หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันทำให้องค์กรต่างๆทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม (SME) จนไปถึงขนาดใหญ่ ทุกๆองค์กรจะต้องมีการตื่นตัว ต้องมีการปรับตัว และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและให้มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดสูงขึ้น สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะทำให้ทราบว่าสภาวะของธุรกิจอุตสาหกรรมเองนั้นอยู่ที่จุดไหน รวมไปถึงการรู้เท่าทันหรือรู้ถึงสถานภาพของตนเอง จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ จะต้องทราบสภาวะปัจจุบันขององค์กรว่ามีการดำเนินการเป็นอย่างไร อยู่ที่ระดับใด การประเมินผลองค์กรจะทำให้เกิดการตรวจสอบติดตามการทำงานขององค์กรตลอดเวลา สามารถใช้ได้ทุกขณะ ประเด็นสำคัญของการประเมินองค์กร ประการแรกคือการประเมินองค์กรทำให้สามารถรู้ได้ว่าปัจจุบันสถานะขององค์กรอยู่จุดใด สภาวการณ์ขณะนั้นเป็นเช่นไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า สิ่งใดที่คุณไม่สามารถทำการวัดได้คุณก็ไม่สามารถที่จะทำการบริหารได้ ความสำคัญของการประเมินองค์กรประการที่สองคือ การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน เนื่องจากจะต้องทราบจุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยแค่ไหน ดังคำกล่าวที่ว่าสิ่งใดที่คุณไม่สามารถทำการวัดได้คุณก็ไม่สามารถที่จะทำการปรับปรุงได้ และประการสุดท้ายของความสำคัญของการประเมินองค์กรคือโดยปรกติแล้วถ้าสิ่งใดได้รับการสนใจ มีการวัด หรือประเมินผล จะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบอยู่มีความสนใจและให้ความใส่ใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆมากขึ้น

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากระบบการประเมินผลองค์กรเป็นระบบที่ จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องเพราะระบบในการประเมินผลที่ดี จะทำให้เกิดการตรวจสอบติดตามการทำงานขององค์กรตลอดเวลาและสามารถใช้ได้ในทุกขณะ ดังนั้นระบบการประเมินผลที่ดีจะประกอบด้วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งระบบการประเมินผลที่ดีประกอบด้วย

1. การที่จะตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความเข้าใจในเรื่องของกลยุทธ์ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการเรียงลำดับ

ความสำคัญของสิ่งที่องค์กรควรจะทำอย่างชัดเจน และเป็นการช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรได้อย่างดี

2. ระบบประเมินที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยที่พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร

3. ระบบการประเมินผลที่ดีจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้กับพนักงานทุกระดับได้มีการรับรู้

4. ระบบการประเมินผลที่ดีจะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากการตั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้อง และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับ ตัวชี้วัดและสอดคล้องเป้าหมายขององค์กร

5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เพราะระบบการวัดผลนี้จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและการแข่งขันในการทำงาน มีความสนใจและให้ความสำคัญกับงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

6. ระบบในการประเมินผลที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ โอกาสที่จะเกิดปัญหาขึ้นในอนาคตได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดจะชี้นำให้เห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. ระบบการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เพียงด้านการเงิน เพราะด้านอื่นๆเช่น ด้านลูกค้า การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเป็นต้นก็มีความสำคัญกับองค์กรเช่นกัน

เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินองค์กรนั้นมีหลายเครื่องมือด้วยกัน ซึ่งหนึ่งในวิธีการประเมินองค์กรคือการกำหนดตัวชี้วัด(Indicator) ขึ้นมาเพื่อให้ทราบถึงประเด็นสำคัญที่จะวัด(Critical Success Factor, CSF) และตัวชี้วัดที่ควรวัด ซึ่งค่าที่ได้จากตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อไปใช้ในการบริหารต่อไป โดยการกำหนดตัวชี้วัดนี้จะแบ่งเป็นหลายระดับจากบนลงล่าง การกำหนดตัวชี้วัดนั้นจะต้องเป็นไปตามหลักการที่กล่าวไปข้างต้นในเรื่องของระบบการประเมินที่ดี

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อสร้างดัชนีวัดคุณภาพหลักสำหรับทุกแผนกในฝ่ายผลิต ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพของแต่ละแผนก รวมถึงสอดคล้องกับนโยบายคุณภาพขององค์กร

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการมารองรับดัชนีวัดคุณภาพหลัก

1.2.3 เพื่อปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดคุณภาพหลัก(KQIs) ที่มีความสำคัญสูงสุด

1.3 ขอบเขตของการศึกษางานวิจัย

1.3.1 หาดัชนีวัดคุณภาพหลัก โดยครอบคลุมเฉพาะ 7 แผนกในฝ่ายผลิตคือ แผนกควบคุมการผลิต แผนกคลังวัตถุดิบ แผนกสินค้าคืน แผนกผลิต แผนกแต่งสี แผนกบรรจุ และ แผนกซ่อมบำรุง

1.3.2 สร้างรายละเอียด(Measurement Template) ของดัชนีวัดคุณภาพหลักแต่ละตัวขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ชื่อและความหมายของดัชนีวัดคุณภาพ,วัตถุประสงค์ของดัชนีวัดคุณภาพ, สูตรในการคำนวณ, หน่วยงานที่รับผิดชอบ, วิธีการ และความถี่ในการเก็บข้อมูล เป็นต้น โดยไม่รวมถึงการปรับปรุงและประเมินผลค่าดัชนีวัดคุณภาพหลักแต่อย่างใด และจะใช้นโยบายคุณภาพในการกำหนดดัชนีวัดคุณภาพเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมนโยบายบริหารงานองค์กรที่นอก เหนือจากนโยบายคุณภาพ

