

# บทที่ 1

## บทนำ



### 1.1 ที่มาของงานวิจัย

ในสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำของประเทศในปัจจุบันก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ทั้งภาคการเงิน การผลิตและการจ้างงาน ผลกระทบนี้มีลักษณะเป็นลูกโซ่เกี่ยวพันกัน ทำให้ปัญหาต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะแก้ไขได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อภาคการผลิตซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ ประกอบกับปัจจุบันตลาดมีสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น เพราะฉะนั้นการที่องค์กรต่าง ๆ จะสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจของตัวเองได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรของตน องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาและปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรวมถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรด้วย ผู้บริหารขององค์กรต้องพยายามพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กรของตนเองให้ประสบความสำเร็จ โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น การนำเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับและมีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง เครื่องมือหรือเทคนิคทางการจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นมีอยู่มากมาย อาทิเช่น TQM, ISO 9000, QCC, Process Analysis, Benchmarking, Business Process Reengineering, SPC, Self Assessment รวมถึงการว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการ รวมทั้งการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรทางการบริหารเพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กรของตน

แต่วิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวก็ยังไม่มียังไม่มีสิ่งใดที่จะรับประกันได้ว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ อาจหันกลับมาใช้วิธีการเรียนรู้วิธีการจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่งหรือไม่ใช่คู่แข่งรวมถึงองค์กรที่เป็นเลิศในด้านต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน ซึ่งวิธีการหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ได้ ได้แก่ *BENCHMARKING (BM)*

*BENCHMARKING* หรือ *BM* เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบในการประเมินประสิทธิภาพทางด้านการผลิต การบริการ รวมถึงกระบวนการทำงานขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีความเป็นเลิศ (องค์กรที่เป็นผู้นำในภาคธุรกิจนั้นๆ) ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวแทนของวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติเพื่อการปรับปรุง แก้ไข

และพัฒนางองค์กร หรือ BM อาจจะมีหมายถึงกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่ทำให้องค์กรรู้ถึงระดับศักยภาพขององค์กรตัวเอง ทำให้สามารถพิจารณาและวิเคราะห์ว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างไร อยู่ ณ ตำแหน่งใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ หรือในโลก แล้วกำหนดทิศทางรวมถึงกรรมวิธีที่จะปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ทางธุรกิจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้อยู่ในแนวหน้าเท่ากับหรือดีกว่าองค์กรที่ดีที่สุดในเวลานั้น ๆ หลักการสำคัญของเทคนิค BM คือ ความคิดนอกกรอบจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กล่าวคือ พยายามมองออกไปจากจุดเดิมที่องค์กรเป็นอยู่หรือดำเนินอยู่ไปสู่ระบบที่กว้างขึ้น การทำ BM เป็นการเรียนรู้ โดยพยายามประสานแนวคิดหรือวิธีการในการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรของตนเอง ซึ่ง BM จะสามารถตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

- 1) ในปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ ตำแหน่งใดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ
- 2) องค์กรของเราต้องการไปสู่ตำแหน่งใด
- 3) ด้วยวิธีการใดบ้างที่จะทำให้องค์กรสามารถไปถึงตำแหน่งนั้นได้

โดยจุดประสงค์ของการทำ BM คือ

- 1) เพื่อที่จะรักษาไว้หรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของแต่ละองค์กร
- 2) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและเทคนิคในการบริหารงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- 3) เพื่อให้การเปรียบเทียบกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือทั้งองค์กรดีขึ้น
- 4) เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ BM ยังเป็นวิธีการที่เพิ่มพูนความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรอื่นใช้จนประสบความสำเร็จมาแล้วมาทำการประยุกต์และพัฒนาให้เข้ากับองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ยังช่วยให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วยิ่งขึ้น การทำ BM อย่างต่อเนื่องเป็นการช่วยให้องค์กรเปิดรับแนวความคิดและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทำให้ก้าวทันกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำ BM สามารถสรุปได้ดังนี้

- ช่วยปรับปรุงคุณภาพขององค์กร
- นำไปสู่การลดต้นทุน
- สร้างความต้องการการเปลี่ยนแปลง
- ช่วยให้แต่ละคนแสดงแนวความคิดใหม่ ๆ
- ช่วยให้เกิดการขยายแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรให้กว้างขวางขึ้น

- ช่วยสร้างวัฒนธรรมที่นำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ
- เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
- เพิ่มพูนความพึงพอใจของพนักงานในด้านของการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจและความรู้สึกในความเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ
- ใช้ทดสอบดูว่าเป้าหมายการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร
- สร้างมุมมองธุรกิจจากภายนอก
- ยกระดับการปฏิบัติงานตามศักยภาพสูงสุดขององค์กร

แม้ว่า BM จะมีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน แต่เชื่อว่าทุกองค์กรที่นำเทคนิคนี้มาใช้จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของตน ภาคธุรกิจที่ต่างกันก็จะมีกระบวนการทางธุรกิจที่ต่างกัน รายละเอียดของการวิเคราะห์และเทียบเคียงก็จะต่างกันไปด้วย งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะประยุกต์ใช้เทคนิค BM กับโรงงานตัวอย่าง เพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

### 1.1.1 โรงงานตัวอย่าง

โรงงานตัวอย่างซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่เป็นโรงงานหล่อโลหะ ซึ่งผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เป็นชิ้นส่วนยานยนต์ จักรยานยนต์และเครื่องจักรกลทางการเกษตร เช่น Hub & Pulley , Disc Break , Exhaust Manifold , Drum Break , Fly Wheel และ Bracket เป็นต้น การผลิตจะเป็นแบบ Mass Production ปริมาณการผลิตขึ้นอยู่กับการสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่คือโรงงานประกอบยานยนต์และ After Market

ปัจจุบันโรงงานมีพนักงานทั้งสิ้น 216 คน กระบวนการผลิตเป็นแบบต่อเนื่อง (Continuous Process) มีกำลังการผลิตสูงสุดประมาณ 1,000 ตันต่อเดือน แต่ปัจจุบันเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ปริมาณผลผลิตเฉลี่ยต่อเดือนจึงอยู่ที่ 550 ตัน โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันสามารถแบ่งได้ดังนี้

- 1) หน่วยงานสนับสนุนกลาง ประกอบด้วย
  - 1.1 สำนักประธานบริหารและกรรมการผู้จัดการ
  - 1.2 ฝ่ายเพิ่มผลผลิต
  - 1.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 1.4 ฝ่ายฝึกอบรม
  - 1.5 ฝ่ายกิจกรรมและประชาสัมพันธ์
  - 1.6 ฝ่ายขายและการตลาด
  - 1.7 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

- 1.8 ฝ่ายบัญชีและสารสนเทศ
- 2) หน่วยงานสนับสนุน
  - 2.1 ฝ่ายจัดซื้อ
  - 2.2 ฝ่ายบุคคลและธุรการ
  - 2.3 ฝ่ายขาย
  - 2.4 ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- 3) หน่วยงานโรงหล่อ
  - 3.1 สำนักผู้จัดการทั่วไป
  - 3.2 ฝ่ายผลิต
  - 3.3 ฝ่ายวิศวกรรม
  - 3.4 ฝ่ายวางแผนการผลิตและคลังสินค้า
  - 3.5 ฝ่ายรับประกันคุณภาพ
  - 3.6 ฝ่ายซ่อมบำรุง

ในปัจจุบันเนื่องจากอุตสาหกรรมประเภทนี้มีการแข่งขันกันอย่างสูงประกอบกับสภาวะทางด้านเศรษฐกิจที่ตกต่ำของประเทศ ทำให้ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทมีความต้องการที่จะทราบถึงระดับศักยภาพที่แท้จริงของโรงหล่อโลหะ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงหล่อโลหะให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ระดับความสามารถในการแข่งขันของโรงหล่อโลหะให้สูงขึ้นด้วย Benchmarking จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถทำให้ทราบถึงระดับศักยภาพที่แท้จริงของโรงหล่อโลหะได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัย

เพื่อวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงานทางด้านการผลิตของโรงงานตัวอย่าง โดยนำเทคนิค Benchmarking เข้ามาช่วยในการดำเนินงานวิจัย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ทำการศึกษาและเทียบเคียงเฉพาะผลการดำเนินงานด้านการผลิตของโรงหล่อโลหะที่ใช้แม่พิมพ์แบบทราย (Die Sand Mold) ในลักษณะของ Performance Benchmarking และ Process Benchmarking

1.3.2 ประเภทของคู่เทียบเคียงเป็นแบบ Competitive Benchmarking

## 1.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน

- 1.4.1 ศึกษาทฤษฎีและกระบวนการของ benchmarking
- 1.4.2 ศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจและกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมการหล่อโลหะ
- 1.4.3 กำหนดเกณฑ์ของการวิเคราะห์และเทียบเคียงผลการดำเนินงานทางด้านการผลิตของอุตสาหกรรมการหล่อโลหะ
- 1.4.4 ทบทวนและปรับปรุงเกณฑ์ในการวิเคราะห์และเทียบเคียง
- 1.4.5 ศึกษารวบรวมข้อมูลและรายละเอียดของเกณฑ์ที่จะใช้ในการเทียบเคียงผลการดำเนินงานทางการผลิต และทำการรวบรวมข้อมูลจากโรงงานต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจใอุตสาหกรรมประเภทนี้ เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์อ้างอิงในการทำ Benchmarking
- 1.4.6 ทำการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานทางด้านการผลิตของโรงงานตัวอย่าง
- 1.4.7 วิเคราะห์และสรุปผลที่ได้จากการเทียบเคียง
- 1.4.8 จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 ทราบถึงตำแหน่งและระดับศักยภาพทางด้านการผลิตในปัจจุบันของโรงงานตัวอย่างเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันในประเทศ
- 1.5.2 อุตสาหกรรมการหล่อโลหะสามารถนำเกณฑ์ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพทางด้านการผลิตเพื่อให้รู้สถานภาพของตน รวมถึงประเด็นปัญหาที่สำคัญ ทำให้สามารถหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขที่ถูกต้อง อันจะส่งผลให้สามารถยกระดับศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้
- 1.5.3 เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคนิค Benchmarking ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร