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PRASERT AKKHARAPRATHOMPHONG, 261 pp. ISBN 974-17-1809-8.

The present research objective utilized Thailand Quality Award Framework to set up self-assessment methodology with factory case study in order to improve weak point and effectively develop management system. As result of the first self-assessment, the factory was weak in categories of strategic planning, information and analysis, and process management. In section I, strategic planning system was improved by means of annual workshop meeting system for executives brainstorm to collect external and internal factors and analysis of weaknesses, strengths, opportunities, threats by SWOT matrix. As a consequence, vision, mission, and values of the company by using of affinity diagram in order to rearrange information and define to company strategic objectives of four perspectives in Balanced Scorecard, then using of tree diagram in order to deploy strategic objectives to strategic plans and deploy strategic plan of production section to action plans of each department. In section II, Data analysis system improvement in production section was carried out beginning with data collection in corresponding to key performance indicators of production section strategic plan. The resulting information was presented in control graphs of department through section and monitor in department level. In production section, status sheets were provided in order to periodically monitor key performance indicators of production section strategic plan. Data analysis system through the fish bone diagram would be applied to analyze cause and find ways or actions through tree diagram, then set up corrective plans in order to achieve the target. Through this improvement, second self-assessment was carried out by internal assessors as result in weak categories increased from 13 to 31 points in strategic planning category (55 point values), increased from 7 to 19 points in information and analysis category (40 point values) and increased from 17 to 20 points in process management category (45 point values). Moreover, enhance in others categories in systematic view. Self-assessment methodology enhances company for development to performance excellence.

Department Industrial Engineering Student's signature .....

Field of study Industrial Engineering Advisor's signature .....

Academic year 2002

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยจากการแนะนำแนวคิด และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ผศ. ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้ข้อเสนอแนะ แนวทาง และข้อคิดต่างๆในงานวิจัยด้วยดีตลอดเวลาการทำวิทยานิพนธ์ รวมถึงยังเป็นผู้ให้ประสบการณ์ และความรู้อื่นๆสำหรับการประยุกต์ใช้ทฤษฎีกับการทำงานที่ดีแก่ผู้วิจัยด้วย

ขอขอบพระคุณ รศ. ดร. ชูเวช ชาญสง่าเวช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. นภัสสวงศ์ โอสถศิลป์ และอาจารย์ วรโชค ไชยวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ดีสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย และหัวหน้าแผนกทุกท่านในโรงงานกรณีศึกษานี้ที่สนับสนุนข้อมูล ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือ และการดูแลแก่ผู้วิจัยในระหว่างการทำงานวิจัยนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และพี่สาวที่เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำตลอดจนสำเร็จการศึกษา ตลอดจนเพื่อน พี่ และน้องๆทุกคนที่ให้การสนับสนุนมาโดยตลอด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญรูป ..... ญ

สารบัญตาราง ..... ฏ

บทที่ 1 : บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 4

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย 4

1.4 ดัชนีวัดสู่ความสำเร็จ 4

1.5 ขั้นตอนในการวิจัย 5

1.6 ข้อจำกัดของการวิจัย 6

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

บทที่ 2 : ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 8

2.1.1 Self-Assessment หรือ การประเมินตนเอง 8

2.1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) 12

2.1.3 Balanced Scorecard (BSC) 16

2.1.4 เครื่องมือทางคุณภาพพื้นฐาน 7 อย่าง (The Basic 7 QC Tools) 17

2.1.5 เครื่องมือทางคุณภาพแบบ ใหม่ 7 อย่าง (The New 7 QC Tools)..... 18

2.1.6 ดัชนีวัดคุณภาพ (Key Quality Indicators)..... 20

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 22

บทที่ 3 : การประเมินตนเอง

3.1 รายละเอียดของโรงงาน..... 26

สารบัญ (ต่อ)

3.1.1 ประเภทของโรงงาน 26
3.1.2 ลูกค้าของโรงงงาน 27
3.1.3 ผลิตภัณฑ์ และกำลังการผลิต..... 27
3.1.4 โครงสร้างการบริหารองค์กรของบริษัท..... 28
3.1.5 ผังกระบวนการทางธุรกิจ..... 29
3.1.6 ระบบการบริหารจัดการ..... 30
3.2 การจัดทำแบบประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย..... 30
3.3 การกำหนดผู้ตรวจประเมินตนเองภายในองค์กร..... 32
3.4 การอบรมผู้ตรวจประเมินถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละหมวด และหัวข้อ..... 33
3.5 การประเมินตนเองโดยผู้ตรวจประเมินภายในบริษัท.....34
3.6 สรุป และวิเคราะห์คะแนนผลการประเมิน รวมถึงทำการเปรียบเทียบ.....34
3.7 การคัดเลือกหัวข้อเพื่อนำมาทำการปรับปรุง หรือ พัฒนา..... 38

บทที่ 4 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์
4.1 การพัฒนากลยุทธ์ 42
4.1.1 การประชุม และอบรมเชิงปฏิบัติการแก่ฝ่ายบริหาร.....42
4.1.2 การประเมินปัจจัยภายนอก..... 42
4.1.3 การประเมินคู่แข่งขัน 46
4.1.4 การประเมินด้านลูกค้า 49
4.1.5 การประเมินปัจจัยภายใน..... 58
4.1.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายใน 60
4.1.7 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย และค่านิยมของบริษัท..... 66
4.1.8 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 71
4.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 84
4.2.1 การหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.....85
4.2.2 การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์..... 86
4.2.3 การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย
และการทบทวนแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่าย.....108

สารบัญ (ต่อ)

4.2.4 การกระจายกลยุทธ์มาตรการของฝ่ายผลิตสู่แผนปฏิบัติการ..... 140

บทที่ 5 : ระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และรายงานผล

5.1 การเริ่มต้นจัดทำระบบวิเคราะห์ข้อมูล..... 177

5.2 การหาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดมาตรการในแผนกลยุทธ์ กับแผนกที่เกี่ยวข้อง.....178

5.3 การรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการวัด และรายงานผลการดำเนินการ..... 181

5.4 ระบบการเก็บข้อมูล การรายงานผลข้อมูล และช่วงเวลาการรายงานผล..... 183

5.5 ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลในฝ่ายผลิต.....198

บทที่ 6 : การประเมินผลหลังการปรับปรุง

6.1 การเปรียบเทียบผลดำเนินงานกับดัชนีวัดสู่ความสำเร็จ 204

บทที่ 7 : สรุป และข้อเสนอแนะ

7.1 สรุป 210

7.2 ข้อเสนอแนะ.....216

รายการอ้างอิง 219

ภาคผนวก 222

ภาคผนวก ก แบบประเมินตนเอง และแนวทางการให้คะแนน..... 223

ภาคผนวก ข กราฟ E-benchmarking 232

ภาคผนวก ค แบบฟอร์มการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 235

ภาคผนวก ง แบบฟอร์มการวางแผน และวิเคราะห์ข้อมูล และกราฟของดัชนีวัดในฝ่ายผลิต..... 244

ภาคผนวก จ แบบฟอร์มในการวิเคราะห์ข้อมูล 254

ภาคผนวก ฉ ตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผลของฝ่ายผลิตที่มีการประยุกต์ใช้งาน 258

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 261

สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปที่ 1.1 รูปภาพแสดงความสัมพันธ์ของเกณฑ์การประเมินตนเอง..... 3
รูปที่ 3.1 ผังองค์กรของบริษัท..... 28
รูปที่ 3.2 ผังกระบวนการทางธุรกิจ..... 29
รูปที่ 3.3 กราฟแสดงเปอร์เซ็นต์ของการประเมินตนเอง.....36
รูปที่ 4.1 ผังกระบวนการในการดำเนินงานวางแผนเชิงกลยุทธ์.....41
รูปที่ 4.2 กราฟสรุปลักษณะพฤติกรรมของลูกค้า..... 55
รูปที่ 4.3 กราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/ลูกค้าเก่า.....56
รูปที่ 4.4 กราฟสรุประดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าใหม่/ยังไม่ได้เข้าถึง..... 57
รูปที่ 4.5 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับร่าง.....76
รูปที่ 4.6 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 79
รูปที่ 4.7 แผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 83
รูปที่ 4.8 ผังกระบวนการการกระจายกลยุทธ์..... 84
รูปที่ 4.9 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1
เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ..... 87
รูปที่ 4.10 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2
เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่..... 89
รูปที่ 4.11 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3
ลดต้นทุนการผลิต.....91
รูปที่ 4.12 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4
เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า..... 93
รูปที่ 4.13 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5
สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น.....95
รูปที่ 4.14 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 6
วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่..... 97
รูปที่ 4.15 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 7
พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น..... 99
รูปที่ 4.16 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 8
ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนผลิต..... 101

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปที่ 4.17 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 9
เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน..... 103
รูปที่ 4.18 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 10
พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต..... 105
รูปที่ 4.19 ผังต้นไม้การกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 11
สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกแก่พนักงาน..... 107
รูปที่ 4.20 ผังกระบวนการการจัดทำแผนปฏิบัติการในฝ่ายผลิต..... 140
รูปที่ 4.21 ผังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการ
กับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต.....142
รูปที่ 4.22 ผังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการ
กับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต (ต่อ) 143
รูปที่ 4.23 แผนผังต้นไม้การกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต..... 145
รูปที่ 4.24 แผนผังต้นไม้การกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต (ต่อ) 146
รูปที่ 4.25 แผนผังต้นไม้การกระจายมาตรการสู่วิธีการของฝ่ายผลิต (ต่อ) 147
รูปที่ 5.1 กระบวนการในการจัดทำระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล..... 176
รูปที่ 5.2 ผังขั้นตอนระบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง..... 177
รูปที่ 5.3 ผังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการ
กับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต.....179
รูปที่ 5.4 ผังตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมาตรการ
กับแผนกที่เกี่ยวข้องในฝ่ายผลิต (ต่อ) 180
รูปที่ 5.5 ผังการกระจายดัชนีวัดผลของฝ่ายผลิต และแหล่งของข้อมูล.....182
รูปที่ 5.6 แสดงการไหลของข้อมูลต้นทุนในการผลิต.....185
รูปที่ 5.7 ผังการไหลของข้อมูล %การสูญเสียในกระบวนการผลิต..... 188
รูปที่ 5.8 ผังการไหลของข้อมูล %ประสิทธิภาพเครื่องจักร..... 190
รูปที่ 6.1 กราฟเปรียบเทียบคะแนนการประเมินตนเองก่อน และหลังการปรับปรุง..... 208
รูปที่ 7.1 มุมมองในเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย.....214

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมินตนเอง 11
ตารางที่ 2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 13
ตารางที่ 3.1 แผนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างหมวดประเมินตนเอง และผู้รับผิดชอบ..... 32
ตารางที่ 3.2 สรุปผลการประเมินตนเองในแต่ละหมวด และหัวข้อ..... 35
ตารางที่ 3.3 สรุปผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 36
ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก..... 45
ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 2. การวิเคราะห์คู่แข่งขัน..... 48
ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 3. การวิเคราะห์ลูกค้า..... 51
ตารางที่ 4.4 สรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านลูกค้า..... 53
ตารางที่ 4.5 สรุปผลการวิเคราะห์ทางด้านลูกค้า (ต่อ) 54
ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างแบบฟอร์ม 4. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร..... 59
ตารางที่ 4.7 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท..... 60
ตารางที่ 4.8 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก้ไขครั้งที่ 1..... 61
ตารางที่ 4.9 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก้ไขครั้งที่ 1 (ต่อ) 62
ตารางที่ 4.10 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก้ไขครั้งที่ 2 63
ตารางที่ 4.11 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท แก้ไขครั้งที่ 2 (ต่อ) 64
ตารางที่ 4.12 ตารางการจัดกลุ่มนโยบายบริษัท..... 67
ตารางที่ 4.13 ตารางสรุปรวมกลุ่มของปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน..... 73
ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ของบริษัทในฉบับร่าง..... 75
ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 78
ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
ของบริษัทในฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 82
ตารางที่ 4.17 แผนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
กับแต่ละฝ่ายในบริษัท..... 85
ตารางที่ 4.18 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับร่าง..... 109
ตารางที่ 4.19 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับร่าง (ต่อ) 110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.20 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับร่าง) 111
ตารางที่ 4.21 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับร่าง (ต่อ) 112
ตารางที่ 4.22 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับร่าง 113
ตารางที่ 4.23 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับร่าง (ต่อ) 114
ตารางที่ 4.24 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับร่าง..... 115
ตารางที่ 4.25 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 118
ตารางที่ 4.26 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 (ต่อ) 119
ตารางที่ 4.27 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 120
ตารางที่ 4.28 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1 (ต่อ) 121
ตารางที่ 4.29 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 122
ตารางที่ 4.30 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 123
ตารางที่ 4.31 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 125
ตารางที่ 4.32 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 (ต่อ) 126
ตารางที่ 4.33 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 127
ตารางที่ 4.34 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2 (ต่อ) 128
ตารางที่ 4.35 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 129
ตารางที่ 4.36 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 2..... 130
ตารางที่ 4.37 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3..... 133
ตารางที่ 4.38 แผนกลยุทธ์ฝ่ายขาย ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 (ต่อ) 134
ตารางที่ 4.39 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3..... 135
ตารางที่ 4.40 แผนกลยุทธ์ฝ่ายเทคนิค ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3 (ต่อ) 136
ตารางที่ 4.41 แผนกลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3..... 137
ตารางที่ 4.42 แผนกลยุทธ์ฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ ฉบับแก้ไขครั้งที่ 3..... 138
ตารางที่ 4.43 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต ฉบับร่าง..... 149
ตารางที่ 4.44 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ฉบับร่าง..... 150
ตารางที่ 4.45 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ควบคุมสต๊อกสินค้าคืนให้มีการระบายออกมากขึ้น ฉบับร่าง..... 151

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.46 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
ในด้านบริการของฝ่ายผลิต ฉบับร่าง..... 152
ตารางที่ 4.47 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ควบคุมการผลิตให้ทันตามกำหนด ฉบับร่าง..... 153
ตารางที่ 4.48 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำระบบป้ายควบคุมด้วยสายตา ฉบับร่าง..... 154
ตารางที่ 4.49 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่าง
เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และแก้ปัญหา ฉบับร่าง.....155
ตารางที่ 4.50 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง ฉบับร่าง..... 156
ตารางที่ 4.51 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะ และความรู้ในการผลิต ฉบับร่าง..... 157
ตารางที่ 4.52 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้แก่พนักงานในฝ่ายผลิต ฉบับร่าง..... 158
ตารางที่ 4.53 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ ฉบับร่าง.....159
ตารางที่ 4.54 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง ฉบับร่าง.....160
ตารางที่ 4.55 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 162
ตารางที่ 4.56 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
เพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 163
ตารางที่ 4.57 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ควบคุมสต๊อกสินค้าคืนให้มีการระบายออกมากขึ้น ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 164
ตารางที่ 4.58 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ปรับแบบสำรวจ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
ในด้านบริการของฝ่ายผลิต ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 165

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.59 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ควบคุมการผลิตให้ทันตามกำหนด ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 166
ตารางที่ 4.60 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำระบบป้ายควบคุมด้วยสายตา ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 167
ตารางที่ 4.61 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
ใช้เทคนิคเครื่องมือทางคุณภาพแบบเดิม และแบบใหม่ 7 อย่าง
เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และแก้ปัญหา ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 168
ตารางที่ 4.62 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำระบบการบำรุงรักษาด้วยตนเอง ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 169
ตารางที่ 4.63 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
อบรมภายในบริษัทเกี่ยวกับทักษะ และความรู้ในการผลิต
ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1.....170
ตารางที่ 4.64 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
อบรมเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรให้แก่พนักงานในฝ่ายผลิต
ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 171
ตารางที่ 4.65 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
รวบรวมข้อมูล หรือ ดูงานจากผู้ผลิตเคมีในด้านเทคโนโลยีต่างๆ
ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 172
ตารางที่ 4.66 แผนปฏิบัติการของมาตรการ
จัดทำกิจกรรม 6ส. อย่างต่อเนื่อง ฉบับแก้ไขครั้งที่ 1..... 173
ตารางที่ 5.1 ตารางแม่แบบสรุปดัชนีวัดในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต.....197
ตารางที่ 5.2 ตารางแม่แบบสรุปดัชนีวัดในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต (ต่อ)..... 198
ตารางที่ 5.3 ตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผลของฝ่ายผลิต.....200
ตารางที่ 5.4 ตารางติดตามสถานะดัชนีวัดผลของฝ่ายผลิต (ต่อ) 201
ตารางที่ 6.1 สรุปผลการประเมินตนเองโดยผู้ประเมินภายใน
หลังการปรับปรุงในหมวดที่เกี่ยวข้อง 207
ตารางที่ 6.2 สรุปผลเปรียบเทียบการประเมินตนเองก่อน และหลังการปรับปรุง..... 208
ตารางที่ 7.1 ตารางสรุปกรอบเวลาที่ใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ในบริษัทกรณีศึกษา..... 212