1.3.3 ค่าดัชนีวัดคุณภาพหลักที่เลือกมาทำการปรับปรุง จะเลือกดัชนีวัดคุณภาพหลักที่มีคะแนนน้ำหนัก (Weight) ความสำคัญสูงสุดใน 7 แผนก ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพ รวมถึงนโยบายคุณภาพ และสามารถแก้ไขได้

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน

1.4.1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของโรงงานกรณีศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้านคุณภาพขององค์กร เพื่อทราบสถานภาพของโรงงานปัจจุบัน

1.4.3 ประเมินหาความต้องการของลูกค้าภายใน และ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงาน รวมถึงนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์เป้าหมายของฝ่ายผลิต โดยจากการประชุมร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิตและหัวหน้าแผนกในส่วนของฝ่ายผลิต รวมถึงการทำการประเมินหาคะแนนความสำคัญ ของนโยบายคุณภาพ ความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือ หน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงาน

1.4.4 ทำการประเมินดัชนีวัดคุณภาพที่เหมาะสมกับโรงงานโดยการ

1.4.4.1 ประเมินจากข้อมูลด้านความต้องการของลูกค้าภายใน และ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงานที่รวบรวมมาได้ในข้อ 3 นำมาจัดกลุ่ม และใช้ข้อมูลนโยบายคุณภาพขององค์กร เพื่อมาเป็นข้อมูลเพื่อจัดหาดัชนีวัดคุณภาพให้สอดคล้องกับข้อมูลในส่วนนี้

1.4.4.2 มีการประเมินค่าความสำคัญของความต้องการของลูกค้าภายใน และ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพ และนโยบายคุณภาพ โดยความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือหน้าที่หลักด้านคุณภาพ โดยหัวหน้าแผนกและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงงาน สำหรับนโยบายคุณภาพจะให้ผู้จัดการโรงงานเป็นผู้ประเมิน

1.4.4.3 จัดหาดัชนีวัดคุณภาพของแต่ละแผนกโดยใช้แนวทางของ Balanced Scorecard ดัชนีวัดคุณภาพที่มีการกำหนดขึ้นมานี้ จะต้องมีแนวทางสอดคล้องกับด้านใดด้านหนึ่งของ Balanced Scorecard และดัชนีวัดจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าภาย ในและ/หรือ หน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงานและนโยบายคุณภาพบริษัท

1.4.4.4 ประเมินหาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีวัดคุณภาพแต่ละตัว กับความต้องการของลูกค้าภายในและ/หรือ หน้าที่หลักด้านคุณภาพของหน่วยงานและนโยบายคุณภาพบริษัท โดยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการโรงงาน ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้าแผนก

1.4.4.5 จัดลำดับความสำคัญของดัชนีวัดคุณภาพแต่ละตัว โดยเรียงคะแนนรวมจากค่าของความสำคัญคูณกับความสัมพันธ์ รวมเป็นคะแนนของแต่ละดัชนีวัด

1.4.5 ทำการทบทวนค่าดัชนีวัดร่วมกับผู้จัดการโรงงาน ผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้าแผนก ในส่วนของฝ่ายผลิต เพื่อกำหนดดัชนีวัดคุณภาพหลัก การกำหนดดัชนีวัดคุณภาพหลัก จะทำโดยการเลือกดัชนีวัดคุณภาพในด้านที่สอดคล้องกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร มาทำการประเมินคุณภาพของดัชนีวัดคุณภาพในเรื่องของความชัดเจนของข้อมูล ความพร้อมของข้อมูล ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล และความสะท้อนถึงผลการดำเนินงาน เป็นต้น พร้อมสร้างรายละเอียดของดัชนีวัดคุณภาพหลักของแต่ละแผนก

1.4.6 จัดทำแผนปฏิบัติการ(Action Plan) เพื่อรองรับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และปรับปรุงค่าดัชนีวัดคุณภาพหลักที่มีคะแนนสูงสุดของแต่ละแผนก โดยแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย ดัชนีวัดคุณภาพ ค่าเป้าหมาย กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และเวลาเริ่ม-สิ้นสุดของแผน เป็นอย่างน้อย

1.4.7 ดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน เฉพาะดัชนีวัดคุณภาพที่มีความสำคัญสูงสุดใน 7 แผนกที่สามารถแก้ไขได้ โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต และหัวหน้าแผนกในส่วนของฝ่ายผลิต โดยใช้เครื่องมือคุณภาพที่จำเป็น เช่น พาเรโตไดอะแกรม แผนภาพก้างปลา กราฟ FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) เป็นต้น

1.4.8 ทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน เพื่อนำมาหาจุดที่ต้องการแก้ไข/ปรับปรุง และประเมินผลหลังการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับค่า KQI ที่ได้วัดในช่วงก่อนดำเนินการปรับปรุงดัชนีชี้วัดอย่างต่อเนื่อง

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4.9 จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และรักษาให้คงไว้ รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง หรือ พัฒนาต่อไป

1.4.10 ทำการสรุป วิจารณ์ผลการดำเนินงานและจัดทำรูปเล่มรายงานวิทยานิพนธ์

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับได้งานวิจัย

1.5.1 เพื่อสร้างระบบการวัดประสิทธิภาพ และมีดัชนีวัดคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับโรงงานกรณีศึกษา

1.5.2 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ดัชนีวัดคุณภาพในการบริหาร พัฒนาและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.5.3 เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่จะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Customer Satisfaction) และผลประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย