

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีปัญหาด้านคุณภาพและการจัดส่งไม่ได้ตามมาตรฐานมาปรับปรุงและพัฒนา โดยนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process) มาใช้ประกอบการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นวิธีการที่สามารถใช้ตัดสินใจในกรณีที่มีข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจหลายประเด็น และข้อพิจารณาหรือเกณฑ์เหล่านั้นยังมีทั้งในส่วนที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมได้ จากนั้นจะศึกษาถึงแนวทางวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา ปรับปรุงในเบื้องต้นให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการจัดลำดับให้พัฒนาปรับปรุงในลำดับที่ 1 โดยนำวิธีการควิกสแกน (Quick Scan) มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาภายในห่วงโซ่อุปทานของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

6.1.1 ขั้นตอนในการกำหนดแผนการพัฒนาผู้จัดหา

6.1.1.1 กำหนดกลุ่มผู้จัดหาเป้าหมายที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานคุณภาพและการจัดส่งที่กำหนดเพื่อจัดลำดับการปรับปรุงและพัฒนาผู้จัดหา

6.1.1.2 กำหนดข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและจัดลำดับผู้จัดหามาปรับปรุงและพัฒนา และวิธีการในการตัดสินใจ

6.1.1.3 ดำเนินการตามวิธีการในการตัดสินใจที่เหมาะสมและสรุปผลผู้จัดหาที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

6.1.1.4 ศึกษารายละเอียดการทำงานของผู้จัดหา พร้อมทั้งกำหนดวิธีการในการหาสาเหตุของปัญหาในองค์กรของผู้จัดหาร่วมกับผู้จัดหา

6.1.1.5 สรุปสาเหตุของปัญหาและพิจารณาความรู้ ความสามารถที่มีเพื่อช่วยเหลือและปรับปรุงพัฒนาผู้จัดหา

6.1.1.6 ขอความร่วมมือจากผู้จัดหา พร้อมทั้งจัดการประชุมเพื่ออธิบายให้ผู้จัดหาทราบถึงประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาผู้จัดหา ก่อนเริ่มต้นการพัฒนานั้น

6.1.1.7 ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาผู้จัดหาร่วมกัน

6.1.2 ข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ในการคัดเลือกและจัดลำดับผู้จัดการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

ผลจากการวิจัยเพื่อจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีปัญหาด้านคุณภาพและการจัดส่งไม่ได้ตามมาตรฐานของผู้ประกอบการผลิตยานยนต์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา นั้นพบว่า ข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ใช้ในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกและจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มาพัฒนาและปรับปรุงนั้นมีหลายประเด็นด้วยกันสรุปได้ดังนี้

1. ผลการทำงานของผู้จัดหา

- 1.1 คุณภาพ (จำนวนของเสียที่ผู้จัดหาจัดส่ง ความรุนแรงของปัญหา)
- 1.2 การจัดส่ง (การจัดส่งตรงเวลา การจัดส่งถูกต้อง ครบถ้วน)
- 1.3 ต้นทุน (การปรับปรุงต้นทุนเพื่อลดต้นทุนหรือรักษาระดับราคา)

2. ความสัมพันธ์ทางการค้า

- 2.1 ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากร
- 2.2 ระยะเวลาการเป็นคู่ค้า
- 2.3 ความเป็นหุ้นส่วนทางการค้าของผู้จัดหา

3. ความพร้อมของผู้จัดหา

- 3.1 วัฒนธรรมองค์กร (ทัศนคติผู้บริหาร นโยบายองค์กร จรรยาบรรณระหว่างคู่ค้า)
- 3.2 ความพร้อมของบุคลากรในองค์กรผู้จัดหา (ทักษะความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน การยอมรับและปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร)
- 3.3 ความสามารถทางวิศวกรรมของผู้จัดหา (จำนวนวิศวกร ความสามารถในการออกแบบ วิจัยพัฒนา)
- 3.4 ใบริบรองคุณภาพ
- 3.5 เครือข่ายผู้จัดหาลำดับที่ 2 (2nd Tiers)
- 3.6 ความปลอดภัยภายในองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ

4. การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

4.1 ประเภทชิ้นส่วนที่สั่งซื้อจากผู้จัดหา (ความสำคัญต่อกระบวนการผลิต ความซับซ้อนในการผลิตชิ้นส่วน และความถี่ในการเปลี่ยนโครงร่าง)

4.2 การแข่งขันของประเภทชิ้นส่วนที่สั่งซื้อ

4.3 ปริมาณการสั่งซื้อจากผู้จัดหา

4.4 ความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยีของผู้ผลิตรถยนต์

ข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ใดๆจะถูกหยิบยกมาใช้เป็นข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ในการตัดสินใจ ทั้งนี้ขึ้นกับนโยบายการบริหารจัดการ มุมมองของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจากการศึกษาบริษัทผู้ผลิตรถยนต์กรณีศึกษาพบว่าบริษัทที่ได้รับคัดเลือกและจัดลำดับให้พัฒนาและปรับปรุงในลำดับที่ 1 นั้นเป็นบริษัทซึ่งมีผลการทำงานในด้านของคุณภาพและการจัดส่งต่ำกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่ถูกค้ำกำหนด หากแต่ในแง่ของความสัมพันธ์ทางการค้า ความพร้อมและทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงนั้นถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของบริษัทผู้จัดหา นั้น เป็นประเด็นที่บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เองพอที่จะมีความรู้ ความสามารถในการเข้าไปช่วยแก้ไข ถ่ายทอดความรู้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงได้

6.1.3 ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยวิธีการควิกสแกน (Quick Scan) และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการพิจารณาจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ตัวอย่าง ให้พัฒนาและปรับปรุงในลำดับที่ 1 ซึ่งถูกนำมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการทำงานนั้นพบว่าปัญหาหลักที่สำคัญของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ คือ

- ปัญหาด้านกระบวนการผลิตและเครื่องจักรซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนและควบคุมในขั้นตอนการผลิตที่ไม่ดีพอ
- ปัญหาด้านบุคลากรซึ่งขาดความใส่ใจต่อการปฏิบัติตามวิธีการทำงานที่ถูกต้อง

แนวทางในการพัฒนาผู้จัดหาจะใช้ 2 แนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ หากเป็นปัญหาในส่วนที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีหรือความรู้ต่างๆ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ จะพิจารณาความพร้อมของตนโดยอาศัยแนวทางการถ่ายทอดความรู้ด้วยการส่งวิศวกรหรือผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้ความรู้ ร่วมแก้ไขปัญหให้กับผู้จัดหา แต่หากเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรดังเช่นปัญหาด้านบุคลากรนั้น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์จะร่วมในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริง และร่วมเสนอแนวทางการแก้ไข ซึ่งอาจ

เป็นกรณีศึกษาของการปฏิบัติงานที่ดีให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ดำเนินการ ควบคุมและประเมินผลการแก้ไขด้วยตนเองเสนอต่อบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เพื่อช่วยในการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินการเหล่านั้น

6.2 ประโยชน์จากการศึกษาวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ผลิตรถยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กล่าวคือ

6.2.1 ประโยชน์ต่อผู้ผลิตรถยนต์

- มีกรอบที่เหมาะสมในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจเพื่อจัดลำดับผู้จัดหาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
- สามารถนำผลการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และวางแนวทางการบริหารจัดการ การบริหารความสัมพันธ์ต่อไป
- ทำให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาที่เหมาะสม

6.2.2 ประโยชน์ต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

- ได้แนวทางในการวินิจฉัยการทำงาน การบริหารจัดการภายในองค์กรของตน
- ทำให้ทราบถึงปัญหาในการทำงาน การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนสาเหตุที่สำคัญในการเกิดปัญหาต่างๆ ในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรที่ถูกต้อง เหมาะสมตามสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

6.3 ข้อจำกัดและอุปสรรคในการวิจัย

6.3.1 การให้ผู้ตัดสินใจเป็นผู้ให้คะแนนเพื่อกำหนดน้ำหนักของเกณฑ์ตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์นั้น หากผู้ตัดสินใจไม่มีความตั้งใจในการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบข้อมูลและขาด

การไตร่ตรองที่ดีแล้ว จะทำให้ข้อมูลที่ได้อาจไม่เกิดความสอดคล้องกันของเหตุผลและจะต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์เปรียบเทียบใหม่

6.3.2 ผู้ตัดสินใจมีความเห็นว่าแนวทางในการกำหนดระดับความสำคัญโดยการให้นำหนักแต่ละเกณฑ์และแต่ละระดับของเกณฑ์ ค่อนข้างมีความซับซ้อน หากแต่ในความเป็นจริงแล้วการกำหนดระดับความสำคัญทำเพียงครั้งแรก ก็จะสามารถใช้เป็นแบบในการตัดสินใจได้ในระยะยาว หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจใดๆ ซึ่งข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่ได้จากการศึกษา ก็ถือว่าค่อนข้างมีความครอบคลุมตามนโยบายขององค์กรและทัศนคติของผู้บริหารในหลายๆกลุ่ม

6.3.3 หากมีการลดหรือเพิ่มจำนวนปัจจัยหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาในกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์จะต้องมีการถ่วงน้ำหนักปัจจัยหรือเกณฑ์ต่างๆใหม่ทั้งหมด

6.3.4 การดำเนินการตามวิธีการควิกสแกนที่เหมาะสม ควรมีคณะทำงานประมาณ 5-7 คน โดยอาจพิจารณาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถหลายด้านเพื่อสามารถเข้าใจและศึกษารายละเอียดของการจัดการภายในห่วงโซ่อุปทานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดการระดมสมองในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ไขทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

6.3.5 การวิเคราะห์แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram) ควรมีการระดมสมองจากพนักงานในหลายส่วนงานและหลายระดับงาน เพื่อให้เกิดการระดมสมองในการพิจารณาสาเหตุของปัญหา และเพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่แต่ละคนแสดงความคิดเห็น

6.4 ข้อเสนอแนะ

6.4.1 ข้อเสนอแนะต่อผู้ผลิตรถยนต์

- คณะกรรมการประเมินผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แต่ละรายจะแสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด ซึ่งข้อมูลตรงจุดนี้จะเป็นประโยชน์กับบริษัทในการนำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางของการพัฒนาและปรับปรุงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แต่ละรายต่อไป อีกทั้งยังสามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการตัดสินใจเพื่อต่อสัญญาหรือไม่ต่อสัญญากับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในกรณีที่ระยะเวลาของสัญญาการซื้อขายสิ้นสุดลงและจะต้องมีการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ามาร่วมงานในการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ๆต่อไป

- การตัดสินใจด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์นั้นสามารถใช้โปรแกรม Expert choice มาเป็นตัวช่วยในการคำนวณและประมวลผลของการกำหนดน้ำหนักและจัดลำดับได้ ซึ่งจะทำให้มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น
- การประชุมและอธิบายให้ผู้จัดหาทราบถึงประโยชน์ของการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้จัดหาก่อนการเริ่มต้นการพัฒนานั้น จะทำให้ผู้จัดหาเข้าใจและได้รับการสนับสนุนที่ดี
- การกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้จัดหาในรายละเอียด ควรที่จะต้องพิจารณาในส่วน of ต้นทุนการพัฒนาประกอบ เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการทรัพยากรที่จะใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้จัดหา ตลอดจนพิจารณาความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรทั้งในแง่ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่สูญเสียไป เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

6.4.2 ข้อเสนอแนะต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

- นอกจากการแก้ไขปัญหาตามประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม อันจะเป็นประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัยของพนักงาน เช่น การกำหนดวิธีการควบคุมพื้นที่การปนสีไม่ให้มีกลิ่นหรือสิ่งสกปรกรั่วไหลจากบริเวณที่กำหนด การกำหนดชั่วโมงการทำงานของพนักงานพื้นที่และการตรวจเช็คร่างกายให้กับพนักงาน เป็นต้น
- การบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารของบริษัทจะต้องเข้าใจถึงทัศนคติและปัญหาความขัดแย้งของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนา ปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน
- การดำเนินงานตามมาตรฐานการทำงาน เช่น ISO หรือ TS ซึ่งทางบริษัทได้รับมานั้นจะช่วยให้การทำงานเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักถึงคือการกำหนดนโยบายและวางแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายทำงานตามมาตรฐานและขั้นตอนการทำงานตามหลักการของ ISO หรือ TS อันจะทำให้มาตรฐานการทำงานที่ได้รับมานั้นเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง