

บทที่ 3

หลักการและเหตุผล

จากการนำเสนอพัฒนาการและแนวทางการกำหนดคุณศาสตร์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ในบทนำ และนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือบริหารงานองค์กร (Management Tools) ที่สำคัญบางเครื่องมือที่ได้รับความนิยมสำหรับการนำมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจและอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ไปแล้วนั้น สำหรับในบทที่ 3 นี้ จะได้ทำการนำเสนอหลักการและเหตุผลในการนำเอาระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) ซึ่งเป็นเครื่องมือบริหารงานองค์กร (Management Tools) ที่กำลังได้รับความสนใจในปัจจุบัน เข้ามาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

โดยรายละเอียดในบทที่ 3 ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

- การศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)
- หลักการและเหตุผลในการนำเอาเครื่องมือบริหารงานองค์กร (Management Tools) ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) เข้ามาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

3.1 ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ; Connector Plant (บริษัทตัวอย่าง)

3.1.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทตัวอย่าง ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2531 ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท เป็นบริษัทร่วมทุนของ 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ และประเทศไทย ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นอุปกรณ์เชื่อมต่อสัญญาณทุกประเภท (Connector) โดยส่งให้กับลูกค้าทั้งในประเทศและนอกประเทศ ลูกค้าภายในประเทศ ได้แก่ CANNON, FUJIKURA, FUJITSU และ SHARP เป็นต้น ลูกค้าภายนอกประเทศ ได้แก่ HITACHI, IBM, SEAGATE, EPSON, HEWLETT-PACKARD, ADAPTEC, TOSHIBA และ NOKIA เป็นต้น บริษัทตัวอย่าง ประกอบด้วยโรงงานทั้งหมด 3 แห่ง ได้แก่

- โรงงานที่ 1 ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร โครงการ 4 อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี มีเนื้อที่ 28,000 ตร.ม. เริ่มดำเนินงาน มกราคม 2532 พนักงาน 1,755 คน สำหรับผลิตชิ้นส่วน

ประเภทปั๊มขึ้นรูปโลหะ (Stamping Part), ผลิตชิ้นส่วนประเภทชิ้นส่วนพลาสติก (Molding Part), ผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finish Goods)

- โรงงานที่ 2 ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมนวนคร โครงการ 4 อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี มีเนื้อที่ 15,200 ไร่. . เริ่มดำเนินงาน มกราคม 2533 พนักงาน 119 คน สำหรับผลิตชิ้นส่วนประเภทงานชุบชิ้นส่วนโลหะ (Plating Part)
- โรงงานที่ 3 ตั้งอยู่ที่สวนอุตสาหกรรมวังน้อย อ.วังน้อย จ.อยุธยา มีเนื้อที่ 5,392 ไร่. เริ่มดำเนินงาน มิถุนายน 2543 พนักงาน 258 คน สำหรับผลิตชิ้นส่วนประเภทชิ้นส่วนพลาสติก (Molding Part), ผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finish Goods)

เนื่องจากบริษัทตัวอย่างเป็นบริษัทร่วมทุนของบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น ดังนั้นการดำเนินกิจการของบริษัทตัวอย่าง จึงได้รับการถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของบริษัทเป็นต้นว่า ข้อมูลทางเทคนิคการผลิต ข้อมูลทางการตลาด และนโยบายการบริหาร มาจากบริษัทแม่จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งดำเนินการอยู่ ณ เมือง Moka-shi, ประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งเมื่อ ตุลาคม 2506 พนักงาน 500 คน มูลค่ากำลังการผลิตสินค้า 9.35 ล้านดอลลาร์, มูลค่าขาย 191.30 ล้านดอลลาร์ (ธันวาคม 2541) ซึ่งบริษัทตัวอย่างได้รับการวางแผนการดำเนินงานเพื่อเป็นโรงงานผู้มีกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มบริษัท โดยแบ่งรายละเอียดแผนการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในเครือที่สำคัญ ได้แก่ งานด้านวิจัยและพัฒนาตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่น งานผลิตผลิตภัณฑ์พิเศษ ประเภท Connector, Cable Assemblies & Optical Links นั้นตั้งอยู่ในประเทศจีน

บริษัทตัวอย่าง ได้ทำการจดทะเบียนเพื่อขอรับการส่งเสริมการลงทุน โครงการ BOI 4 โครงการ ได้แก่

- โครงการ BIO 1 มูลค่า 30 ล้านบาท ปี 1988
- โครงการ BIO 2 มูลค่า 50 ล้านบาท ปี 1993
- โครงการ BIO 3 มูลค่า 160 ล้านบาท ปี 1995
- โครงการ BIO 4 มูลค่า 120 ล้านบาท ปี 2000

ปัจจุบันบริษัทตัวอย่างเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 730 ล้านบาท กำลังการผลิต 18.65 ล้านชิ้น/เดือน

3.1.2 การบริหารงานและการจัดการ

ระบบการบริหารงานและการจัดการของบริษัทตัวอย่างแบ่งออกเป็น

1. ระบบการจัดการบริหารองค์กร

บริษัทตัวอย่าง ได้มีการนำระบบ การบริหารงานและการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้ระบบ Balance Scorecard (BSC) เป็นดัชนีในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบบริหารงานและวัดผลการดำเนินงานดังกล่าวเริ่มจาก บริษัทตัวอย่าง โดยที่ผู้บริหารระดับสูงทำการกำหนดวัตถุประสงค์

ประสงค์การดำเนินงานขององค์กร (Objective) และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (KPIs Organization) ซึ่งแยกตามรายละเอียดจากวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กรในแต่ละหัวข้อ ในขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรจะครอบคลุมวิธีการวัดผล (Definition Organization) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Target Organization) ความถี่ในการประเมินผล (Frequency) และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ

หลังจากที่องค์กร โดยทีมผู้บริหารระดับสูงทำการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร และรายละเอียดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ละหน่วยงาน ในองค์กรจะดำเนินการรับนโยบายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว มาทำการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จเป้าหมาย (KPI's Targets) ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นดัชนีวัดผลสำหรับหน่วยงาน ตามรอบระยะเวลาประเมินผล ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จเป้าหมาย (KPI's Targets) ของแต่ละหน่วยงานจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง (Department Managing) โดยการเปรียบเทียบและอ้างอิง (Benchmark) ตามดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (KPIs Organization) และได้รับการทบทวนและอนุมัติโดยผู้บริหาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะถูกประมวลผลและรายงานออกมาตามรอบระยะเวลาการประเมินผล ดังนี้คือ

- การประชุมรายงานการสรุปผลประจำเดือน (Monthly KPI Action Plan Meeting)
- การประชุมรายงานการสรุปผลประจำไตรมาส (Quarterly Meeting)
- การประชุมรายงานการสรุปรอบครึ่งปีดำเนินการ (Half Year Interval Management Review Meeting)
- การประชุมรายงานสรุปผลและการกำหนดเป้าหมายประจำปี (Annually prior to new Fiscal Year)

รูปที่ 3.1 แสดง Balance Score Card (BSC) ของบริษัทตัวอย่าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ บริษัทตัวอย่างตั้งวัตถุประสงค์สำหรับตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ 4 ประการ คือ

- ผลดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance)
- การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction)
- กระบวนการภายใน (Internal Processes)
- การพัฒนาเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กร (Learning & Growth)

จากวัตถุประสงค์แต่ละหัวข้อ บริษัทตัวอย่างจะทำการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (KPIs Organization) ซึ่งแยกตามรายละเอียดจากวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น หัวข้อ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) บริษัทตัวอย่างมีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ 4 ประการ ได้แก่

การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) บริษัทตัวอย่าง

1. คะแนนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า วัดจากอัตราส่วนคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า /คะแนนประเมินทั้งหมด เป้าหมาย 99% ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกครึ่งปี รับผิดชอบโดย หน่วยงานการตลาดและพนักงานขายประจำสาขา
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน วัดจากอัตราส่วนยอดจำนวนชิ้นที่ร้องเรียน /ยอดจำนวนชิ้นทั้งหมดที่ส่งขาย เป้าหมาย 1300 ชิ้นในล้านชิ้น ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกเดือน รับผิดชอบโดย หน่วยงานประกันคุณภาพ
3. การส่งมอบให้แก่ลูกค้า วัดจากอัตราส่วนการส่งมอบตรงตามกำหนด /จำนวนครั้งการส่งมอบ เป้าหมาย 99% ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกเดือน รับผิดชอบโดย หน่วยงานวางแผนการผลิต
4. การส่งสินค้าคืนและ/หรือการปฏิเสธการส่งมอบ วัดจากอัตราส่วนจำนวนครั้งการส่งสินค้าคืนและ/หรือการปฏิเสธการส่งมอบ /จำนวนครั้งการส่งมอบ เป้าหมาย น้อยกว่า 1% ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกไตรมาส รับผิดชอบโดย หน่วยงานการตลาด

รูปที่ 3.1 แสดง Balance Score Card (BSC) ของบริษัทตัวอย่าง

KKK-T Balance Score Card, BSC:

Objective	KPI - Organization	Definition-Org	Target-Org	Frequency	Resp. by
Financial performance:					
1	Sales growth rate.	S(i)/S(i-1)-1	15%	Qtr	MS,S-Reg.
2	Profit growth(before interest and tax).	Pf(i)/Pf(i-1)-1	10%	Qtr	AC
3	Return on Asset, ROA	S(i)/T-Asset	1.5	Yr.	AC
4	Return on Capital Employed,ROCE	S(i)/T-Capital	2.5	Yr.	AC
Customer satisfaction:					
1	Customers satisfaction survey score,	Sat-Scr/T-score	99%	Half-Yr	MS,S-Reg.
2	No. of Customer complaint,	Claim/ShipLot	1300ppm	Mo.	QA
3	Delivery achievement,	S.Achv/TS.Amt	99%	Mo.	PN
		LotAchv/ShipLot	99%	Mo.	PN
4	Customer Reject or Return.	LotRTV/ShipLot	<1%	Qtr	MS
Internal processes:					
1	New product times to market	LT.Act./Target.LT	99%	Qtr	ENG
2	Response time to customers of quality or Technical issues	ARO/ARR (After received order/request)	≤ 3 days	Mo,Qtr	MS,QA,ENG
3	Reducing of losses amount	Actual.Losses/Sales	≤ 0.5 %	Mo,Qtr	All Dept.

4	Control Inventory Ratio	Inv.cost/Cost of sales	≤ 0.80 %	Mo,Qtr	MS,PN,PU, Prod.
5	Cost reduction index e.g.	% Cost of sales	≥ 10%	Mo,Qtr	Prod.,ENG
	* Productivity improvement	Qty/Head or	≥ 30%	Mo,Qtr	Prod.,ENG
	* Minus profit products	Qty/Man-hour			
6	Reducing Environmental non-compliance	Reduce ECN case	≤ 50 %	Mo.,Qtr,Yr	E&S, All Dept.
	Reducing an Accident	Reduce Accident case	≤ 50 %	Mo.,Qtr,Yr	E&S, All Dept.
Learning & Growth:					
1	Number of new patent product registered	% of new products	?	Half-Yr	ENG
2	Number of suggestion proposed and Implemented,	% Head count % of Sug. proposed	> 20%	Qtr	All Dept.
3	ROI of SGA implemented	% of Investment	> 20%	Qtr,Yr	All Dept.
4	Training Hours implemented or Increase no.of employee competencies	Hours/Head No.C/T-key-Comp.	24 Hrs. 10 keys	Yr Yr	All Dept /PGA. PGA
5	Absenteeism rate	Absent-P/T-Empl.	< 3%	Mo.,Qtr	All Dept/ PGA.
6	Employee satisfaction survey score	Sat.survey/T-Score	> 95%	Half-Yr	All Dept/ PGA.
7	Staff turn over	Resign-P/T-Empl.	< 3%	Mo.,Qtr	All Dept/ PGA.

รูปที่ 3.2 แสดง การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI's Target) ของหน่วยงานในแต่ละแผนกของบริษัทตัวอย่าง ซึ่งใช้สำหรับการตรวจประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ตามรอบระยะเวลาประเมินผลงาน การกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จเป้าหมาย (KPI's Targets) ของแต่ละหน่วยงาน มีลักษณะไม่แตกต่างจากการกำหนด ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (KPIs Organization) ตัวอย่างเช่น การกำหนดดัชนีวัดผลความสำเร็จเป้าหมาย (KPI's Targets) ของหน่วยงาน ในหัวข้อ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) บริษัทตัวอย่าง

1. การเพิ่มคะแนนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า วัดจากคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า /คะแนนประเมินทั้งหมด เป้าหมาย 99% ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกครึ่งปี รับผิดชอบโดย หน่วยงานการตลาดและพนักงานขายประจำสาขา
2. จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน วัดจากอัตราส่วนยอดจำนวนชั้นที่ร้องเรียน /ยอดจำนวนชั้นทั้งหมดที่ส่งขาย เป้าหมาย 1300 ชั้นในล้านชิ้น ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกเดือน รับผิดชอบโดย ทุกหน่วยงาน

3. การส่งมอบให้แก่ลูกค้า วัตถุประสงค์ส่วนการส่งมอบตรงกำหนด /จำนวนครั้งการส่งมอบ เป้าหมาย 99% ความถี่ของการตรวจสอบ ทุกเดือน รับผิดชอบโดย หน่วยงานผลิตทุก หน่วยงาน
4. ไม่มีกำหนดใน ดัชนีวัดผลความสำเร็จเป้าหมาย (KPI's Targets) ของหน่วยงาน

รูปที่ 3.2 แสดง การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI's Target) ของหน่วยงานในแต่ละแผนก ของ บริษัทตัวอย่าง

Objective	KPI - Department	Definition-Dept.	Target-D	Frequency	Resp. by
Financial performance:					
1	Winning new business (Hit Ratio).	S(i)/S(i-1)-1	15%	Qtr	MS,S- Reg.&ENG
	Increasing market share of key customers.	Str.C/T-Sales	10%	Qtr	MS,S-Reg.
	Sales of strategic products by region	Str.S/T-Sales	15%	Qtr	MS,S-Reg.
	New market or new customer expansion.	N.S/T-Sales	5%	Qtr	MS, S- Reg.&ENG
2	} Relate to operation efficiency of production } And Supported departments.				
3					
4					
Customer satisfaction:					
1	Increasing customers' satisfaction from surveying score,	Sat-Sc/T-Score	99%	Half-Yr	MS,S-Reg.
2	No. of Customer complaint,	Claim/ShipLot	Sum1 300ppm	Mo.	Each dept.
3	Delivery achievement rate.	Lot-Achv/T.Lot	99%	Mo.	Prod.dept.
4	Reduce Rejection or Return rate,				
Internal processes:					
1	Response time to customers of new design inquiry,	Inquiry response	≤ 3 days	Qtr	ENG
	Response time to submit FA sample,	Achv-case/T-cases	90% ≤ 35 day	Qtr	ENG
	Reduce internal lead times from receiving order to ship out	Achv-case/T-cases	90% ≤ 30 day	Mo.	MS,ENG,PN, PU
2	Response time for customer 's complaint	Achv-case/T-cases	90% ≤ 3 day	Mo.,Qtr	MS,QA,ENG
	Response time for providing technical issue	Achv-case/T-cases	90% ≤ 3 day	Mo.,Qtr	MS,ENG
3	Reducing Defects	Defect amt./sales	≤ 0.25 %	Mo.,Qtr	Prod.,ENG
	Reducing Shortage (including sub-contractors).	Shortage.amt/sales	≤ 0.14 %	Mo.,Qtr	Prod.,WH
	Reducing purchase loss	Pur.loss amt/sales	≤ 0.05 %	Mo.,Qtr	PU
	Reducing Rework /Re-screen /inspection Cost	Rework cost/sales	≤ 0.01 %	Mo.,Qtr	Prod.,QA
	Reducing EOL parts	EOL amt/sales	≤ 0.05 %	Mo.,Qtr	MS,PN

4	Stock of FG	FG Stock/Cost of sale	$\leq 0.25 \%$	Mo.,Qtr	MS, PN
	Stock of WIP	WIP Stock/Cost of sale	$\leq 0.10 \%$	Mo.,Qtr	Prod.
	Safety stock of Inhouse parts	Part Stock/Cost of sale	$\leq 0.15 \%$	Mo.,Qtr	PN, Prod.
	Safety stock of Imported materials	Imported Stock/Cost of sale	$\leq 0.30 \%$	Mo.,Qtr	PN,PU
5	Cycle time reduction or Speed up, (Changing processes or Man-power reduction),	New-CT/STD-CT	$\geq 20\%$	Mo.,Qtr	Prod.&ENG
	Yield improvement,	Actual-Use/STD-Use.amt	$\geq 98\%$	Mo.,Qtr	Prod.&ENG
	Increasing of operating efficiency	Run-Time/Retain-Time	$\geq 98\%$	Mo.,Qtr	Prod.&ENG
	Suppliers' price down	New price/Old price	$\geq 5\%$	Qtr,Half-Yr	PU
		New price PO amt/sales	" "	Qtr,Half-Yr	PU
6	Reducing Environmental non-compliance	Reduce ECN case	$< 50 \%$	Mo.,Qtr,Yr	E&S, All Dept.
	Reducing an Accident	Reduce Accident case	$< 50 \%$	Mo.,Qtr,Yr	E&S, All Dept.
Learning & Growth:					
1	New product R&D with patent own.	% of new products	?	Half-Yr	ENG
2	Number of suggestion proposed	% Head count	$\geq 20\%$	Mo.,Qtr	All Dept.
	Number of suggestion implemented	% Suggestion proposed	$\geq 5\%$	Mo.,Qtr	All Dept.
3	ROI of SGA implemented	% of Investment	$> 20\%$	Qtr,Yr	All Dept.
4	Training hours to target groups e.g. OP,LD,SO,SV	% Head of LD,SO,SV	24 Hrs.	Yr	All Dept /PGA.
	Competencies Training to target groups e.g.LD/SO,SV	No.C/T-key-Comp.	10 keys	Yr	PGA
	Competencies Training to target groups e.g.SV,ENG,Mgr.	No.C/T-key-Comp.	10 keys	Yr	PGA
5	Reduce absenteeism rate	Absent-P/T-Empl.	Sum $< 3\%$	Mo.,Qtr	All Dept.
6	Employee satisfaction survey score	Sat.survey/T-Score	$> 95\%$	Half-Yr	All Dept. &PGA.
7	Staff turn over	Resign-P/T-Empl.	Sum $< 3\%$	Mo.,Qtr	All Dept.

2. ระบบการบริหารคุณภาพ

บริษัทตัวอย่าง มีระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System ; QMS) ที่ดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบการประกันคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ซึ่งบริษัทตัวอย่างได้รับการรับรองระบบ ISO 9001 : 2000 ในปี 2545 จากหน่วยงาน RWTUV Alagentechnik, ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับรองระบบบริหารคุณภาพที่ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับกันอย่างแพร่หลายจากหน่วยงานและกลุ่มธุรกิจประเภทต่างๆ ทั่วไป

3. ระบบการบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อม

บริษัทตัวอย่าง มีระบบการบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อม (Environment Management System ; EMS) ที่ดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบการประกันคุณภาพ ISO 14001 ซึ่งบริษัทตัวอย่างได้รับการรับรองระบบ ISO 14001 ในปี 2542 จากหน่วยงาน RWTUV Alagenttechnik, ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับรองระบบบริหารคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ได้รับความเชื่อมั่นและยอมรับกันอย่างแพร่หลายจากหน่วยงานและกลุ่มธุรกิจประเภทต่างๆ ทั่วไป

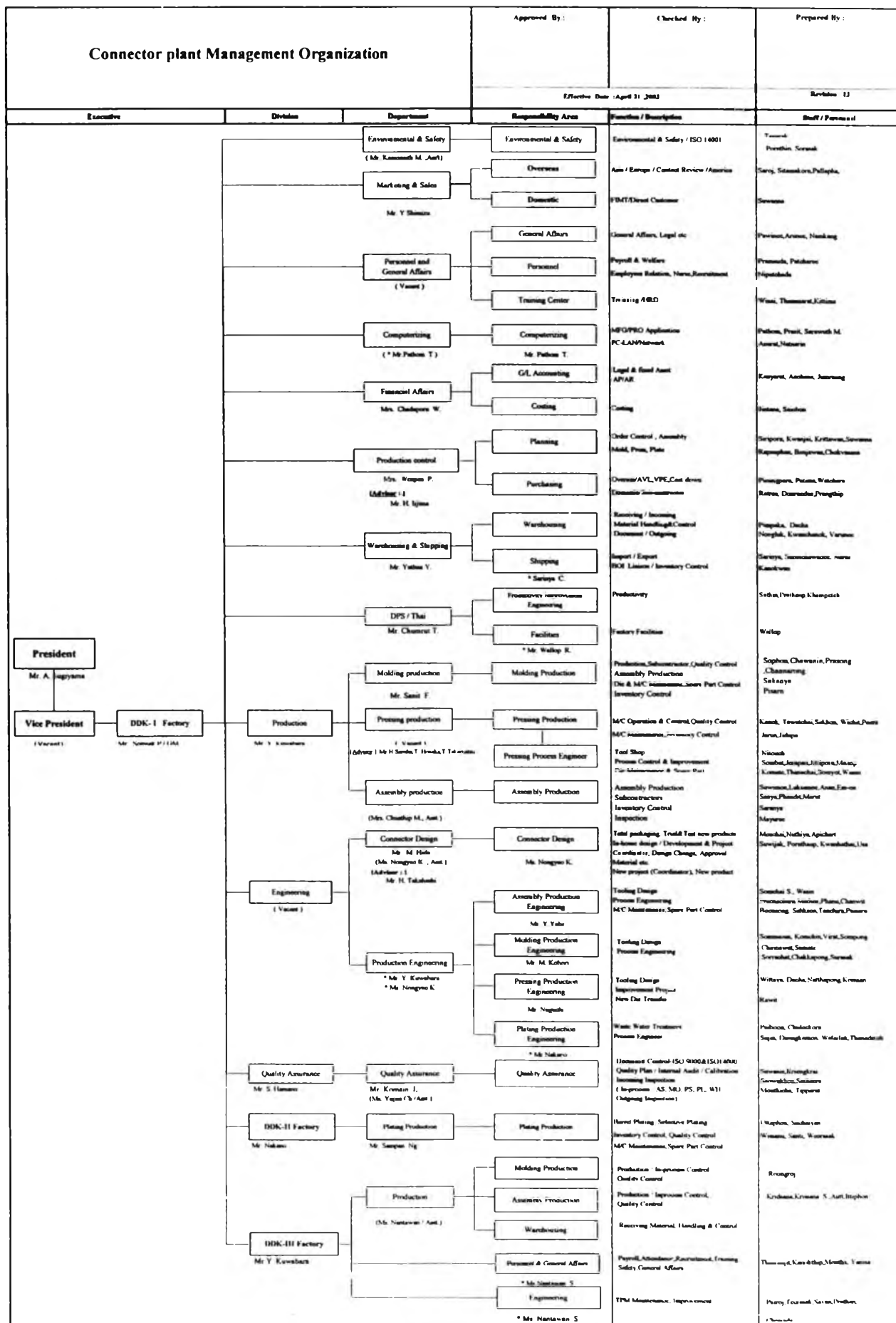
4. ระบบการบริหารการผลิต

ระบบปฏิบัติการบริหารการผลิตและปฏิบัติงานขององค์กร บริษัทตัวอย่างได้นำระบบ MFG-PRO เข้ามา พัฒนาใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิต เมื่อปี 2543 และเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานพร้อมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานการผลิตและระบบบริหารการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทตัวอย่างได้ทำการประยุกต์และดำเนินการใช้โปรแกรม MFG-PRO บน Web ในการรวบรวมประมวลผลการดำเนินงาน ในแต่ละหน่วยงานของบริษัทตัวอย่าง

3.1.3 แผนผังองค์กร บริษัทตัวอย่าง

บริษัทตัวอย่าง ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่ 1 ส่วนที่ผู้บริหาร (Executive), 5 แผนก (Division), 18 ส่วนงาน (Department), 31 พื้นที่ปฏิบัติงาน (Responsibility Area) และรายละเอียดส่วนงาน (Function / Description)

รูปที่ 3.3 แสดงแผนผังองค์กร บริษัทตัวอย่าง



3.2 วิเคราะห์หลักการและเหตุผลในการนำเอาเครื่องมือทางการบริหาร ระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรเข้ามาใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง)

การศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร (Competency Model) สำหรับโรงงานผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทตัวอย่าง) มีประเด็นที่มาของปัญหา สรุปได้ 3 หัวข้อ ดังนี้

3.2.1 ผลการดำเนินงานของ บริษัทตัวอย่างไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการรวมข้อมูลผลการดำเนินการของบริษัทตัวอย่างเป็นระยะเวลา 3 ปี แสดงดังตารางที่ 1.1 ถึง ตารางที่ 1.3 พบว่าการดำเนินงานของบริษัทมีผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายตามที่ได้ กำหนดไว้ จากข้อมูลดังกล่าวทางผู้บริหารระดับสูงได้ทำการประชุมวิเคราะห์ประเมินผล เพื่อหาสาเหตุ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและแนวทางปฏิบัติให้ได้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ตารางที่ 3.1 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2000

OPERATION RESULT of 2000

(Unit in Million Baht)

Description	Annual Plan	Result	% Achieve
1. Sales Target (Mbht.)	3,215.82	2,702.04	84.02%
2. Cost of Sales	78.70%	81.10%	103.05%
3. Ordinary Income (Mbaht)	214.39	290.89	135.68%
4. Quality Target			
- Customer Complaint	0.06%	0.06%+	+
- Defect Ratio	0.80%	1.60%	200.00%
5. Cost Target			
- Cost Reduction (Mbaht)	309	389	125.89%
- Inventory Ratio	0.8	1.59	198.75%
6. Delivery Target	99%	90.88%	91.80%
7. BPR & ERP	Dec-00	Feb-01	

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2001

OPERATION RESULT of 2001 (Unit in Million Baht)

Description		Annual Plan	Result	%Achieve
1. Sales	Out-In	754.99	683.99	90.60%
	Out-Out	1,454.95	1,212.83	83.40%
	Total	2,209.94	1,896.82	85.80%
2. Cost of Sales		1,824.13	1,661.11	91.06%
% Ratio		82.50%	87.60%	106.18%
3. Ordinary Income		110.29	21.11	22.30%
4. Cost Down		142.30	127.57	104.40%
5. Average Stock Amount /month		121.61	195.87	161.06%
6. Stock Ratio (/Cost of sales)		0.80	1.42	177.50%
Quality, Delivery Plan and Result				
7. Customer complaint / Lots, PPM		1,300	1,454	111.85%
8. Defect Retio / Sales		0.80%	2.97%	371.25%
9. Delivery Achievement		99.00%	98.94%	99.90%

ตารางที่ 3.3 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ปี 2002

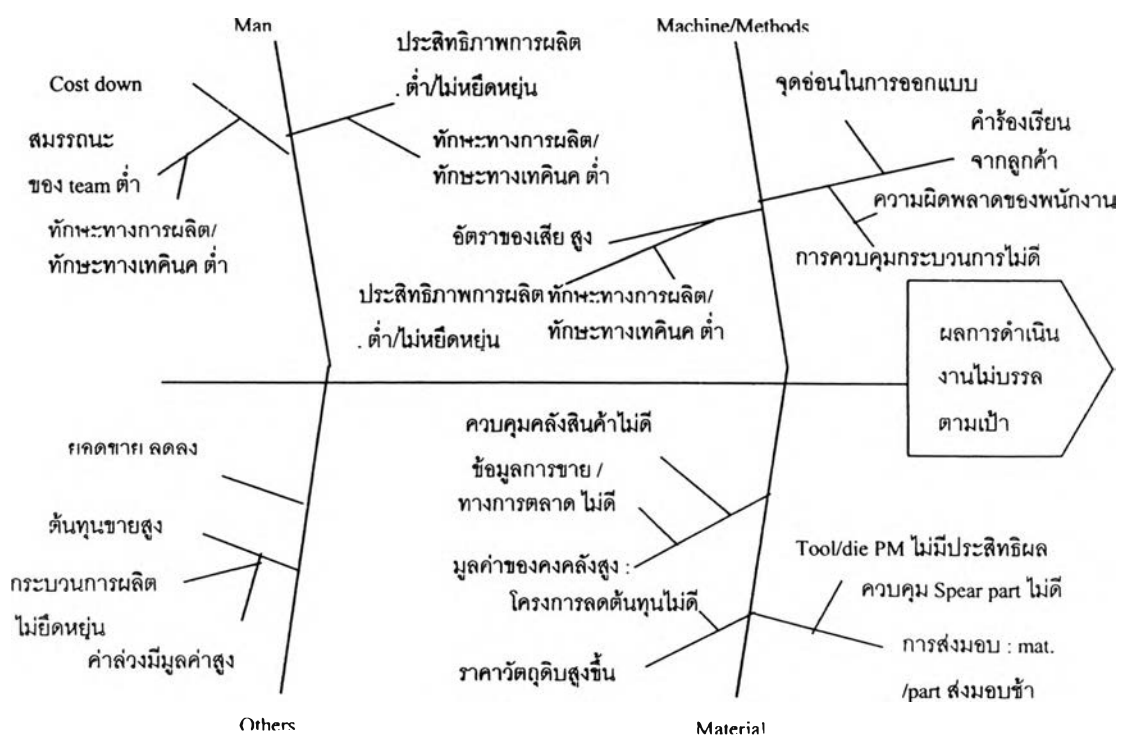
OPERATION RESULT of 2002 (Unit in Million Baht)

Description		Annual Plan	Result	%Achv
1. Sales	Out-In	786.40	782.14	99.46%
	Out-Out	1,763.29	1,745.69	99.00%
	Total	2,549.69	2,527.83	99.14%
2. Cost of Sales		1,985.83	1,965.26	98.96%
(% Ratio)		77.89%	77.74%	100.18%
3. Ordinary Income		245.64	287.62	117.09%
4. Cost Down		127.60	100.04	78.40%
5. End.Qtr.Stock Amount		118.32	140.18	118.48%
6. Stock Ratio (/Cost of Sales)		0.80	0.86	93.46%
Quality, Delivery Plan and Result				
7. Customer complain/Lots,PPM		720	722	99.66%
8. Loss Ratio /Sales		1.50%	2.40%	62.50%
9. Delivery Achievement		99.20%	98.58%	99.37%

จากข้อมูลผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่างในแต่ละปีดำเนินการ สามารถนำมาวิเคราะห์ แผนภูมิเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) ได้ตามรูปที่ 3.4 ทีมผู้บริหารได้ทำการ ประชุมวิเคราะห์ และประเมินผลการปฏิบัติงานจากการรวบรวมข้อมูลของแต่ละส่วนงานในองค์กรในแต่ละปี พบว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องจัดหากลยุทธ์สำหรับแผนการพัฒนาองค์กร (Strategic Improvement) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรอย่างเร่งด่วน แผนกลยุทธ์ประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่ง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งทางความรู้ ความสามารถและสมรรถนะต่างๆ ให้กับบุคลากร (to strengthen employee competency) โดยจัดให้มีการทบทวนความสามารถ เพื่อการเจริญเติบโตของบริษัทโดยคำนึงถึง ผลลัพธ์การประเมินของบุคลากรที่เป็นทีมงานหลัก (Key Staff) เนื่องจากผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อเป้าหมายหลักขององค์กรต่ำเกินไป

การมุ่งดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรม (Strengthen Training activities) เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล (key personnel competencies) สำหรับรองรับหน่วยงานที่สำคัญแต่ละส่วนงาน นอกจากนี้ การทบทวนโครงสร้างองค์กร (Restructure Organization) และการสร้าง ระบบความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าหลัก โดยการจัดทีมอำนวยการในระบบการผลิตในแต่ละหน่วยงานผลิต (Production Shop) เพื่อให้องค์กรได้เข้าถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยกระจายการมีส่วนร่วมไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการผู้ซึ่งเป็นผู้ที่ผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งถือเป็นแผนงานที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้สำหรับดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

รูปที่ 3.4 แสดงแผนภูมิเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) ของผลการดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง



3.2.2 การกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กร

จากสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูงในโลกธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ตั้งแต่ภาวะการณ์ความล้มเหลวทางเศรษฐกิจที่แผ่กระจายไปทั่วโลกในช่วงตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมา บริษัทต่างๆ พยายามทุกรูปแบบตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงาน การสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรโดยการรวมกลุ่มบริษัทเพื่อลดค่าใช้จ่าย แลกเปลี่ยนเทคโนโลยี สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อลูกค้า เพื่อความอยู่รอดขององค์กรจากภาวะการณ์ดังกล่าว และกลยุทธ์การเปลี่ยนฐานการผลิตจากประเทศที่มีต้นทุนสูง ไปสู่ประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมและมีการดำเนินการอย่างแพร่หลาย

จากภาวะการณ์ดังกล่าวที่ผู้บริหารของบริษัทตัวอย่างได้ทำการ ประมวลผลการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์แข่งขันและโลกเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

บริษัทตัวอย่างได้ทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้สำหรับการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ (Business Direction) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กร (Vision and Strategy) ซึ่งองค์กรมีเป้าหมายเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของบริษัทในการต่อสู้กับการแข่งขันในสภาวะปัจจุบัน ซึ่งเปรียบเทียบ (Benchmarking) ข้อมูลทางการบริหารจากมุมมองของผู้บริหาร (Executive interview) วิธีการตั้งคำถามเชิงบริหาร (questionnaire method) ผลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis รวมถึงวิสัย ทัศน์ของทีมผู้บริหารบริษัทตัวอย่าง ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนี้

1. เพิ่ม revenue triple เป็น 32 ล้านเยนของ T-Account หรือประมาณ 6,750 ล้านบาทในปี 2007
2. เพิ่ม ROA จาก 3.5% ในปี 1999 เป็น 10% ในปี 2005
1. เพิ่ม inventory turnover จาก 6.8 ในปี 1999 เป็น 14 cycles ในปี 2005
2. เพิ่ม equity per share จาก 18.6% ในปี 1999 เป็น 40% ในปี 2005
3. เพิ่ม profit 15% revenue

จากเป้าหมายขององค์กรทั้ง 5 ข้อ บริษัทตัวอย่างต้องดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ “To increase Triple growth revenue within 2007” ซึ่งเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรจะสำเร็จได้ องค์กรต้องสร้าง ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Company’s KPI-targets) สำหรับวัดผลการดำเนินการขององค์กรทั้งในส่วนของการดำเนินงานและสมรรถนะ ความสามารถของทีมบุคลากรในองค์กร ว่ามีความรู้ ความสามารถ สำหรับปฏิบัติการตามแผนการดำเนินงานขององค์กรได้

3.2.3 ข้อกำหนด ในระบบการควบคุมคุณภาพ ISO 9001:2000 (Australian/New Zealand Standard TM)

สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่มีระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management System ; QMS) ที่ดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบการประกันคุณภาพ ISO 9001 : 2000 องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆตามที่ ระบบการประกันคุณภาพ ISO 9001 : 2000 กำหนดไว้

ข้อกำหนดหัวข้อที่ 6.2 ในระบบการควบคุมคุณภาพ ISO 9001:2000 (Australian/New Zealand Standard TM) ระบุว่า

การบริหารทรัพยากร

6.2 ทรัพยากรมนุษย์

6.2.1 ข้อกำหนดทั่วไป

6.2.2 สมรรถนะ ความตระหนักในหน้าที่ และการฝึกอบรม

หน่วยงานหรือองค์กร ต้อง

1. จัดหา/จัดเตรียมสมรรถนะ ความสามารถที่เพียงพอให้แก่พนักงานที่ทำงานส่งผลต่อการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์
2. จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมหรือดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในเรื่องการฝึกอบรมที่จำเป็น
3. ประเมินผลประสิทธิภาพของการดำเนินการ
4. เชื่อมั่นว่าบุคลากรมีความตระหนักในหน้าที่ ความสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร
5. รักษาและดำเนินการจัดเก็บระบบการให้การศึกษา การฝึกอบรม ทักษะและประสบการณ์