

# บทที่ 1

## บทนำ



### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่วิกฤตเศรษฐกิจปีพุทธศักราช 2540 หรือ คริสต์ศักราช 1997 ธุรกิจอุตสาหกรรมหลายแห่งทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง จนกระทั่งไปถึงขนาดใหญ่ ประสบปัญหาอย่างมาก ทำให้หลายบริษัทหันมาสนใจในเรื่องการนำระบบบริหารแบบต่างๆเข้ามาใช้ในองค์กร

ระบบอนุกรมมาตรฐานสากล ISO 9000 นับเป็นระบบพื้นฐานที่หลายๆบริษัท ให้ความสนใจ และดำเนินการปฏิบัติ เนื่องจากระบบดังกล่าวเป็นการจัดการเรื่องของการประกันคุณภาพ และเป็นระบบมาตรฐานที่ได้รับการรับรองจากทั่วโลก และยังเป็นเงื่อนไข หรือข้อกำหนดที่หลายประเทศใช้เพื่ออนุญาตการนำเข้า หรือ ใช้สินค้าบางประเภท แม้ว่าจะได้รับการรับรองมาตรฐานการดำเนินการที่ได้จากระบบดังกล่าว แต่ยังไม่เพียงพอที่จะระบุได้ดีพอว่า องค์กรเหล่านั้นดีแล้วจริงหรือไม่ และควรที่จะพัฒนาองค์กร ไปในรูปแบบใด เพื่อให้องค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศได้

ในปัจจุบันประเทศไทยได้มีการยึดถือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ซึ่งถือเป็นรางวัลมาตรฐานระดับโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ ไม่ว่าจะเป็น ประเทศญี่ปุ่น สิงคโปร์ มาเลเซีย หรือฟิลิปปินส์ โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญ และได้บรรจุรางวัลนี้ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน

สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2537) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบ

การบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหาร จะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถ กำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (TQA) ได้ใช้เกณฑ์สำหรับการประเมินตนเอง เช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เพื่อให้องค์กรใช้แนวทางที่สอดคล้องกันในการจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 หัวข้อหลักด้วยกันคือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)
4. สารสนเทศ และการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

ดังแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง “ค่านิยมและแนวคิด” “โครงสร้างองค์กร” และ “เกณฑ์รางวัลแห่งคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ” ในรูป 2-1

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ และบุญดี บุญญากิจ (2546:28) อ้างถึงใน “เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศ (ฉบับตนเอง)” ว่า

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เพราะ

- เป็นส่วนหนึ่งของรายงาน”วิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) ที่องค์กรต้องเขียนถ้าต้องการสมัครขอรับรางวัล
- สามารถนำไปใช้ในการประเมินตนเองได้โดยถ้าองค์กรต้องการประเมินตนเอง
- ทำให้องค์กรเรียนรู้ว่า
  - ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรเน้นเกี่ยวกับผลการดำเนินการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีอะไรบ้าง
  - องค์กรยังขาดข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง ที่เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว
- เป็นเอกสารที่ผู้ตรวจประเมินใช้ในการตรวจประเมินในทั้งสามขั้นตอน (ขั้นที่ 1 Independent Review , ขั้นที่ 2 Consensus Review และขั้นที่ 3 : Site Visit) ซึ่งทำให้ผู้ตรวจประเมินมีความเข้าใจว่าตัวองค์กรเองเป็นอย่างไร และสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรคืออะไร

- สามารถนำมาใช้ในการประเมินตนเองในเบื้องต้นได้เลย ซึ่งหากประเมินแล้วพบว่า โครงร่างองค์กรในบางเรื่องยังขาดข้อมูลที่สำคัญๆ หรือมีข้อมูลที่ขัดแย้งกันเอง องค์กรไม่จำเป็นต้องประเมินต่อ แต่ย้อนกลับไปปรับปรุงเรื่องนั้นๆ ให้สมบูรณ์ขึ้นเสียก่อน

สำหรับในส่วนของบริษัทฯ ที่จะทำการศึกษานี้ก็ได้มีการพัฒนานำระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 มาประยุกต์ใช้จนปัจจุบันได้รับการรับรอง แต่ระบบการดำเนินการขององค์กรนี้ในปัจจุบัน ยังขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นระบบ การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจวินิจฉัยถึงสภาพจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท และเป็นการสร้างการปรับปรุงบริษัท ตัวอย่างนี้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จึงได้นำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้สำหรับการวินิจฉัยเบื้องต้น เพื่อหาแนวทางการปรับปรุง อันจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงองค์กรอย่างถูกต้องทิศทาง

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

จากปัญหาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าว งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำหรับอุตสาหกรรมอาหาร
- 2) เพื่อยกระดับคะแนนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำหรับบริษัทกรณีศึกษา
- 3) เพื่อพัฒนาคัดชนีวัดสมรรถนะหลัก เป้าหมาย และวิธีวัดผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกในโรงงานหลวง 2 ให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ
- 4) เพื่อสร้างกิจกรรมกลุ่มย่อยให้เกิดขึ้นภายในโรงงานหลวง 2
- 5) เพื่อพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล และการแสดงข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการวิเคราะห์และปรับปรุง
- 6) เพื่อแก้ไข และสร้างมาตรฐานการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

- 1) การทำการวิจัยจะทำเฉพาะที่โรงงานหลวง 2 เท่านั้น
- 2) การศึกษาเพื่อยกระดับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ศึกษาเฉพาะฝ่ายผลิตที่โรงงานหลวง 2 (แม่จัน) เท่านั้น
- 3) การศึกษาเพื่อพัฒนาคัดชนีคุณภาพหลัก จะศึกษาโดยอิงกับนโยบายคุณภาพปัจจุบัน(2546)
- 4) การศึกษาและการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ จะทำการมุ่งเน้นความสอดคล้องที่เกี่ยวข้องกับ เกณฑ์ประเมินของโรงงานหลวง 2 เท่านั้น

#### 1.4 ดัชนีชี้วัดสู่ความสำเร็จ

- 1) ผลคะแนนของการประเมินตนเองตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพเปรียบเทียบก่อนและหลังการทำการวิจัย โดยให้ผู้บริหารของโรงงานหลวง 2 เป็นผู้ประเมิน
- 2) ผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และเป้าหมายของแต่ละแผนกในโรงงานหลวง 2 โดยผู้บริหารเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะ
- 3) มีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และกิจกรรมการปรับปรุงภายในโรงงานหลวง 2

#### 1.5 ขั้นตอนในการวิจัย

แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลักคือ

- |                                       |                      |
|---------------------------------------|----------------------|
| 1) การศึกษาข้อมูลบริษัท และการค้นคว้า | (บทที่ 2 และบทที่ 3) |
| 2) การวินิจฉัยบริษัทกรณีศึกษา         | (บทที่ 4)            |
| 3) การดำเนินการวิจัย                  | (บทที่ 5 และบทที่ 6) |
| 4) การสรุปผลการวิจัย                  | (บทที่ 7)            |

โดยในแต่ละขั้นตอนได้แสดงรายละเอียดดังนี้

##### 1.5.1 การศึกษาข้อมูลบริษัท และการค้นคว้า

- 1) ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทกรณีศึกษา
- 2) ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 1.5.2 การวินิจฉัยบริษัทกรณีศึกษา

- 1) นำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการประเมินองค์กรในทุกด้านของแบบประเมิน ทำการประเมินโดยคณะผู้บริหารร่วมกับผู้วิจัยโดยใช้วิธีการประชุมลงมติ
- 2) นำข้อมูลและผลคะแนนที่ได้จากแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองมาจัดลำดับความสำคัญ
- 3) สัมภาษณ์ผู้บริหารถึงระดับผลคะแนนที่ได้ เพื่อหาจุดเด่น และจุดด้อยของบริษัทในแต่ละหมวดคะแนน
- 4) สรุปผล และคัดเลือกพื้นที่ และหมวดหัวข้อจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการดำเนินการวิจัย

### 1.5.3 การดำเนินการวิจัย

แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ

- การวิจัยเพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ ของระบบ อนุกรมมาตรฐาน ISO9001:2000
- การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพในระดับปฏิบัติการ เตรียมความพร้อมด้าน ข้อมูลของพนักงานเพื่อรองรับกับดัชนีวัดสมรรถนะที่จะเกิดขึ้น โดยทำงานวิจัยทั้งสอง ขนานกัน ไป เพื่อให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน

#### ขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ

- 1) ศึกษา นโยบายคุณภาพ และดัชนีวัดสมรรถนะที่ใช้ใน โรงงานหลวง 2
- 2) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีวัดที่มีการใช้ในปัจจุบัน เพื่อทราบสถานภาพปัจจุบันของ โรงงาน
- 3) พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับโรงงาน (โรงงานหลวง 2) พร้อมทั้งมีการทบทวน ร่วมกับคณะผู้บริหารของ โรงงาน
- 4) กระจายดัชนีวัดสมรรถนะจากระดับโรงงานไปยังระดับแผนก
- 5) พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนก
- 6) ประเมินผลความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และกำหนดค่าเป้าหมาย
- 7) สรุปความเชื่อมโยงของดัชนีวัดสมรรถนะในระดับ โรงงาน ฝ่าย และแผนก
- 8) สรุปผลการดำเนินงาน และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง หรือพัฒนาต่อไป

#### ขั้นตอนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพในระดับปฏิบัติการ

- 1) ศึกษากระบวนการทำงานของ โรงงานหลวงที่ 2
- 2) จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกับกลุ่มพนักงาน เพื่อค้นหา และกำหนด ความสูญเสียในกระบวนการทั้งหมดของ โรงงานหลวงที่ 2 โดยใช้วิธีการระดมสมอง และ แผนผังกลุ่มเครื่องมือ ร่วมกับพนักงานระดับปฏิบัติการ
- 3) เตรียมทำกิจกรรมเพื่อลดความสูญเสีย โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 กิจกรรมได้แก่
  - ศึกษา กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen)
  - ศึกษา การดำเนินการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย (SGA ;Small Group Activity)
- 4) ศึกษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลดความสูญเสีย และให้ความรู้แก่พนักงาน
  - การควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control)
  - เครื่องมือด้านคุณภาพ 17 ชนิด (17 Problem Solving Devices)

- ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงตามแนวทางของ PDCA และ QC Story
- 5) จัดตั้งคณะกรรมการ และกิจกรรมนำร่อง
  - 6) การดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อยโดยพนักงาน
  - 7) ทำระบบประเมินผลการทำกิจกรรมกลุ่ม
  - 8) ประเมิน และสรุปผลการวิจัย การปรับปรุงและข้อเสนอแนะ

#### 1.5.4 สรุปผลการวิจัย

หลังจากทำการดำเนินการวิจัยแล้ว จะนำผลการวิจัยมาทำการสรุปผลต่อไป

#### 1.6 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. คะแนนที่ได้จากแบบการประเมินองค์กรด้วยตนเองนั้น มิได้นำมาหาค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (Weight Average) ของแต่ละหมวดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เนื่องจากการทำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองในงานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพขององค์กร วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางปฏิบัติ และนำไปปฏิบัติจริง โดยการวัดผลหลังจากขั้นตอนปฏิบัติจะส่งผลให้ผลของคะแนนหลังการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนดำเนินการวิจัย มีระดับคะแนนที่สูงขึ้น
2. ผลวิเคราะห์ของระดับคะแนนที่ได้จากการประเมินองค์กรด้วยตนเองนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการวิจัยในกลุ่มที่มีคะแนนน้อยที่สุดได้ เนื่องจากว่าหมวดที่ได้คะแนนน้อยเหล่านั้น ประกอบไปด้วย หมวดหัวข้อ ภาวะผู้นำ การกำหนดแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด รวมถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานใหญ่ ซึ่งหลังจากการทำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองโดยใช้วิธีประชุมลงมติ และสัมภาษณ์คณะผู้บริหารเพิ่มเติม พบว่าทางคณะผู้บริหารต้องการที่จะเน้นการปรับปรุงที่ฝ่ายผลิตมากกว่าฝ่ายอื่น ดังนั้นจึงอาจจะเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อไปสำหรับบริษัท หากต้องการพัฒนาต่อไปในอนาคตอย่างต่อเนื่อง
3. ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้จัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักเฉพาะ โรงงานหลวง 2 เท่านั้น และการกำหนดดัชนีดังกล่าวทำให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังมีได้ดำเนินการถึงระดับการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ และภารกิจให้กับองค์กร เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการทำประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และ โรงงานหลวงทั้งสามแห่ง

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะมาแปรเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติ และสื่อสารให้พนักงานตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาจนกระทั่งถึงระดับปฏิบัติการเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับขององค์กรได้
2. พนักงานทุกระดับทราบเป้าหมายการทำงานรายบุคคล และเป้าหมายโดยรวมของแผนกได้
3. มีระบบกิจกรรมข้อเสนอแนะ และกิจกรรมกลุ่มย่อย พร้อมทั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมขึ้น และสามารถปลูกฝังให้พนักงานทุกท่านสามารถดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. มีระบบการทดลองเพื่อปรับเปลี่ยน และปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดมาตรฐานใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะสามารถสร้างระบบที่ดีให้กับองค์กรลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้ สามารถนำต้นแบบที่โรงงานหลวงที่ 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย ไปขยายผลให้กับโรงงานหลวง 1 อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และโรงงานหลวง 3 จังหวัดสกลนคร รวมถึงผู้สนใจอื่นๆได้