

บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำ

ธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไปจนถึงขนาดใหญ่ การดำเนินธุรกิจภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความไม่แน่นอนของสภาพเศรษฐกิจนี้ ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการที่องค์กรจะปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ

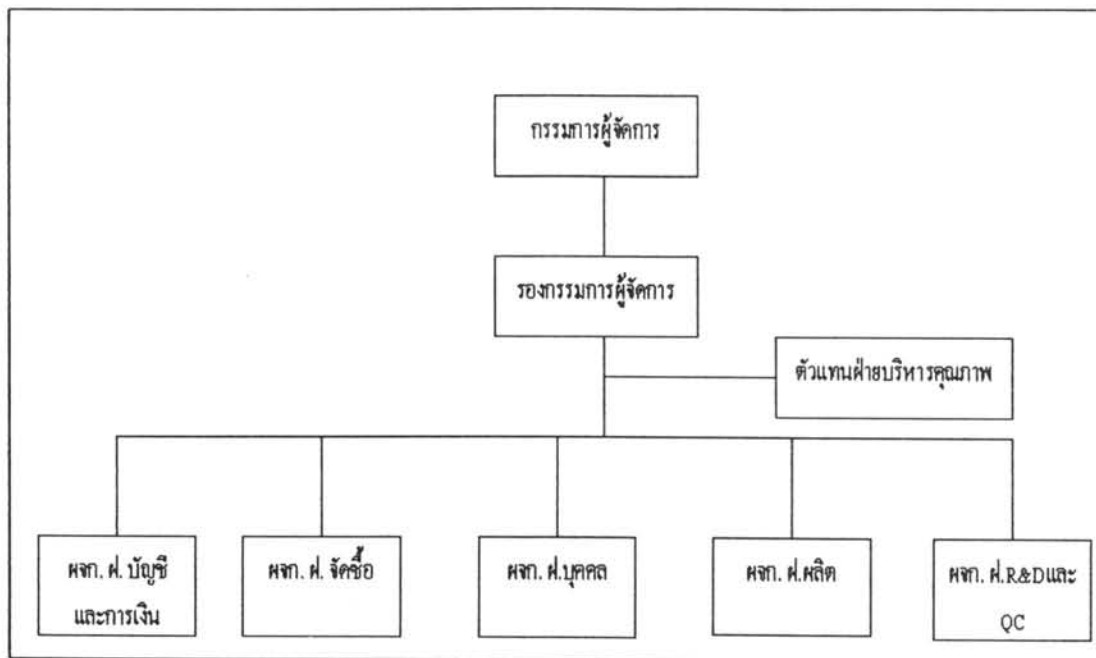
ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องแสวงหาเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการบริหารเพื่อเป็นแผนที่ชี้นำองค์กรให้มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่มีความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ คือ การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) และดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมก่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร อีกทั้งสามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

1.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของทางโรงงาน

โรงงานผลิตไฟฟ้า ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2538 บนเนื้อที่ 13 ไร่ มีพนักงานกว่า 120 คน โรงงานจะทำการผลิตไฟฟ้าประหยัคพลังงาน ซึ่งมีปริมาณการผลิตรวมประมาณ 360,000 โคมต่อปี โดยมีใบอนุญาตแสดงเครื่องหมายมาตรฐานกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมดวงโคมไฟฟ้าติดประจำที่สำหรับจุดประสงค์ทั่วไปและใบรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นตัวรับประกันคุณภาพสินค้าของทางโรงงาน ทางโรงงานจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานแบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure) เป็น 6 ฝ่าย ได้แก่

- (1) ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- (2) ฝ่ายจัดซื้อ
- (3) ฝ่ายบุคคล
- (4) ฝ่ายบริหารคุณภาพ
- (5) ฝ่ายผลิต
- (6) ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ

แสดงได้ดังรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 ผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานผลิต โคมไฟ

โดยที่ฝ่ายผลิตจะแบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ แผนกแปรรูปโลหะ และแผนกประกอบสินค้าสำเร็จรูป โดยมีหน้าที่หลักๆ ดังต่อไปนี้

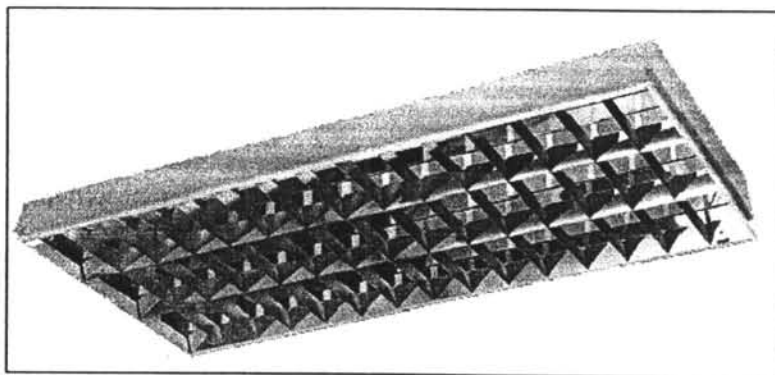
- วางแผนการผลิต
- วางแผนกำลังการผลิต
- การบริหารสินค้าคงคลัง
- วางแผนความต้องการวัตถุดิบ
- จัดตารางการผลิต
- วางแผนบำรุงรักษาเครื่องจักร

1.1.2 ประเภทผลิตภัณฑ์ของทางโรงงานผลิต โคมไฟ

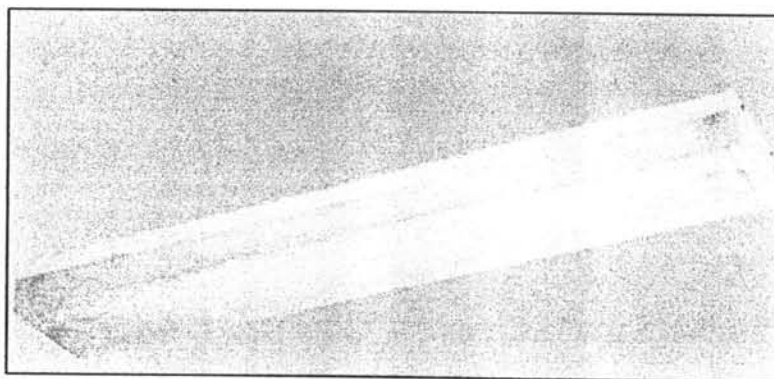
ผลิตภัณฑ์ของทางโรงงานแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

- (1) โคมไม้ระแกรง (Aluminium Louver)
- (2) โคมไม้พลาสติก (Acrylic Diffuser)
- (3) โคมชนิดแบทเท่น (Bantten Type)
- (4) โคมถนน (Streets Light)
- (5) คาวนไลท์ (Downlight)

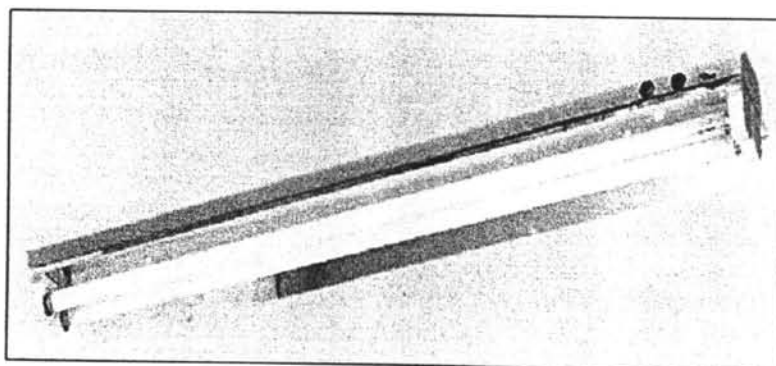
ซึ่งแต่ละกลุ่มมีหลายชนิด และหลายขนาดขึ้นอยู่กับการนำไปใช้งาน โดยตัวอย่างของผลิตภัณฑ์แสดงไว้ในรูปที่ 1.2 ถึงรูปที่ 1.6



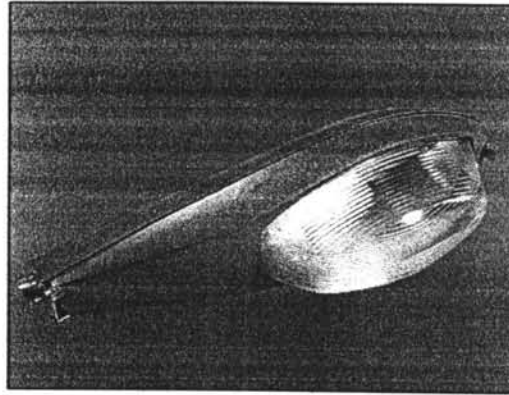
รูปที่ 1.2 โคมไม้ระแกรง (Aluminium Louver)



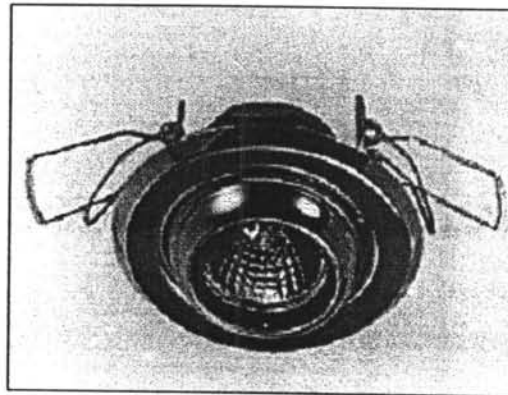
รูปที่ 1.3 โคมไม้พลาสติก (Acrylic Diffuser)



รูปที่ 1.4 โคมชนิดแบทเท่น (Bantten Type)



รูปที่ 1.5 โคมถนน (Streets Light)



รูปที่ 1.6 คาวนไลท์ (Downlight)

1.1.3 กระบวนการผลิตโคมไฟ

ประกอบด้วยกระบวนการหลักอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

- (1) การทำฝาครอบพลาสติก
- (2) การทำตะแกรงแสงและแผ่นสะท้อนเงา
- (3) ชิ้นส่วนประกอบโคมไฟ
- (4) การทำชิ้นงานหลัก (ตัวถังโคมไฟ)

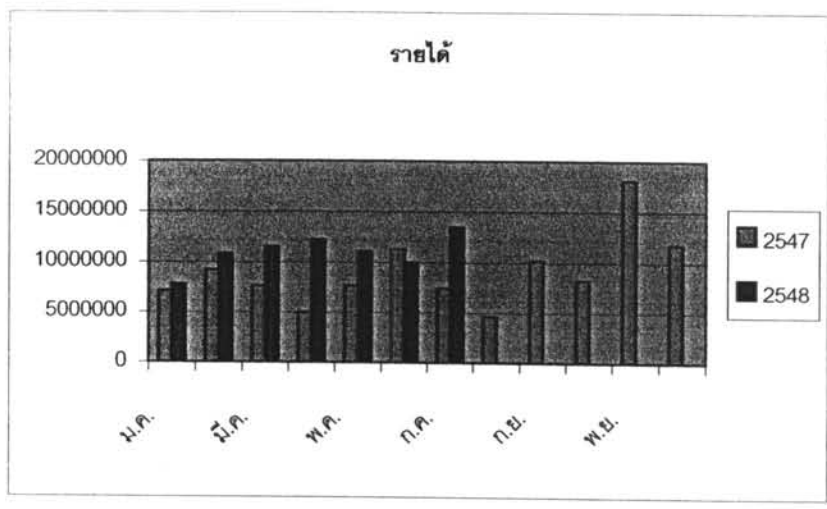
1.1.4 วัสดุหลักที่ใช้

ในการผลิตโคมไฟมีวัสดุหลักที่ใช้ คือ

- (1) เหล็ก
- (2) อลูมิเนียม
- (3) อุปกรณ์
- (4) สี
- (5) หนีบท่อ

1.1.5 รายได้จากการขาย

ทางโรงงานมีรายได้จากการขายในปี 2548 เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2547 ดังแสดงในรูปที่ 1.7

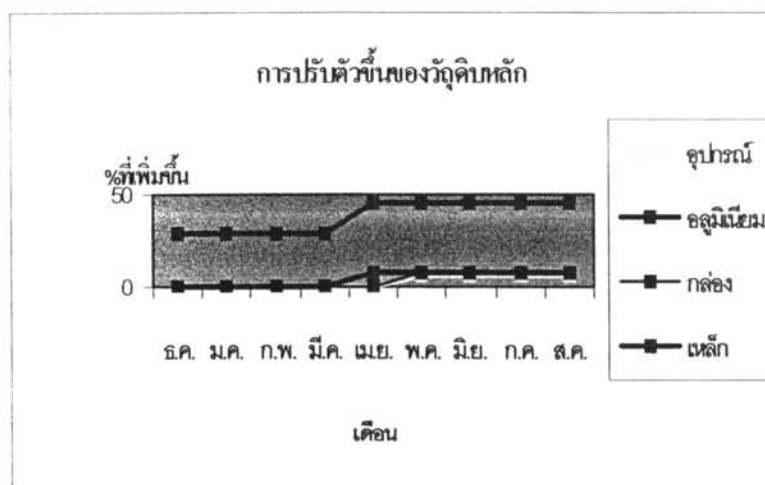


รูปที่ 1.7 แผนภูมิการเปรียบเทียบรายได้ของปี 2547 และ ปี 2548

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันทางโรงงานยังไม่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต สำหรับอุตสาหกรรมโคมไฟให้สามารถแข่งขันได้ในระยะยาวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นทางโรงงานจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมและนำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ได้มาปฏิบัติใช้และประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จะช่วยถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้มีความชัดเจนรวมถึงประเมินผลองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจาก

1.2.1 ราคาวัตถุดิบหลักปรับตัวสูงขึ้น



รูปที่ 1.8 การปรับตัวสูงขึ้นของวัตถุดิบ

หมายเหตุ ให้เดือนพฤศจิกายน เป็นเดือนฐาน

การปรับตัวขึ้นของวัตถุดิบหลักส่งผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ราคาขายของทางโรงงานมีการปรับตัวขึ้นเพียง 5 % ในเดือนมีนาคม ทั้งนี้เนื่องมาจากการได้ตอบอย่างรุนแรงของกลุ่มแข่งในด้านราคาและทางโรงงานมีลูกค้ารายใหญ่เพียงรายเดียวทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

1.2.2 การจัดการด้านสินค้าคงคลังที่ยังขาดประสิทธิภาพ

วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปความต้องการซึ่งในบางครั้งสินค้าคงคลังไม่เคลื่อนไหวถึง 6 เดือน และระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการเก็บรักษาวัตถุดิบมีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยที่อุตสาหกรรมกำหนดไว้ คือ 51 วัน โดยในปี 2547 และ 2548 มีระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการเก็บรักษาวัตถุดิบเท่ากับ 101 วัน และ 93 วัน ตามลำดับ

1.2.3 ระบบการจัดการบำรุงรักษาเครื่องจักรที่ยังขาดประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปการบำรุงรักษาเครื่องจักรมักเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า คือ เป็นการบำรุงรักษาเมื่อเครื่องจักรเกิดการขัดข้องหรือชำรุดเท่านั้น และไม่มีการกำหนดวิธีการบำรุงรักษาให้เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานบำรุงรักษาส่วนใหญ่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานบำรุงรักษาจากผู้ที่ทำงานบำรุงรักษา อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานกับเครื่องจักรส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจวิธีการบำรุงรักษาที่ถูกต้อง ทำให้การบำรุงรักษา หรือการซ่อมแซมบางครั้งมีวิธีการทำงานยังไม่ถูกต้องหรือใช้เครื่องมือผิดประเภท รวมถึงไม่มีการจดบันทึกและรายงานผลที่ชัดเจน อีกทั้งเอกสารงาน

บำรุงรักษา ยังไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบทำให้ข้อมูลที่สำคัญบางส่วนสูญหายไปและขาดการสรุปวิธีการทำงานที่ถูกต้อง นำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจที่ผิดพลาด

1.2.4 การขาดระบบสารสนเทศทางด้านการผลิต

ปัจจุบันทางโรงงานยังไม่ได้นำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในส่วนของการวางแผนการผลิต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ปัจจุบันทางโรงงานจะทำการวางแผนการผลิต โดยมีผู้จัดการฝ่ายผลิตเขียนแผนการผลิตหลักจากนั้นส่งมอบให้ธุรการผลิตเขียนรายละเอียดและกระจายใบสั่งผลิตไปให้หัวหน้าแผนกเขียนแผนผลิตย่อยและกระจายใบสั่งผลิตให้ให้พนักงานทำการผลิต ซึ่งใน 1 วัน จะใช้คนในการทำประมาณ 9 คน คือ คนเขียนแผนผลิตหลัก 1 คน ใช้เวลา 1.30 ชม. ธุรการผลิต 2 คนใช้เวลาประมาณคนละ 4 ชม. คนเขียนแผนผลิตย่อย 6 คน ใช้เวลาประมาณคนละ 30 นาที และกระจายแผนการผลิตย่อยให้พนักงานทำการผลิตซึ่งต้องใช้เวลาโดยรวมถึง 12.30 ชม. ต่อแผนการผลิต 1 วัน คิดเป็นค่าแรงประมาณ 282 บาทต่อวัน ทางโรงงานมีการวางแผนการผลิตตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2548 ค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไปในการวางแผน ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนวันที่วางแผนการผลิต ค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไปในการวางแผน

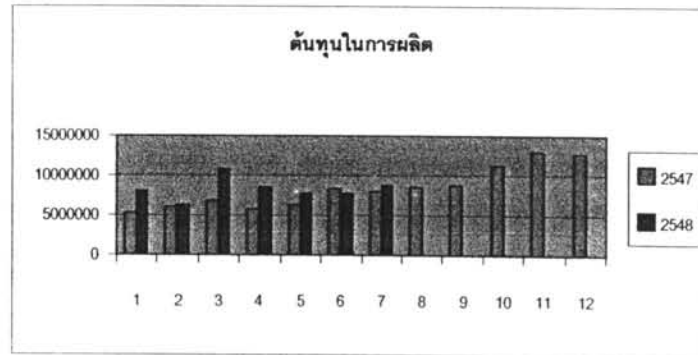
เดือน	จำนวนวันที่วางแผนการผลิต	เวลาที่ใช้ในการวางแผน (ชม.)	ค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปในการวางแผนการผลิต (บาท)
ม.ค.	20	250	70687
ก.พ.	18	225	63618
มี.ค.	24	300	84825
เม.ย.	20	250	70687
พ.ค.	24	300	84825
มิ.ย.	21	262	74221
ก.ค.	21	262	74221
ส.ค.	24	300	84825

ซึ่ง เหตุผลหลัก (การขาดระบบสารสนเทศทางด้านการผลิต) มีส่วนทำให้ฝ่ายผลิตต้องทำงานล่วงเวลาในแต่ละเดือนซึ่งแสดงได้ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 จำนวนครั้งในการทำงานล่วงเวลาในแต่ละเดือน

เดือน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
จำนวน (วัน)	11	11	24	17	18	7	24	6

และจากเหตุผลทั้งหมดส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตของทางโรงงานเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว ดังแสดงในรูปที่ 1.9



รูปที่ 1.9 แผนภูมิการเปรียบเทียบต้นทุนในการผลิตของปี 2547 และปี 2548

แม้ว่าทางโรงงานจะมีรายได้จากการขายเพิ่มมากขึ้น แต่ต้นทุนในการผลิตของทางโรงงานก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน

1.3 วัตถุประสงค์ของการทำวิจัย

เพื่อวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และนำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางแผนไว้มาปฏิบัติใช้จริงในโรงงานกรณีศึกษา

1.4 ขอบเขตการศึกษาวิจัย

1. จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรเท่านั้น
2. จะนำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้จริงในโรงงานกรณีศึกษา 1 กิจกรรม

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถวางแผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. สามารถนำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางแผนไว้มาปฏิบัติใช้จริงได้ในโรงงานกรณีศึกษา

1.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1 ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2 ศึกษาการดำเนินงานของโรงงานกรณีศึกษา

3 การวางแผนกลยุทธ์

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์

3.2 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยวิเคราะห์

- สถานะแวดล้อมทั่วไป
- สภาพการแข่งขันของธุรกิจ

3.3 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร

3.4 ทำการประเมินคะแนนปัจจัยสถานะแวดล้อมทั่วไปที่เป็น โอกาสและอุปสรรค

3.5 ทำการประเมินคะแนนปัจจัยสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่เป็น โอกาสและอุปสรรค

3.6 ทำการประเมินคะแนนปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

3.7 นำคะแนนรวมจากการประเมินปัจจัยสถานะแวดล้อมทั่วไป และคะแนนรวมจากการประเมินปัจจัยสภาพการแข่งขันของธุรกิจ มาเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักเพื่อหาความดึงดูดทางอุตสาหกรรม

3.8 นำคะแนนรวมจากการประเมินปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาความแข็งแกร่งทางธุรกิจ

3.9 นำคะแนนความดึงดูดทาง อุตสาหกรรม และคะแนนความแข็งแกร่งทางธุรกิจมาวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยใช้ตัวแบบ GE Model

4 การจัดทำบริหารเชิงกลยุทธ์

4.1 กำหนดมุมมองของ BSC ขององค์กร

4.2 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์

4.3 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะขององค์กร ประเมินและเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร

4.4 จัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ระดับองค์กร

4.5 แปลง BSC ขององค์กร ไปยังฝ่ายต่างๆ

4.6 กำหนดมุมมองของ BSC ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่าย

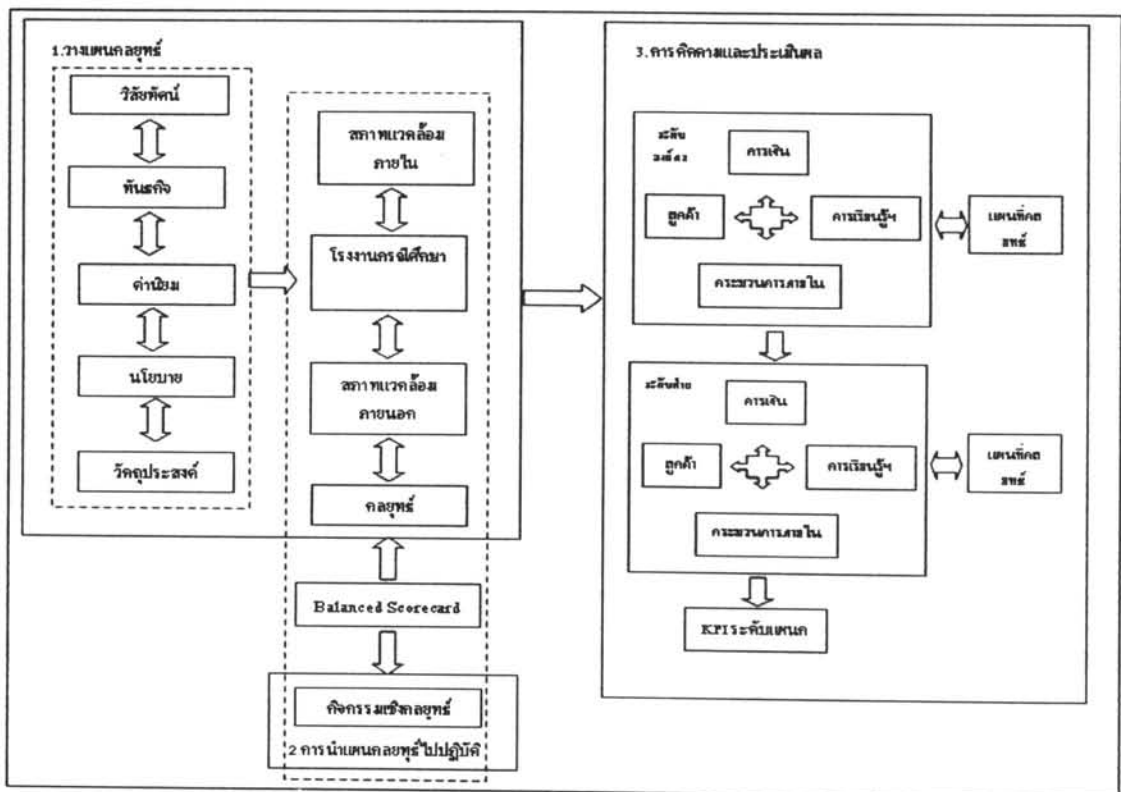
4.7 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับฝ่าย

- 4.8 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับฝ่าย ประเมินและเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะ หลักระดับฝ่าย
- 4.9 จัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพ (BSC) ระดับฝ่าย
- 4.10 กระจายดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักจากระดับฝ่ายไปยังระดับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4.11 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับแผนก ประเมินและเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก
- 4.12 ประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก
- 4.13 จัดทำระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บค่าดัชนีชี้วัดหลักฝ่ายผลิต และการไหลของเอกสาร

5 เลือกกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการจัดทำ BSC มาใช้จริงในโรงงานกรณีศึกษา

6 สรุปผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

ซึ่งสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงงานกรณีศึกษาได้ ดังรูปที่ 1.10



รูปที่ 1.10 กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงงานกรณีศึกษา

1.7 เนื้อหาของวิทยานิพนธ์

- ในบทที่ 2 จะนำเสนอถึงทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการบริหารเชิงคุณภาพ และวิธีการจัดการบริหารเชิงคุณภาพรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก อีกทั้งจะนำเสนอถึงบทความและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับทฤษฎีทั้งสามว่าเมื่อนำมาประยุกต์ใช้แล้วเกิดผลในทางที่ดีขึ้นกับองค์กรต่างๆ อย่างไร เพื่อให้เห็นแนวทางในการนำไปใช้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- ในบทที่ 3 จะนำเสนอถึงการจักวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ จากนั้นจะนำเสนอถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทั่วไปและการวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สุดท้ายจะนำเสนอถึงการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
- ในบทที่ 4 จัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ จะนำเสนอถึงการออกแบบและจัดการบริหารเชิงคุณภาพระดับองค์กร ฝ่าย และดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักแต่ละแผนก โดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดมุมมองต่างๆ รวมทั้งนำวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 มาเชื่อมโยงในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกันพร้อมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักภายใต้วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง รวมถึงกำหนดเป้าหมาย และกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะจัดทำขึ้นเพื่อเสริมจุดแข็งแก้ไขจุดอ่อนที่ได้จากบทที่ 3 จากนั้นเสนอแนวทางในการแปลงการบริหารเชิงคุณภาพระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย และระดับแผนก
- ในบทที่ 5 จะนำเสนอถึงหลักในการเลือกกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นในบทที่ 4 และจัดทำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์นั้น รวมทั้งกล่าวถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์นั้น
- ในบทที่ 6 จะสรุปผลการทำวิจัยทั้งหมด รวมถึงข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์